



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Bacheloroppgave våren 2014

Tema: Førstegangsledelse

” Hvordan integreres en nyutdannet i en organisasjon, og hvordan oppleves den nye lederrollen for førskolelæreren? ”

av

Heidi Berge

Dronning Mauds Minne Høgskole

Hovedmodell

Fordypning: organisasjon og ledelse

Kandidatnummer: 219
Emnekode: BAC-11005

Veiledere: Elsa Fjeldavli og Mette Nygård

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
Bakgrunn og formål	1
Valg av tema og problemstilling	1
2.0. Teori	3
2.1. Førskolelæreren – en profesjonsutøver	3
2.2. Ledelse	4
2.3. Å være leder for første gang	5
Et identitetsskifte.....	5
Organisasjonssosialisering og kultur.....	5
Styrers rolle	7
Kompetanse og kvalitet.....	7
2.4. Lederrollen og ulike utfordringer	8
Å bli kjent med organisasjonen som en helhet.....	8
Å lede mennesker for første gang	9
"Praksissjokket"	9
2.5. Tiltak for å lette overgangen	10
Systematisering i overgangen	10
Veiledning	11
Bli kjent med seg selv som leder	11
Hjelp og støtte fra andre	12
2.6. Oppsummering av teorikapittel	12
3.0. Metode	13
Begrunnelse for valg av metode	13
Forberedelse til intervju	14
Personvern og etiske overveielser	14
Gjennomføring av intervju.....	15
Vurdering av metode og metodekritikk	16
4.0. Funn og drøfting	17
4.1. Formelt om informantene	17
4.2. Individets første møte med ny jobb – organisasjonens første møte med ny leder	17
Det første møtet	17
Den første samtalen	19
Veiledning og oppfølging	21
4.3. Forventinger og krav til den nyutdannede	24
4.4. Muligheter og utfordringer ved å være ny som leder	25
Praksissjokket	27
Opplevelsen av den nye lederrollen	28
5.0. Avslutning	29
6.0. Kildeliste	
7.0. Vedlegg	
Intervjuguide, pedagogisk leder	
Intervjuguide, styrer	
Informert samtykke	

1.0 Innledning

Bakgrunn og formål

Mitt første møte med en barnehage, var da jeg søkte vikarstilling hos en barnehage i kommunen. Jeg ble fort fascinert over barnehagen som læringsarena, og at barnehagen innebar mer enn bare å blåse på sår og passe unger. I gjennom det første året ble jeg i tillegg til å bli kjent med barnehagen som en virksomhet, interessert i arbeidsoppgavene og det ansvaret de pedagogiske lederne hadde. Jeg var nysgjerrig på hvordan en førskolelærer kunne vite hva som var til barnas beste, hvordan foreldresamtaler fungerte og hvordan man organiserte dagen når noen av de ansatte var syke. Jeg valgte derfor å studere ved Dronning Mauds Minne og fordype meg i organisasjon og ledelse.

I gjennom 3 år på Dronning Maud, kan jeg i dag si noe om hva som kjennetegner en god leder, hvilke lederroller som finnes i barnehagen og hvilke arbeidsoppgaven er pedagogisk leder i en barnehage har. Jeg kan si noe om hvordan en organisasjon er bygd opp, og hvordan en organisasjon fungerer. Det jeg kan si mindre om, er hvordan en nyutdannet pedagogisk leder opplever sitt første møte med barnehagen som nyutdannet. Hvordan oppleves det første møte med ledelse for en barnehagelærer? Hva vektlegger styrer i møte med nyutdannede? Hvordan blir en nyutdannet kjent med organisasjonen og arbeidsoppgavene? Hvordan er det å lede mennesker for første gang? Dette er spørsmål som jeg har tenkt mye på i det siste studieåret, mye fordi jeg selv skal ut i arbeidslivet som nyutdannet, men også fordi det finnes ingen bok som forteller meg hvor godt forberedt jeg er til ny jobb, til en ny rolle og til helt nye omgivelser som ferdig utdannet.

Valg av tema og problemstilling

Temaet mitt, lederrollen som nyutdannet, er noe som er relevant for meg fordi jeg selv skal ut i arbeidslivet å være leder for første gang. Det er også relevant for barnehagen som organisasjon, for mange virksomheter vil sannsynligvis ansette nyutdannede i løpet av året. I et større og samfunnsmessig perspektiv er det veldig aktuelt, da stortingsmelding 24 legger frem en tilrådning fra Kunnskapsdepartementet om at fremtidens barnehage skal inneholde høy og likeverdig kvalitet (St.meld 24, 2012-2013). Her oppfordres i gjennom ulike kampanjer og

rekrutteringer å søke barnehagelærerutdanning for å heve kompetansen i barnehagene. Ut i fra disse refleksjonene, har det dannet en problemstilling;

Hvordan integreres en nyutdannet i en organisasjon, og hvordan oppleves den nye lederrollen for en pedagogisk leder?

Jeg vil undersøke den nyutdannedes overgang sett i fra to ulike perspektiver – i fra styrers og i fra en nyutdannet pedagogisk leder. Problemstillingen bygger derfor på to spørsmål fra to ulike roller i barnehagen. Jeg håper å få svar på hvordan styrer arbeider med nyutdannede, og hvordan dette påvirker den nyutdannedes opplevelser i første møte med ny organisasjon og ny lederrolle, da jeg tror dette har en stor betydning på hvordan den nyutdannede møter og blir integrert i yrkeslivet for første gang.

2.0 Teori

I bacheloroppgaven har jeg brukt teori som er relevant for oppgaven, og som kan belyse problemstillingen min. Jeg har valgt å dele opp teorien i forskjellige overskrifter for å skape en struktur og oversikt i oppgaven. Fokuset i bacheloroppgaven vil ligge på førskolelæreren som ny leder, og jeg vil gå inn på tematikk som omhandler det å være ny som leder, ny i en organisasjon for første gang og hvordan en styrer arbeider med nyutdannede.

2.1 Førskolelæreren – en profesjonsutøver

Førskolelærerutdanningen er en profesjonsutdanning, noe som vil si at du som ferdigutdannet blir en profesjonsutøver (Irgens, 2010). En profesjonsutdanning innebærer at man har fordypning innenfor et bestemt yrkesrettet kunnskapsområde. Førskolelæreren skal i gjennom sin utdanning bli kvalifisert til å i vareta barns behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling, i nært samarbeid med barnas hjem (Moe, Nordvik, Sataøen, 2013). Som pedagogisk leder i barnehage skal man igjennom utdanningen være i stand til å skape forutsetninger for at medarbeiderne kan, ønsker og tar ansvar ovenfor gitte arbeidsoppgaver (Meyer, 2005).

Å ha kunnskap relatert til yrket er helt nødvendig for utvikling av egen identitet som profesjonsutdannet (Irgens, 2010). Det innebærer at man skal kunne klare å identifisere seg med noe, men også å kunne skille seg fra noe annet. En pedagogisk leder vil være noe annet enn for eksempel assistenten i barnehagen. Å utvikle en profesjonell identitet er ikke noe som blir ferdigutviklet gjennom utdanningen, men noe som er under konstant utvikling og endring. Den profesjonelle identiteten er både personlig og sosialt preget, da den personlige identiteten handler om den opplevelsen individet har av seg selv som yrkesutøver og kollektivt hvordan dette finner sted i barnehagens hverdagskultur (Askland, 1994).

Som nyutdannet skal man gjennom en sosialiseringssprosess, der individet tilegner seg en bestemt gruppe eller kulturs verdi og livsmønster (Askland, 1994). Det innebærer at det ligger krav og forventinger til utøveren før individet trer inn i yrkesrollen. Igjennom hele livet sosialiseres vi, og utvikler en identitet i samspill med andre mennesker. Som nyutdannet vil den sosialiseringssprosessen individet opplever fra studiestart, ha innvirkning på hvordan yrkesutøveren møter yrkesrollen. Det er igjennom utdanningen studenten møter formelle og

uformelle krav og forventinger til yrket, og får rammer for refleksjon omkring sitt fremtidige yrke. Å oppnå en vellykket sosialisering er avhengig av at yrkesutøveren blir oppfordret til å prøve og feile, og får rom og anledning til dette. Slik kan yrkesutøveren skape nye opplevelser og erfaringer, og utvikle sitt handlingsrepertoar.

2.2 Ledelse

Igjennom 3 år på førskolelærerutdanningen har man en profesjonsutdanning som gjør at man kan bli pedagogisk leder i en barnehage. Det finnes mange definisjoner på ledelse og hva det innebærer. Et godt utgangspunkt for å forstå ledelse er at ledelse innebærer å sørge for at de viktigste oppgavene for en organisasjon blir utført, og at målene for organisasjonen blir virksomt (Strand, 2007). Som leder i barnehagen vil blant annet dette si at man tar ansvar for barnehagen som arbeidsplass og pedagogisk virksomhet (Furu, Granholt, Horg, Spurkland, 2011). Lederen i barnehagen må ha oversikt og ha evne til å kunne se sammenhenger og til å skape faglige diskusjoner.

I barnehagen er det den pedagogiske lederen som har ansvar for å drive det pedagogiske arbeidet rundt barn og ansatte i barnehagen, mens styrer har et overordnet faglig ansvar, personalansvar, økonomisk- og administrativt ansvar (Ødegård & Røys, 2013). Ødegård & Røys beskriver en modell der pedagogisk ledelse omhandler læreprosesser knyttet til barna, personalet og barnehagen som en helhet. Grunnleggende begreper for å forutsette pedagogisk ledelse i barnehagen er samarbeid og samhandling (Ødegård & Røys, 2013). Personalet må samarbeide med hverandre uansett bakgrunn og utdanning, og voksne må samspille med barna. Man kan si at pedagogisk ledelse i barnehagen er samhandling.

Det finnes flere former for ledelse, men en form for ledelse som det fokuseres på veldig i dag, er relasjonell ledelse (Skogen, 2005). Relasjonell ledelse omhandler interessen for mennesker, og om å bry seg og legge fokus på trivsel. Utdypende vil relasjonell ledelse handle om å motivere personalet for de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres, se medarbeiderne i hverdagen, gi tilbakemeldinger og respons, og å bruke hverandres ressurser for å lære og utvikle seg.

2.3 Å være leder for første gang

Et identitetsskifte

Jeg har valgt overskriften ”å være leder for første gang” med en baktanke; det å være leder er noe annet en å bli leder (Haaland & Dale, 2005). Som leder for første gang vil man stå foran en rekke utfordringer. Det handler om å kunne gi slipp på deler av sin tidligere identitet, og utvikle en ny identitet; en lederidentitet. Som tidligere individuell bidragsyter der man er trygg og er kjent i rollen sin, skal man gi seg ut på noe som mange kaller en ”reise”. Som leder for første gang skal man tre inn i en rolle man i utgangspunktet ikke har noen erfaringer med, og der mulighetene for å feile og mislykkes er tilstede. Jeg har valgt å sammenligne det som *en veiviser uten kart*.

I ny jobb vil det skje mye som setter i gang ulike følelser og tanker hos de nyutdannede, men også for de som skal ta i mot de nyutdannede (Askland, 1994). Som nyutdannet førskolelærer er man bare ny en gang, men kan være ny på en arbeidsplass flere ganger i løpet av et yrkesliv. I slike overganger trenger man som ny støtte og hjelp i yrket, men spesielt som nyutdannet fordi man trenger tid til å finne sin nye identitet. Den nyutdannedes personlige stil og identitet er avgjørende for hvordan individet utfører jobben på (Jakobsen, 2003).

Organisasjonssosialisering og kultur

Når en førskolelærer skal inn en lederstilling, handler det som oftest om å erstatte en tidligere leder (Haaland & Dale, 2005). Det skjer da at lederskifte mellom avtroppende og påtroppende leder. Et lederskifte innebærer at det er den nye lederen som er ny, men at organisasjonen forsetter omtrent på samme måte som før. Som leder i ny rolle og organisasjon, handler det om at individet må gjennom en sosialiseringsprosess fra å få tildelt stillingen til å bli integrert og finne sin rolle i organisasjonen. Haaland og Dale deler sosialiseringsprosessen inn i tre faser; *getting in*, *breaking in* og *settling in* (Haaland & Dale, 2005).

Getting in: I denne fasen handler det om alt som skjer før den nye ansatte tiltrer stillingen. Her står blant annet forventinger, forberedelser, informasjon om stillingen og hva den innebærer sentralt. Sett fra organisasjonens side, vil denne fasen innebære at virksomheten organiserer det praktiske arbeidet før den nye ansatte begynner (Haaland & Dale, 2005).

Breaking in: Videre forsetter prosessen til en fase der den nye skal komme inn i en organisasjon. Her handler om det første møte med arbeidsplassen og de menneskene som befinner seg der. I denne fasen skal individet lære seg konkrete arbeidsoppgaver og utvikle relasjoner og tillit til menneskene innad organisasjonen (Haaland & Dale, 2005). De forventningene individet hadde i getting in-fasen vil møte realiteten, og leder og organisasjon vil forsøke å forme hverandre.

Settling in: Siste fase bygger på at individet føler at det mestrer den nye rollen og opplever å bli akseptert av menneskene i organisasjonen. I denne fasen har man blitt en del av en kultur, og individet har lært seg de reglene og normene som finnes i organisasjonskulturen.

Kulturen har stor betydning for hvordan individet opplever breaking in-fasen, og hvordan individet plasserer seg og hvordan menneskene rundt plasserer individet (Haaland & Dale, 2005). Organisasjonskulturen kan sammenlignes med et isfjell der det er kun toppen på fjellet som er synlig, og resten befinner seg under vann og er usynlig. Gotvassli presenterer to ulike sider ved organisasjonskultur; de formelle og de uformelle aspektene (Gotvassli, 2013). De formelle aspektene er som regel nedskrevne og er synlig for alle, som f. eks nedskrevne dagsrytmer, faste møter og synlig arbeidsfordeling. De uformelle aspektene er vanskelig å se fordi de ikke er så synlig som de uformelle aspektene. Uformelle aspekter er svært avgjørende for organisasjonsmedlemmenes atferd, og kan blant annet omhandle hvilke følelser personalet har ovenfor hverandre, hvordan konflikter tas opp og blir behandlet, hvordan ungene blir behandlet og forholdet til foreldrene. Sheins kulturmodell beskriver de forskjellige kulturelementene, alt i fra det uformelle rundt hvordan det fysisk ser ut i og rundt barnehagen, og til det formelle som normer og relasjoner innenfor barne- og voksegruppen (Gotvassli, 2013). Organisasjonskulturen gir en oppskrift på hvordan en bør handle i ulike situasjoner, og kan også skape felleskap og bygge identitet som særpreger en organisasjon. Kulturen er også viktig for å klare å identifisere seg med barnehagens mål og virkemidler, slik at man kan arbeide målrettet og effektivt.

Som ny skal du bli en del av en organisasjon gjennom sosialiseringprosessen og organisasjonssosialisering (Gotvassli, 2013). Det er en forutsetning at man som ny leder lærer de reglene og den atferden som må til for å bli deltakende i organisasjonen. Det innebærer at individet må iverksette sosialiseringprosesser, der personen skal tilpasse seg de rammene som allerede finnes. Å lære seg kulturen, reglene, normene og atferden organisasjonen har, omhandler det man kaller organisasjonssosialisering. Slik kan man spille på lag med medlemmene som finnes, og ikke minst bli akseptert som en del av organisasjonen. Sosialisering

i organisasjoner er den nyutdannedes- eller nytilsattes læringsprosess, og læringsprosessen synliggjøres gjennom organisasjonssosialisering. Gjennom prosessen ligger forventinger til at den nytilsatte lærer de verdiene organisasjonen står for, og bruker disse i arbeidet (Jakobsen, 2003).

Styrers rolle

I mindre barnehager er det ofte styrer som har ansvaret for å ta i mot nye ansatte (Askland, 1994). De har ansvaret for oppfølgingen av nyansatte, og hvordan dette praktisk foregår. Mange barnehager har faste rutiner ved ansettelse av nye, der de har utarbeidet en gjennomtenkt prosess med flere oppfølgingssamtaler. I andre barnehager kan det dreie seg om kun en introduksjonssamtale og mer tilfeldig oppfølging (Askland, 1994). Styrer og organisasjonen må sørge for at den nytilsatte føler trygget gjennom omtanke og grundig planlegging i første møte med barnehagen (Gotvassli, 2004). Hvis viktig informasjon svikter i det første introduksjonsmøtet, kan det føre til misforståelser og den nytilsatte vil oppleve et dårlig førsteinntrykk.

Gotvassli beskriver at introduksjonen skal hjelpe den nytilsatte med å finne seg til rette i sitt miljø, både i barnehagen som helhet og på den avdelingen/basen den nytilsatte er ansatt (Gotvassli, 2004, s.66). Ved overgangen til ny jobb, er det viktig å kunne snakke om hvilke forventinger ansatte, foreldre og lignende har til stillingen som pedagogisk leder. Det er med på å hindre rollekonflikter, da den nytilsatte slipper å bruke tid og energi på å skaffe seg klarhet. Ved å snakke forventningene de ulike medlemmene i organisasjonen har, kan det lette overgangen fra å være ny og til å komme inn på en ny arbeidsplass. Å bli ivaretatt er med på å skape trygghet og sikkerhet i en overgang som ofte kan føles utrygg, og som igjen vil påvirke arbeidsmiljøet, arbeidskvaliteten og samarbeidet i virksomheten (Gotvassli, 2004, s.69).

Kompetanse og kvalitet

Fremtidens barnehage vil legge større vekt på økte krav til kvalitet i barnehagen, og det krever en barnehage som er i kontinuerlig utvikling (Gotvassli, 2004). Et kompetent barnehage-personale er den viktigste faktoren for å sikre og utvikle kvalitet i barnehagen. Stortings-melding 24 melder at det er barnehagepersonalets kompetanse som har størst betydning for kvaliteten i barnehagen, og da blir mangelen på barnefaglig utdanning en utfordring i barnehagen som organisasjon

(St.meld 24, 2012-2013). Å ansette nyutdannede kan være en stor ressurs både faglig og sosialt, og utdanningen en førskolelærer har betyr mye for kvaliteten på arbeidet som utføres i barnehagen. Gotvassli beskriver at nyutdannede barnehagelærere ofte kan føle seg usikre og ydmyke i forhold til kunnskaper om sitt arbeid i barnehagen. Samtidig beskriver assistenter i barnehager, førskolelærere som tilfører arbeidet en ny dimensjon - de fagliggjør barnehagehverdagen på en positiv måte (Gotvassli, 2004, s.122).

Askland forteller om styrere som beskriver nyutdannede barnehagelærere som en teoretisk styrke, og som gir organisasjonen oppfriskning av kunnskap (Askland, 1994, s. 75). Nyutdannede kan ta med seg ny kunnskap inn i barnehagen, men også inspirere til å ta opp kunnskap som har falt bort eller som barnehagen har vært bort i tidligere.

2.4. Lederrollen og ulike utfordringer

Som ny leder skal man gjennom en lang overgangsprosess, og denne store forandringen kan ofte føles skremmende for en førstegangsleder (Haaland & Dale, 2005). Å vite hvilke utfordringer som man kan stå ovenfor, kan være til hjelp og kan gi en følelse av at man føler ”trygghet i utryggheten” ved at man er mer forberedt på hvilke utfordringer som kan oppstå. Jeg vil nå presentere noen mulige utfordringer en ny leder kan møte på i første møte med yrkeslivet.

Å bli kjent med organisasjonen som en helhet

Som skrevet tidligere, er organisasjonssosialisering og hvordan en nytilsatt blir en del av en organisasjon viktig del av hvordan en nyutdannet og nytilsatt blir integrert i en organisasjon. Å bli kjent med og en del av en organisasjon, krever at den nye lærer seg de rutiner, regelverk, normer og regler som finnes på arbeidsplassen (Haaland & Dale, 2005). I tillegg må førstegangsledere få en forståelse for at det å være leder er en del av et ledelsesapparat, men også en del av organisasjonen i et helhetsperspektiv. Det kan være utfordrende som ny å forstå det ansvaret man har utenom den avdelingen eller basen førstegangslederen er leder på. Som leder krever det at man har forståelse for at det handler om å lede en organisasjon som en helhet, og blant annet å samarbeide med andre ledere i organisasjonen. Det å mestre det krysspresset som kan oppstå, kan føles ekstra utfordrende som ny leder fordi man ikke har noen erfaringer med det enda (Haaland & Dale, 2005). Krysspress kan omhandle utfordringer rundt de ulike rollene og arbeidsoppgavene man har som leder. Lederes driftsoppgaver er mye mer enn bare det å lede

sine medarbeidere, man skal også gå på møter, gjennomføre foreldresamtaler og medarbeidersamtaler, skaffe vikarer, utarbeide vaktliste og ulike planer.

Å lede mennesker for første gang

En utfordring en førstegangsleder kan stå ovenfor, er at man lenger ikke skal utøve arbeidet selv, men delegere arbeid som skal utføres av medarbeiderne (Haaland & Dale, 2005). Som leder skal man styre sine medarbeidere, og få personalgruppa til å samarbeide og jobbe sammen. Som ny må man utvikle relasjoner til sine medarbeidere, og bli kjent med hver enkelt medarbeiders plattform (Haaland & Dale, 2005). Lederen må finne arbeidsmåter som kan utnytte de ulike ressursene medarbeiderne sitter med, og i tillegg akseptere at alle mennesker er forskjellige og ha evne til å kunne takle forskjellene.

Konfliktløsning er en ofte en utfordring som omhandler personalsamarbeid. Som førstegangsleder kan dette bli en utfordring fordi det krever en helt ny kompetanse, og ofte har man ikke noen erfaringer med konflikthåndtering fra før av som nyutdannet. Som leder blir da utfordringene å kunne gripe fatt i problemsituasjonene som oppstår, og lære å stå i kaoset som oppstår og søke råd til andre når man trenger det (Haaland & Dale, 2005).

”Praksissjokket”

Mange bruker begrepet ”praksissjokk” for å beskrive barnehagelærerens møte med yrkeslivet for første gang. ”Praksissjokk” innebærer at det er et misforhold mellom hva utdanningen forbereder dem til, og hva de møter i jobb (Askland, 1994). Det er spørsmål om utdanningen forbereder nyutdannede for dårlig til den virkeligheten de møter i barnehagen. Askland skriver om en undersøkelse som er gjort, der halvparten av førskolelæreren karakteriserte overgangen fra utdanning til arbeidsliv som lett, mens et mindretall beskrev overgangen som vanskelig fordi de opplevde dobbeltrollen som pedagog for barna og arbeidsleder for voksne på avdelingen som utfordrende (Askland, 1994, s. 53). Som leder for første gang, kan man føle ”praksissjokket” ved at man ikke er godt nok forberedt til det som møter en, og at det oppstår utfordringer man ikke kunne forutse.

2.5. Tiltak for å lette overgangen

Å kjenne til hvilke utfordringer man kan møte på er viktig for å forberede seg til hva man kan møte, men likeså viktig er å vite hvilke tiltak som finnes for å kunne lette overgangen som ny leder. Å vite hvem man kan henvise seg til, hvilke metoder og arbeidsmåter som kan være til hjelp og støtte i den situasjonen man er i, er svært viktig for å ikke miste motet som førstegangsleder. Jeg vil presentere noen tiltak både på individ- og organisasjonsnivå som kan være med på å støtte en førstegangsleder i ny jobb.

Systematisering i overgangen

For å kunne lette overgangen som tidligere bidragsyter, kan det være et godt hjelpemiddel å systematisere overgangsprosessene slik at førstegangsledere raskest mulig skal fungere i rollen som ny leder (Haaland & Dale, 2005). Noen organisasjoner har informasjonsprogram for nye ledere, men et fåtall har systematiske opplegg over lengre tid, som har fokus på å skape gjensidig integrasjon mellom den nye lederen og organisasjonen. Det vil si at mange ledere overlates til seg selv og egen læringsprosess, mens noen har styrere som hjelper de nye med overgangen på en god måte. Et tiltak for å lette overgangen hos nytilsatte og nyutdannede ledere er å opprette opplærings- og støttesystemer, med rom for lederens personlige ansvar for læring. Det vil innebære at lederen må ikke overlates til seg selv, men heller ikke til opplæringssystemet alene (Haaland & Dale, s. 137).

Oppstartssamtaler med lederens sjef er også et viktig tiltak som kan være med på å lette overgangen som ny leder. Her blir forventinger, krav og vurdering av behov for støtte relevante tema som kan tas opp. Det blir også naturlig å ta opp forventinger i forhold til den nye lederen og lederens medarbeidere. I begynnelsen kan det være nyttig å gjennomføre et allmøte, der medarbeiderne presenterer forventinger til den nye lederen og omvendt. Her kan man også presentere seg selv som leder, og hvilke verdier lederen synes er viktig i sitt lederskap. Som leder kan oppstartssamtaler med hver enkelt medarbeider være et tiltak der man kan starte sin relasjonsbygging til medarbeiderne, og kartlegge den ulike kompetansen som finnes.

Veiledning

Veiledning kan ofte være et av mange hjelpemiddel i en overgang fra å være student til den nyutdannede møter yrkeslivet (Askland, 1994, s. 50). Veiledning er en arbeidsmåte som kan bidra til bevisstgjøring av egne tanker, følelser og handlinger, og dette kan videre føre til hjelp til endring og forbedring (Birkeland & Carson, 2009, s. 12). I 2009 inngikk Kunnskapsdepartementet og KS en intensjonsavtale om at alle førskolelærere skulle få tilbud om veiledning det første året i jobb (Kunnskapsdepartementet & KS, 2009). I intensjonsavtalen skrives det om at veiledning er viktig for at nye pedagoger skal utvikle god kompetanse og mestre yrket. Veiledning kan sikre en best mulig overgang mellom utdanning og yrke, og kan bidra til at det rekrutteres flere dyktige førskolelærere. Det vil igjen bidra til at man beholder pedagogene i yrket og sikrer kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2004). Å benytte seg av organisasjonens støtteressurser som for eksempel ledernetverk eller mentor, kan være viktige læretiltak man kan iverksette som førstegangsleder. Det kan hjelpe ved at lederen forstår den prosessen den er i, og i tillegg hjelpe til å takle de utfordringene lederen står ovenfor (Haaland & Dale, 2005). Om ikke organisasjonen tilbyr slik støtte, er det viktig som leder å søke hjelp til andre som kan støtte dem i situasjonen de er i.

Bli kjent med seg selv som leder

Som nyutdannet leder og ny i lederrollen er det viktig å reflektere over sin egen motivasjon og sitt kompetansegrunnlag for å ville bli leder (Haaland & Dale, 2005, s.141). Det kan være til hjelp for å bli bedre forberedt til hva som venter en, og å utvikle seg som leder. Å tenke over hvilke visjoner og ambisjoner man har som leder er med på å konkretisere hva man ønsker å oppnå som leder, hvorfor man ønsker å bli leder og hva man ønsker å oppnå i den jobben man er i. Hvilke normer og verdier man ønsker å legge til grunn for sitt lederskap er relevant å arbeide med, da dette skaper helhet og en sammenheng i lederskapet man skal utøve, i tillegg til at det skaper forutsigbarhet for andre (Haaland & Dale, 2005, s.84).

Egen ledelsesteori omhandler hva man legger vekt på som leder (Haaland & Dale, 2005,s. 87). Hva er god ledelse for deg, sjefen, medarbeiderne og organisasjonen? I arbeid med egen ledelsesteori blir det relevant å spørre seg selv hvordan man vil lede andre, og hvordan ønsker man selv å bli ledet. Ikke minst er det viktig å tenke over hvordan organisasjonen ønsker at man skal lede, og da blir organisasjonens verdier, regler og normer relevant å ta opp i refleksjon over

egen ledelsesteori.

Hjelp og støtte fra andre

Det kan være til god hjelp å dele tanker og følelser med andre. Å få diskutert spørsmål med andre ledere i samme situasjon vil være til støtte som førstegangsleder (Haaland & Dale, s. 159). Det vil hjelpe med å sette ord på ting, men også gi et tydeligere bilde av hvilke utfordringer som oppstår ved å være leder for første gang. Å spørre sin egen sjef eller andre profesjonelle på fagområdet kan være noen av de man som ny førskolelærer kan søke læringshjelp hos. Lederens egen vilje til å spørre og undersøke er også svært viktig for at det skal bli en vellykket overgangs- og læringsprosess. Det betyr at lederen må tørre å vise sin usikkerhet og stille spørsmål om det er noe. Dette omhandler selvinnsikt lederen har, og er en viktig forutsetning for å kunne utvikle seg.

Styrers arbeid med nytilsatte er viktig for å støtte og styre lederens utvikling. Styrer skal gi krav og forventinger til hva lederen skal gjøre, og gi lederen tilbakemelding underveis (Haaland & Dale, 2005). Lederens overordnede har en rolle som støttespiller og veileder, og har et ansvar for å følge opp den nye lederen.

2.6 Oppsummering av teorikapittel

Å være leder for første gang omhandler mye – alt i fra den sosialiseringprosessen individet selv gjennomgår, til organisasjonens rutiner og oppfølging av nytilsatte. I tillegg vil det å være nyutdannet og førstegangsleder by på en rekke utfordringer ved at man gjør alt for første gang. Det å ha kunnskap om hvilke tiltak som finnes, kan være med på å lette overgangen hos den nyutdannede, slik at individet opplever er god overgang fra å være student til å bli leder for førstegang. I teorikapittelet har jeg redegjort teori som jeg senere vil trekke inn i drøftingsdelen, og sammenligne mine funn og data opp i mot litteraturen jeg har brukt.

3.0 Metode

En metode sier oss noe om hvordan vi går frem for å fremskaffe informasjon og kunnskap innenfor et område (Dalland, 2012). Man kan si at metoden er et redskap som tas i bruk i møte med noe man vil undersøke. I gjennom bruk av ulike metoder, kan vi samle inn informasjon man trenger til undersøkelsen. Det blir naturlig å vurdere hvilken metode som blir relevant for oppgaven, da metoden skal kunne gi informasjon om det problemstillingen spør etter, og det man vil ha svar på.

Det finnes ulike metoder man kan ta i bruk ved innsamling av data, avhengig av hva man er ute etter å finne svar på. De kvantitative metodene gir data som er målbare, der tallene gir mulighet til å foreta regneoperasjoner (Dalland, 2012.). Eksempler på dette kan være at man vil finne ut gjennomsnittet av hvor mange som sykemeldes i barnehagen hvert år, eller hvor stor prosent som har behov for veiledning i ny jobb. Ved bruk av kvantitative metoder blir spørreskjema med faste svaralternativer og systematiske observasjoner relevant, da man kan karakterisere kvantitative metoder for "tallende". Det motsatte, kvalitative metoder, kan karakteriseres som "tolkende". Det innebærer at kvalitative metoder rettes mer mot å fange opp mening og opplevelse, og kan ikke måles eller la seg tallfeste på noen som helst måte. Intervju uten faste svaralternativer er en vanlig innsamlingsstrategi innfor kvalitative metoder.

Begrunnelse for valg av metode

Når jeg skulle finne frem en egnet metode for min undersøkelse, ble det naturlig å tenke over hvilken metode som var mest ideell og praktisk gjennomførbart for meg. Tidsmessig ble en kvalitativ metode realistisk, fordi jeg kunne få mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. Problemstillingen min spør også etter opplevelser og mening, noe som man får frem i en kvalitativ metode. Å velge en kvantitativ metode ville ha vært mer tidskrevende ved at man da skal gå i bredden og innhente et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter.

På grunnlag av disse refleksjonene, har jeg valgt en kvalitativ metode med intervjuguide som innsamlingsstrategi. Samtalen er det viktigste redskapet man har i arbeidet med andre mennesker, og i gjennom intervju kan jeg på grunnlag av mine spørsmål få svar på problemstillingen min og på noe jeg er interessert i (Dalland, 2012). Allerede før valg av tema og problemstilling, hadde jeg noen tanker om å velge kjente personer som jeg trodde hadde noe å

fortelle om fenomenet jeg ville undersøke; ny som leder. Dette kan sees som et strategisk utvalg, da man velger enkeltpersoner som har noe spesielt å bidra med i en undersøkelse (Dalland, 2012). Å benytte seg av kjente personer, kan være gunstig med tanke på at det tidsmessig er vanskelig å finne personer som kan gi informasjon om det du er ute etter.

Forberedelse til intervju

Gjennom veiledningstimer med bachelorveilederne, har jeg utarbeidet en intervjuguide; en til styrer i barnehagen og en til pedagogisk leder (vedlegg 1 og 2). I veiledningen har jeg fått tilbakemelding på intervjuene mine, slik at jeg kunne sikre gode spørsmål til intervjupersonene. Siden problemstillingen min inneholder to ulike spørsmål, ble det naturlig å tilpasse intervjuguidene etter hvem jeg skulle intervjuer. Derfor ble intervjuguiden med styrer formulert annerledes enn hos pedagogisk leder, men samtidig bygger spørsmålene på det samme for å kunne få en sammenheng i resultatene.

Det som var spesielt med intervjuene mine, var at jeg skulle intervjuer pedagogisk leder og styrer fra samme barnehage. Dette gjorde jeg med en hensikt fordi jeg visste at pedagogisk leder var ferdig utdannet i fjor, og da igjen visste at styrer kunne fortelle meg noe om arbeidet rundt den nyutdannede. Jeg tok først kontakt med intervjupersonen jeg kjente, den pedagogiske lederen, pr. telefon og fikk avtalt et møte. I gjennom den pedagogiske lederen fikk jeg telefonnummeret til styreren, og tok kontakt med styreren også på telefon. Jeg presenterte tema og problemstilling i samtalen vi hadde, og fikk avklart om de ville ha intervjuguiden på forhånd. Vi ble enige om at jeg skulle skrive ned noen tema vi skulle snakke om. Dette sendte jeg på mail til både styrer og den pedagogiske lederen i god tid før intervjuene skulle gjennomføres.

Personvern og etiske overveielser

Å innhente kunnskap og informasjon om mennesker og deres livssituasjon er det kun de personene man intervjuer som kan gi (Dalland, 2012, s.95). For å kunne få den informasjonen, krever det at det finnes tillit mellom intervjuer og de personene som skal bli intervjuet. Dette krever at intervjupersonene føler at de blir ivaretatt, ved at regler om blant annet personopplysninger, anonymitet og taushetsplikt opprettholdes.

Før gjennomføring av intervjuene, utarbeidet jeg et skiftelig informert samtykke der nødvendig informasjon til intervjupersonene skulle formidles (vedlegg 3). I samtykket stod det informasjon

om at intervjupersonen kunne trekke seg når som helst, om at intervjupersonen skal holdes anonym, om at data som kommer frem i undersøkelsen kan brukes og at intervjupersonen gir tillatelse til båndopptak. Jeg ga også beskjed om at lydopptakene ville bli slettet etter transkribering. I tillegg har jeg presentert oppgavens tema muntlig, der jeg har forklart tematikken og problemstillingen jeg skal skrive om i oppgaven. Å utarbeide et skriftlig informert samtykke og gi nødvendig informasjon om oppgaven, er en måte for å vise at prosjektet er seriøst og profesjonelt, men også har en hensikt for å kunne hindre misforståelser og kritikk (Dalland, 2012, s.205).

Gjennomføring av intervju

Det første intervjuet jeg gjennomførte var med pedagogisk leder. Jeg dro til barnehagen der hun jobbet, og vi fant et møterom der vi kunne gjennomføre intervjuet. Siden vi kjente hverandre fra før, ble det en del løs prat før vi begynte på selve intervjuet. Jeg presenterte tema og problemstilling enda en gang, bare for å friske opp hva vi skulle snakke om. Intervjupersonen fikk lest igjennom det skiftelige informerte samtykket, og skrev under.

På forhånd hadde jeg noen tanker om at jeg ville bruke intervjuguiden som en støtte, men ikke som en fast oppskrift. Jeg fulgte spørsmålene, men spurte også om ting som ikke stod i intervjuguiden. Dette kan sees som et halvstrukturert intervju, der man har et utgangspunkt i intervjuguiden, men samtidig er åpen for å stille flere spørsmål underveis (Dalland, 2012). I gjennomføringen av intervjuet ble vi litt forstyrret av andre ansatte på barnehagen og lærere fra skolen, da de delte samme kontorer. Vi ble derfor litt avbrutt, og måtte ta noen pauser her og der for å lukke dører og be folk om å være stille. Etter intervjuet ble vi sittende å prate om andre ting. Jeg takket for meg og for at vedkommende ville stille opp til undersøkelse. Etter intervjuet fortsatte prosessen med å transkribere lydopptaket.

Det andre intervjuet som jeg hadde med styrer, ble også gjennomført på samme plass, men i et annet rom. Jeg fulgte intervjuguiden, men brukte også her et halvstrukturert intervju der jeg stilte spørsmål utenom intervjuguiden. Etter intervjuet ble det løs prat om andre ting, og jeg takket jeg for meg. Jeg begynte å transkribere intervjuet når jeg kom hjem, da jeg ville bearbeide intervjuet mens jeg fortsatt hadde det ferskt i minnet.

Vurdering av metode og metodekritikk

Mine tanker i ettertid av intervjuene, er at jeg føler at jeg har valgt riktig metode, og riktig innsamlingsstrategi. Jeg fikk de svarene jeg ønsket ut i fra intervjuguiden og igjennom de tilleggsspørsmålene jeg stilte underveis. Kontakt har mye å si i et intervju, og igjennom blikkontakt og respons/bekreftelse føler jeg at jeg fikk god kontakt med begge intervjupersonene. Underveis i intervjuet vurderte jeg om jeg skulle notere ned stikkord som det ble snakket om, men la det fort i fra meg da jeg ble mer opptatt med å skrive enn å rette oppmerksomheten min mot intervjupersonene.

I en slik oppgave der man skal gjøre en undersøkelse, blir det naturlig å ta opp metodekritikk. Siden jeg kjente den ene intervjupersonen fra før og gjorde et strategisk utvalg, kan dette ha påvirket mine data ved at intervjupersonen kunne gitt meg andre svar enn om det var en ukjent. Jeg sendte også tema vi skulle snakke om på forhånd, noe som også har kunnet påvirke mine data ved at intervjupersonene kunne forberede seg mer til de temaene som ble tatt opp. I tillegg ble vi forstyrret av andre underveis i det ene intervjuet, og det kan ha ført til at det har vært vanskelig å konsentrere seg om spørsmål og svar, både for intervjupersonen og meg som intervjuer. Forholdene rundt intervjuet har derfor kunnet påvirke kvaliteten på samtalen (Dalland, 2012).

Jeg synes det er viktig å poengtere at pedagogisk leder som har vært i fast jobb siden august, er svært fersk som leder og at dette har kunnet hatt innvirkning på mine data. En så fersk førstegangsleder har kanskje ikke så mange erfaringer som en leder som har arbeidet i 1-2 år. Det kunne derfor vært mer gunstig å intervjuer en pedagogisk leder som har jobbet lengre, med tanke på flere erfaringer og opplevelser. Samtidig spør problemstillingen min etter hvordan en organisasjonen integrerer nyutdannede, og hvordan den nye lederrollen oppleves for pedagogisk leder som nyutdannet, noe jeg fortsatt mener jeg har fått svar på.

4.0 Funn og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funnene mine i lys av den teorien jeg har brukt. For å ivareta anonymisering og personvern, vil jeg bruke ”styrer” og ”pedagogisk leder” som navn på informantene, og ”intervjupersonene” som en felles betegnelse for styrer og pedagogisk leder. Jeg vil dele inn funnene mine i ulike overskrifter: 4.1. Formelt om informantene, 4.2 Individets første møte med ny jobb – organisasjonens første møte med ny leder, 4.3 Styrers forventinger og krav til den nyutdannede, 4.4 Utfordringer og muligheter ved å være ny som leder.

4.1 Formelt om informantene

Styrer har jobbet i 3 år og 2 måneder som styrer, men er ikke enhetsleder. Vedkommende forteller at hun har samme oppgavene som en enhetsleder, som blant annet rapportering til rådmann, lønnskjøring, personalansvar og den daglige driften av barnehagen. Styrer har bare ansatt nyutdannede pedagogiske ledere i de årene hun har jobbet som styrer.

Pedagogisk leder ble ferdig utdannet i mai 2013, og jobbet som vikariat som pedagogisk leder i en annen barnehage fra juni til august i fjor. I august tiltrådte pedagogisk leder en fast stilling og tok over for tidligere pedagogisk leder, og har jobbet der i 7 måneder. Vedkommende har ansvar for en storbarns-avdeling med 20 barn. Pedagogisk leder jobber med 3 assistenter – to 100 % assistenter og en assistent på 50 %.

4.2. Individets første møte med ny jobb – organisasjonens første møte med ny leder

Det første møtet

I spørsmål om hvordan pedagogisk leder opplevde sitt første møte med barnehagen og arbeidsplassen, svarte hun dette;

”Når jeg fikk tilbud om stillingen, så var jeg selv oppom å så først. Man vil jo gjerne gjøre det for å se litt hvordan barnehagen ligger, og hvordan det er rundt. Også personal-sammensetning,

hvordan styrer er – har litt å si det og.”

- sitat pedagogisk leder

Det pedagogisk leder beskriver ovenfor, omhandler det Haaland & Dale sier om organisasjonssosialiseringsmodellen og getting-in fasen, og om hva som skjer før den nytilsatte starter i jobben (Haaland & Dale, 2005). I denne fasen er det inntrykkene som er viktig – både for individet og for organisasjonen. For pedagogisk leder var det viktig å kunne se beliggenheten til arbeidsplassen, men påpeker også at personalsammensetning og å hilse på styrer var noe ped.leder syntes var viktig i det første møtet med barnehagen. I det første møtet med organisasjonen, kan man tolke at det også var pedagogisk leders første møte med kulturen i organisasjonen. I møte med barnehagen kan jeg tolke det ut i fra mine data at pedagogisk leder fikk se de formelle og de synlige aspektene ved organisasjonen som blant annet arkitektur, utsmykningen og hvilke regler som er nedskrevet. Det er viktig å poengtere at kulturen som finnes i en organisasjon, har preg av både formelle og uformelle aspekt (Gotvassli, 2013). Ut i fra undersøkelsen, kan jeg dermed si at den pedagogiske lederen på dette tidspunktet har fått lite innsikt i den uformelle siden av kulturen. De uformelle aspektene handler om elementer som er usynlige, og som ikke kan sees i et første møte.

Selv om pedagogisk leder ikke har fått noen innsikt i den uformelle kulturen på dette tidspunktet, fortalte styrer i intervjuet noe om kulturen og integrering av nyutdannede ledere;

” Vi har rutiner på alle ansatte egentlig – det med å gå igjennom hva er barnehagen vår, hvem vi ønsker å være og hva du kan bidra med. Jeg synes det er viktig at man får være med å forme litt selv. De grunnleggende verdiene våre, de skal vi ha, og det er viktig at vi avklarer forventinger til hverandre. ”

” For at det å vise respekt for eksempel, det er like mange måter å gjøre det på som det finnes mennesker. Sånn at vi må fortelle litt om hva barnehagen her mener med respekt i stedet.”

Ut i fra dette kan jeg tolke at organisasjonen har en kultur der de har normer på hvordan en nytilsatt finner sin plass i organisasjonen. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver skriver at styrer har et ansvar for at personalet får en felles forståelse av barnehagens innhold, ansvar og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 22). Gjennom det styrer sier om at barnehagen må forklare hva det menes med respekt i deres barnehage, kan det være med på å

skape en felles forståelse både for menneskene innad organisasjonen, men også de som kommer utenfra om nytilsatt. Det gis et inntrykk av at de har en kultur der menneskene i organisasjonen får være med å sette sitt preg på barnehagen, og får være deltakende i det som skjer. Ut i fra styrers verdisyn, kan man tolke at barnehagens verdier er noe som legges vekt på i første møte med ny ansatt, i tillegg til at det er rom for å komme med sine egne måter å synliggjøre verdiene på. På en annen side er det vanskelig å kunne avgjøre om dette finner sted i realiteten, da det er kun de innad organisasjonen som vet hvilken kultur som faktisk eksisterer, og selv de kan ha vanskeligheter med å sette ord på hvilken kultur som finnes.

Den første samtalen

Gjennom det styrer sier om organisasjonen, kan pedagogisk leder få et innblikk i hvilke verdier og prioriteringer organisasjonen står for og begynne sin sosialiseringssprosess. Den nytilsatte må klare å indentifisere seg med de kulturelle kodene som finner sted på arbeidsplassen og handle i forhold til disse for å bli en del av organisasjonen (Haaland & Dale, 2005, s. 41). Kulturen læres i gjennom sosialiseringssprosessen, og det er da individet tilegner seg de normene, verdiene og holdningene som må til for å bli en del av en kultur (Gotvassli, 2013). Ut i fra mine data tolker jeg det slik at den pedagogiske lederen har begynt organisasjonssosialiseringen og sosialiseringssprosessen i sitt første møte med barnehagen og i samtale med styrer. I intervjuene beskriver intervjupersonene den første samtalen de hadde sammen;

” Vi hadde jo en samtale på forhånd før jeg begynte. Da gikk vi igjennom arbeidsoppgaver og hva man skulle gjøre. Jeg fikk møte styrer og den pedagogiske lederen jeg skulle ta over for. Hun fortalte litt om barnegruppa, personalet og oppgavene. Fikk på en måte overført litt til meg”. – sitat pedagogisk leder

” ... fokus på det i første samtalen med å oppfordre til å bli kjent med ungene. Bli kjent med voksne. Bli kjent foreldre og bli kjent med organisasjonen vår, men første dagene så er det barna som er fokus. For det er de vi er der for.” - sitat styrer

Intervjupersonene beskriver en introduksjonssamtale de gjennomførte før pedagogisk leder begynte i jobb. Her ble det tatt opp tema som arbeidsoppgaver, viktig informasjon om barn, personalet, forventinger til hverandre, grunnleggende verdier og lignende. En slik samtale er nødvendig for at pedagogisk leder skal klare å tilegne seg de kunnskaper og ferdigheter som

forventes, og for å få en utvikling i sosialiseringprosessen (Gotvassli, 2013). Samtidig er det nødvendig for at individet skal trives og få en trygg overgang. Pedagogisk leder beskriver styrer som imøtekommende og behjelpelig i intervjuet, noe som er viktig når man skal støtte noen i en overgang som er preget av usikkerhet. Om styrer ikke hadde lagt godt nok arbeid i denne introduksjonssamtalen de hadde, kan det ha ført til at informasjon har kommet bort, og at ansettelsen kunne blitt mislykket. Det kunne igjen ført til en leder som ikke trives, og i verste fall ville ha forvunnet etter kort tid.

I spørsmål til styrer om barnehagen hadde noe faste rutiner rundt ansettelse av nye, forklarte vedkommende at de hadde den ene introduksjonssamtalen, men at de ikke hadde jobbet med rutiner rundt nyansatte. Styrer forklarer videre at det har noe med barnehagen størrelse å gjøre, da det er en liten barnehage med kun 2 avdelinger. En fast introduksjonssamtale kan sees som en systematisk introduksjon, der alle nytilsatte får den samme informasjonen (Askland, 1994, s.96). Samtidig er det viktig å reflektere over at en ny pedagogisk leder vil ha behov for annen informasjon en f. eks en assistent. Dette faller naturlig med tanke på hvilken stilling det er snakk om. Men som nyutdannet stiller jeg det spørsmålet om at de kanskje trenger enda mer informasjon og oppfølging enn nytilsatte som med mange års erfaring? Askland skriver at nyutdannede trenger hjelp til å bli kjent og forstå svært mye av det barnehagepersonalet ellers tar for gitt (Askland, 1994, s.97). De første dagene vil være preget av mye informasjon og inntrykk, og som ny kan det være behov for å bruke tid på å fordøye alt. Som den nyutdannede pedagogiske lederen sier i spørsmål om hvordan hun opplevde de første arbeidsdagene; ” *den første tiden så får man en følelse av å være litt vikar, egentlig. Man har ikke helt forstått at det skal være så mye ansvar.* ”

I de første dagene og ukene, vil det være naturlig at man bruker tid på å bli kjent med organisasjonen, barna, personalet og foresatte. Det er slik styrer velger å legge fokuset på også da hun beskriver at det skal være fokus på dette i oppstartsfasen. Pedagogisk leder forklarer at hun brukte den første uka på administrative arbeidsoppgaver som å sette seg inn i barnemappene, og de senere ukene til å bli kjent med barna og personalet. Dette kan sees som at pedagogisk leder på dette tidspunktet har beveget seg over i breaking-in fasen, der individet har begynt å rydde seg plass i organisasjonen (Haaland & Dale, 2005). Jeg synes det er viktig å poengtere at som leder har man et visst ansvar for gjøre seg selv kjent, bli en del av en kultur, utvikle relasjoner og fylle lederrollen. Det kan sammenlignes med det styrer sier i intervjuet; ” *.. for å være pedagogisk leder, så har du tatt et valg om at du vil være leder og da må man danne sitt*

egent grunnlag og ståsted ut i fra barnehagens verdier og det". Det handler om at ligger noen grunnleggende forventinger og krav til den nyutdannede som leder, da individet selv har tatt et valg om å være leder og må prøve å fylle den lederrollen individet har gått inn i. Samtidig er det viktig å nevne at all ledelsesutvikling skjer gjennom å utøve ledelse (Haaland & Dale, 2005). For å være førstegangsleder handler om å gjøre alt for første gang, og lære ved å erfare. Som ny må man selv ta initiativ for å få den nødvendige støtten man trenger i en slik overgangs- og sosialiseringssprosess. Da blir det viktig i rollen som styrer å kunne være tilgjengelig og åpen. " *Her er døra alltid åpen!*", beskriver styrer det i spørsmål om hvordan hun er tilgjengelig for personalet sitt.

Om jeg skal sammenligne det styrer og pedagogisk leder sier om å være tilgjengelig, kan jeg fort se at dette er gjensidig hos begge. Styrer har gitt beskjed om at den nyutdannede må spørre og henvise seg til henne om det skal være noe, og pedagogisk leder uttrykker at hun ikke er redd for å spørre om det skulle være noen spørsmål hun sitter med. En slik kultur er viktig med tanke på å utvikle organisasjonen som helhet, men ikke minst for å kunne utvikle seg som både styrer og ny pedagogisk leder. Gjennom ulike typer samtaler, om det er veiledning eller kun et spørsmål man lurer på, er det for en nyutdannet med på å utvikle yrkesidentiteten og gi støtte til yrkesutøvelsen i en overgangssprosess.

Veiledning og oppfølging

Pedagogisk leder sammenligner den første samtalen som en veiledningssamtale der hun fikk mulighet til å spørre om det hun ville. Veiledning er et hjelpemiddel som mange nyutdannede bruker ved behov for å lette møtet med yrkeslivet (Askland, 1994). Før samtalen fikk hun mulighet til å tenke ut og forberede noe spørsmål som hun syntes var viktig. Pedagogisk leder forklarer i intervjuet at hun får veiledning hos styrer når hun har behov for det, enten på telefon eller ved direkte kontakt. Styrer beskriver at organisasjonen ikke har noen tilrettelagt veiledning, men at styrer og den nyutdannede har en dialog fra starten av. Hun forklarer videre at om hun ser at ting mangler eller ikke er som de skal være, f. eks månedsbrevene, så tar hun en prat og veileder om det skulle være slik. Hun sier også at det er forskjell hvordan de nyutdannede mestrer arbeidsoppgavene sine;

" Noen tar dette her veldig bra, veldig godt, og gjør jobben sin mer enn jeg forventer. Mens andre må du på en måte hjelpe litt. De vet ikke helt hvordan de skal gripe an forskjellige ting.. "

Mennesker er forskjellige, og det er naturlig at det er en forskjell på hvordan nyutdannede opplever overgangsprosessen. Noen vil finne overgangen mer utfordrende enn andre, mens andre vil føle at de i større grad mestrer yrkesutøvelsen. For å kunne oppnå en vellykket sosialiseringssprosess krever at den nyutdannede får rom til å prøve og feile, slik at den kan få nye opplevelser og erfaringer (Askland, 1994). I intervjuet sier styrer at alle skal få en sjans, og som nyutdannet vil den sjansen være lengre enn ei uke . Styrer forklarer videre at det er rom for å komme med forslag, og rom for å gjøre feil. Det kan tolkes at det ligge en god kultur i forhold til å kunne oppnå en vellykket sosialiseringssprosess, ved at det uttrykkes at det er lov til å gjøre feil. Det legger et grunnlag for at den nyutdannede tørr å feile, og samtidig får mulighet til å utvikle sin yrkeskompetanse. I et lignede spørsmål til pedagogisk leder, forklarer hun at som nyutdannet og førstegangsleder må man ikke være redd for å ikke kunne alt og gjøre feil. Det var noe hun kjente på, at foreldre, personal og barn ofte kunne spørre henne om noe hun ikke visste. Da poengter hun at det var viktig bruke tid på å finne ut av og sjekke det opp, i stede for å kjenne på det at man ikke mestrer.

” For hvis man får med det å være perfekt hele tiden, så blir man spist opp. Man må ikke være redd for å gjøre feil. Det gjør man mye det første året.” – sitat pedagogisk leder

Slik pedagogisk leder beskriver det her, kan sammenlignes med faktorer som skaper forutsetninger for en positiv sosialisering til yrkesrollen (Askland, 1994, s.31). Å ha et aktivt forhold til egen yrkessosialisering er med på å gi bevissthet rundt rollen som leder. Det gjør at man er reflektert over utfordringer som kan oppstå som leder, og som igjen fører til refleksjoner rundt hvilke tiltak som må til for å motvirke meningsløshet og utbrenthet i yrkesrollen. (Askland, 1994, s.21). Dette kan også ses i Haaland & Dales settling in, ved at lederen føler at den mestrer den nye rollen, og har lært seg å handle i tråd med den organisasjonskulturen som finnes (Haaland & Dale, 2005).

Det er tydelig at denne organisasjonen som er liten med få ansatte og avdelinger, ikke har etablert noen store rutiner rundt ansettelse og veiledning av nyutdannede. Styrer forklarer i intervjuet at det er noe de har reflektert og er bevisst over, da de finner ikke det samme behovet i en liten barnehage versus en stor 8-avdelings barnehage. På en annen side kan jeg i gjennom intervjuet med pedagogisk leder se at det savnes oppfølging etter yrkesstart;

” Jeg kunne tenke meg å hatt en ordentlig medarbeidersamtale da. For det har det ikke vært. Kunne tenkt meg å hatt en medarbeidersamtale i oppstartsfasen når jeg begynte, for å ha gått igjennom sammen de konkrete mål og oppgaver. ”

En oppfølgingssamtale vil for en nytilsatt være en mulighet til å avklare faglig usikkerhet, gi uttrykk for hva som har gått bra eller hva som kan forbedres og lignende (Gotvassli, 2004). Å gjennomføre en medarbeidersamtale eller oppfølgingssamtale ei stund etter den nytilsatte har begynt i jobb, er avgjørende for vekst og utvikling hos den nyutdannede. En slik samtale er viktig for å snakke om ting man synes er viktig, og som man ellers ikke har tid til å diskutere i hverdagen. Hos pedagogisk leder gis det uttrykk for at hun savner en slik oppfølgingssamtale, og har behov for å gå igjennom de konkrete mål og oppgaver for barnehagen og avdelingen. Sett i sammenheng med kompetanse kan dette ha mye å si for den nyutdannede, da det tolkes som at det ligger en usikkerhet eller en uklarhet i utøvelsen av mål og oppgaver. Det kan bli vanskelig for den nyutdannede å utvikle kunnskaper og ferdigheter for å mestre barnehagens mål og oppgaver, om ikke organiseringen rundt dette er god nok. På en annen side er det viktig at pedagogisk leder gir uttrykk for behovet for en slik samtale. Som skrevet tidligere, så er det vanskelig for styrer å vite hvilke behov pedagogisk leder har for samtaler rundt ulike tema. Trygghet rundt rollen som pedagogisk leder, er et viktig grunnlag for å kunne utvikle seg videre som leder (Gotvassli, 2013, s.67).

Som leder for første gang, kan man ofte føle behov for å snakke med andre enn sin overordnede om den prosessen man er i (Haaland & Dale, 2005). Det kan gjøre det enklere å takle de utfordringene man står ovenfor, og hjelpe en til å forstå hva man går igjennom. Siden denne organisasjonen ikke har noen store rutiner rundt veiledning sammen med andre i samme situasjon, er det naturlig at lederen finner andre støtteroller å søke hjelp hos. Pedagogisk leder beskriver i intervjuet at hun har brukt styrer som hjelp, men også holdt kontakt med andre fra utdanningen. Her forteller hun at de har møttes og delt erfaringer omkring det å være ny leder. En slik støtte er avgjørende for å få bedre kontroll den sosialiseringprosessen man står ovenfor (Haaland & Dale, 2005).

4.3 Forventinger og krav til den nyutdannede

Ulike forventinger og krav fra forskjellige mennesker til den nyutdannede, er avgjørende for utviklingen i sosialiseringprosessen. I intervjuet beskriver styrer at forventningene til den nyutdannede lederen er at hun har en drivkraft i arbeidet, og et ønske om å lede andre. Styrer forklarer videre at hun forventer at den nye lederen er bevisst sin mandat i barnehagen, bevisst over sin rolle og sitt ansvar. Å avklare forventinger til hverandre er viktig for å skaffe seg klarhet ovenfor hverandre, men også i forhold til arbeidsoppgaver, ansvar og lignede. Det er med på å lette overgangen til nye arbeidsoppgaver, til nye kollegaer og til et nytt arbeidsmiljø. For organisasjonen er dette viktig for at den nytilsatte skal komme seg raskest mulig inn i rollen og beherske sitt arbeidsområde (Gotvassli, 2004, s. 68).

I forhold til medarbeiderne er det også viktig å avklare forventinger til den nye lederen, men også hva den nye lederen forventer av medarbeiderne. Forventningsavklaring kan være med på å forbygge mange konflikter, men også gjøre miljøet og kulturen i organisasjonen bedre (Barsøe, 2013, s. 22). Pedagogisk leder beskriver i intervjuet at de har tatt opp forventinger som et tema på personalmøte, men hun kunne tenke seg at lederne i barnehagen hadde satt seg sammen og diskutert hva de forventer av assistentene, og hva assistentene forventer av lederne. Hun utdyper at det er ikke alle som synes det er enkelt å ta opp forventinger i fellesskap med lederne tilstede, og at det kan være enklere å snakke om det i små grupper.

Det er interessant å se sammenhengen mellom forventningene styrer har til den nyutdannede, og den nyutdannedes svar på hva hun har lært om seg selv i den tiden hun har vært i jobb, spesielt dette med å ha en drivkraft i arbeidet. Pedagogisk leder beskriver at hun alltid higer etter å bli bedre, og leter etter arbeidsmåter for å kunne bli bedre. Hun sier at er aktiv med å finne ny informasjon igjennom nett og fagbøker, og poengterer at hun har nødt til å lese seg opp for å sette seg ordentlig inn i ulike temaer de har om i organisasjonen, som for eksempel læringsmiljø og pedagogisk analyse. Dette er viktig med tanke på kompetanse- og kvalitetsutvikling i barnehagen, og for å være med på en kontinuerlig utvikling i en organisasjon. Å kunne faget og være oppdatert på kunnskap omkring tema som barnehagen har fokus på, betyr mye for kvaliteten på arbeidet som utføres ved at lederen kan være med på å bruke sitt fagspråk og heve og tilføre ny kompetanse til sine medarbeidere.

4.4 Muligheter og utfordringer ved å være ny som leder

Å ansette nyutdannede kan ses som en stor ressurs, blant annet ved de har en unik mulighet til å se kulturen som finnes i barnehagen. Slik kan nyutdannede som bidra til utvikling i en organisasjon, ved at de kommer med nye impulser (Gotvassli, 2013). I intervjuet beskriver styrer at det å ansette nyutdannede med jevne mellomrom er positivt for organisasjonen. Hun utdyper at hennes erfaringer med nyutdannede er at de får inn kunnskap som er fersk, og er med på å fagliggjøre språket i barnehagen.

” Vi trenger fagspråket inn i barnehagen! Man skal ikke slå i hjel assistentene med fagspråk, men man skal være tydelig ved at man har et faglig ståsted.” – sitat styrer

Styrer utdyper at organisasjonen ikke har hatt noen utvikling på organisasjonen, ved at den tause kunnskapen ikke er løftet frem og at profesjonen til personalet har blitt ”utvatnet”. Pedagogisk leder beskriver også noe om dette, da hun forteller hun bruker fagspråket for å heve kompetansen til de ansatte, samtidig som at man må fortelle det på en måte slik at de forstår hva det er snakk om. Lederne i barnehagen er ansvarlige for å tilrettelegge slik at medarbeiderne får oppleve læring og utvikling (Gotvassli, 2013). Det vil si at lederen må jobbe mot å skape et motiverende miljø ved å vise interesse og lytte til forslag medarbeiderne kommer med, og gi positiv tilbakemelding og respons. Som nyutdannet og førstegangsleder kan dette være utfordrende med tanke på å lede mennesker for første gang. Pedagogisk leder beskriver i intervjuet at å lede mennesker kan være utfordrende fordi alle er ikke like gode på alt. Hun utdyper at å lede krever hensyn, og at medarbeiderne ikke er noe spillebrikken man flytter rundt på. Gotvassli beskriver noen barrierer ved læring der personalet kan hindre at ny kunnskap blir tatt i bruk, og et atferdsmønster som hindrer utvikling (Gotvassli, 2013, s.148). Dette kan bli et problem og skape et misforhold mellom den nye kunnskapen som en nyutdannet har med inn i en organisasjon, og hvordan personalet tar stilling til ”det nye”.

På en annen side forteller intervjupersonene at som leder må man kunne ha evne til å ”å stå i stormen”. Det tolkes som at man må tåle å være upopulær i en slik omstilling. Styrer forteller at hun har nødt til å støtte og bygge opp nyutdannede, og gi tilbakemelding på at det den nyutdannede gjør er riktig for at de skal være motivert til å fortsette jobben de gjør. Styrer forklarer at hun jobber med å få nyutdannede til å ha tro på det de holder på med, slik at de ikke mister motivasjonen og arbeidslysten. Intervjupersonene beskriver utfordringer knyttet til dette;

” For at man blir ikke populær når man kommer med noe nytt.” – sitat styrer

” Er det noe galt, så er det du som må ta det. Selv om det er assistentene, så er det du som må stå i det og holde fortet”. – sitat pedagogisk leder

Som leder må man lære seg å takle at mennesker er forskjellige, og finne måter å få medarbeiderne til å utføre de beskjedene og oppgavene man som leder vil formidle. For mange førstegangsledere kan delegering være et vanskelig område, da man plutselig skal få andre til å gjøre det du vil igjennom kommunikasjon og samhandling. Samtidig er også førstegangsledere forskjellige, og noen finner dette enklere enn andre. Eksempelvis fra intervjuet med pedagogisk leder;

” Jeg er litt enig i det at noen er fødte ledere, og har det instinkt med å stå frem. Jeg kjenner med meg selv at det går lett, det er ikke noe jeg synes er kjempevanskelig. Synes ikke det vanskelig å stå å snakke foran andre og ta initiativ. Eller være den som kommer frem som eksempel, eller den som tar i mot klager. ” – sitat pedagogisk leder

Haaland & Dale beskriver problematikk rundt dette med å være førstegangsleder og å lede mennesker for første gang (Haaland & Dale, 2005). Noen vil finne det utfordrende ved å takle relasjonsaspektet ved lederjobben, og andre vil synes det er vanskelig å skulle gi beskjeder og oppgaver til medarbeiderne. Gjennom det pedagogisk leder beskriver, kan jeg fort se at hva den enkelte finner utfordrende er veldig individuelt. Det er tydelig at den nyutdannede pedagogiske lederen ikke synes det er svært vanskelig å lede mennesker, kanskje fordi hun er reflektert og trygg i sin rolle som leder. Det kan også være at pedagogisk leder ikke har opplevd noen store utfordringer rundt personalledelse enda, som f. eks konfliktløsning eller relasjonsvansker. Det kan ha sammenheng med at pedagogisk leder er ”fersk” i rollen som leder, og at hun ikke har opplevd så mange vanskelige utfordringer enda. På en annen side kan det også være en fordel for pedagogisk leder å ha jobbet som vikariat før hun begynte i fast jobb. Det kan ha gjort lederen mer forberedt til rollen som ny leder og til egen ledelsesteori.

” Man kan jo sitere til Eva Skogen og dette med relasjonell ledelse. Det er det som fungerer best. At medarbeiderne skal være med å dra lasset, og at ikke du går foran og sier hva de skal gjøre, men at de er med å bestemme og påvirke sin hverdag de også.” – sitat pedagogisk leder

Pedagogisk leder beskriver at hun synes relasjonell ledelse fungerer best. Det sier noe om hvordan hun har lyst til å lede andre, og hva hun velger å legge fokus på i sitt lederskap. Hun har gjort seg noen tanker om hva hun anser som god ledelse, og beskriver at relasjonell ledelse er noe som fungerer for henne. Som leder må man finne sin egen måte å lede på – en måte som blir rett for seg selv som leder, men også for organisasjonen og medarbeiderne (Haaland & Dale, 2005). Utvikling av egen ledelsesteori vil bidra til at den nyutdannede skaper mening i sitt lederskap, og det vil bidra til at medarbeiderne får innsikt i hvem man er som leder, hvordan man handler og hvilke prioriteringer man står for.

”Praksissjokket”

Praksissjokk er et begrep mange velger å bruke for å beskrive den første tiden i arbeidslivet (Askland, 1994). I intervjuene snakker begge intervjupersonene om praksissjokket:

” Ped.ledere som begynner og kanskje har vært litt vikar her og der, kommer til å få et praksissjokk. Det må man bare forberede seg på, men ikke miste motet.” – sitat styrer

”Om du går fra førskolelærer til ped.leder, så sitter du fortsatt med den uvitenheten. Å litt sånn; hva er det egentlig jeg skal gjøre?” – sitat pedagogisk leder

Det forskjell på hvordan hver enkelt møter arbeidslivet for første gang, og også hvor godt forberedt man er til de utfordringene som kan oppstå avhengig av tidligere erfaringer. Styrer trekker frem fravær som en utfordring en pedagogisk leder kommer til å stå ovenfor, og forteller at hun ikke tror det forberedes så veldig til dette i grunnutdanning. Det er interessant å sammenligne det styrer sier om utfordringer rundt fravær, og det pedagogisk leder sier om hva hun skulle ønske å være mer forberedt til når hun kom ut i arbeidslivet som leder. Hun forteller at hun kunne tenkt seg å få mer innsikt i den reelle hverdagen i praksis, for ofte er man mange flere voksne i praksisperiodene enn det som faktisk er vanlig i en barnehage. Hun forklarer videre at hun kunne tenke seg å være mer psykisk forberedt til utfordringene rundt å mangle voksne på jobb, og synes det er tøft å planlegge hverdagen når det ikke er full personalgruppe.

Det intervjupersonene beskriver ovenfor kan sammenlignes med at de opplever at de ikke strekker til i forhold til hvilke krav og forventinger som de møter i yrkeslivet (Askland, 1994, s.36). Dette omhandler pedagogisk leder spesielt, men også organisasjonen som helhet da det

kan gi en følelse av å føle seg utilstrekkelig. Pedagogisk leder beskriver at hun ikke visste hva hun skulle gjøre de første dagene, spesielt når det kom til slike utfordringer som fravær i personalgruppa. Praksissjokk innebærer at det finnes for lite handlingsrepertoar i forhold til de utfordringene som yrkesrollen krever. Samtidig er det vanskelig å kunne forberede seg til slike utfordringer, da det varierer fra organisasjon til organisasjon i hvor stor grad dette finner sted. En metode for å unngå at slike uforutsette utfordringer blir vanskelig å takle, er å søke støtte og hjelp hos styrer eller andre ledere i organisasjonen. Gjennom f. eks veiledning kan man reflektere over ”praksissjokkene” og gjøre de enklere å mestre. I tillegg til at det vil bidra til at lederen utvikler yrkesrollen, ved at det får et utvidet handlingsrepertoar i forhold til utfordringer rundt yrkesutøvelsen (Askland, 1994).

Opplevelsen av den nye lederrollen

I intervjuet med pedagogisk leder forklarer hun utfordringer rundt lederrollen, men også hva som motiverer en som leder. Hun forklarer at det å se utviklingen til barna er givende, og at det hun jobber med hver dag faktisk fungerer. Hun poengterer at respons fra brukerne av tilbudet motiverer henne veldig.

” Å foreldrene kommer med godord, og det hjelper mye. Man får jo også høre det av kollegaer og styrer, men det er ekstra godt når brukerne av tilbudet kommer å gir godord.”

- sitat pedagogisk leder

Tilbakemeldinger og respons om egen innsats er med på å skape mening i utførelsen av yrket som nyutdannet (Askland, 1994). I sosialiseringprosessen er denne tilbakemeldingen viktig for å kunne utvikle seg videre og for å utvide sitt handlingsrepertoar. Det vil også gi individet følelse av mestring og kompetanse, da man får en bekreftelse på at det man arbeider med er riktig og gir resultater. Pedagogisk leder sier hun synes det er ekstra godt med positiv tilbakemelding fra foreldrene til barna, men også fra kolleger og styrer i barnehagen. Styrer har ansvar for å støtte og styre den pedagogiske lederens utvikling, og gi tilbakemeldinger rundt utviklingen. Samtidig har pedagogisk leder selv ansvar for egen læringsprosess gjennom og blant annet søke tilbakemelding fra ulike roller, vurdere sine egne motivasjonskilder, visjoner og ønsker, og å vurdere sine personlige styrker og svakheter (Haaland & Dale, 2005).

Pedagogisk leders helhetlig opplevelse av lederrollen som nyutdannet er blandet mellom

utfordringer rundt rollen som ny leder, og mulighetene som finnes ved å være leder. Hun forteller at det mest positive ved å være leder, er at man får styre mye selv og være med på ordne sin egen dag. Hun utdyper at hun synes det er gøy å jobbe med barn, og det er uforutsigbar jobb der ingen dager er like. På slutten av intervjuet avslutter hun med å forklare at var det noen heftige måneder i starten, men sier også at man lærer og vokser mye i den tiden. Å møte yrkeslivet for første gang vil være preget av spenning, forventning og usikkerhet, men samtidig vil det ligge en motivasjon og lyst hos den nyutdannede til å begynne å arbeide (Askland, 1994, s. 9). En nyutdannet er ofte veldig motivert til å bruke det den har lært i utdanningen, og er godt kvalifisert til arbeidet rundt barna i barnehagen. Som nyutdannet må man stole og tro på egen kompetanse, men samtidig være åpen for å få hjelp, støtte og veiledning ved behov rundt områder man ikke har like god kompetanse. Å være leder for første gang vil by på nye utfordringer rundt andre områder enn selve arbeidet med barna, som f. eks personalsamarbeid og planlegging. Det blir derfor viktig å være klar over egen utviklingsprosess, slik at man kan arbeide mot å utvikle seg på de områdene som man ikke har like god kompetanse (Askland, 1994).

5.0 Avslutning

I arbeid med bacheloroppgaven føler jeg meg tryggere på den overgangen jeg snart skal igjennom som ferdig utdannet og jobbsøker, da jeg har lært hvordan en nytilsatt bli integrert i en organisasjon igjennom sosialiseringprosessen. Jeg har lært mer om hvilke tiltak som finnes for at jeg skal få en trygg og lærerik overgang som nyutdannet, og hvordan en organisasjon jobber for at jeg skal bli en del av en eksisterende kultur. Samtidig har jeg også fått innsikt i at sosialiseringprosessen er svært individuell, og at noen vil bruke lengre tid på å finne sin plass og rolle i en virksomhet. Ikke alle vil finne det kjempevanskelig å lede andre mennesker, eller å tilegne seg de kunnskaper og ferdigheter som må til for å bli en del av en kultur. Kanskje er det fordi noen er "fødte ledere" og har det instinktet med å stå frem, slik pedagogisk leder beskriver? Det som er sikkert, er at en vellykket sosialiseringprosess er avhengig at individet møter en arbeidsplass der finner rom for å gjøre feil, rom til å spørre og rom for å støtte seg på andre når man føler seg usikker og utilstrekkelig. Det er vanskelig å kunne si hvordan jeg faktisk vil reagere når jeg står ovenfor den første dagen i yrkeslivet, men det jeg vet, er at jeg har fått langt større innsikt i hva en nyutdannet leder faktisk gjennomgår som ny på en arbeidsplass. Jeg har også fått større innsikt i hvordan en organisasjon jobber for å integrere nyutdannede. Det er forskjell på hvordan dette foregår, avhengig av barnehagens størrelse, beliggenhet og ikke minst

hva styrer velger å legge vekt på. Styrers rolle vil være viktig for den nyutdannede, både som en støtte, veileder og et forbilde. Noen organisasjoner vil ha systematiske opplegg over lengre tid, mens andre vil bli i større grad bli overlatt til seg selv. I andre organisasjoner vil man få tilbud om ulike seminarer rundt det å være nyutdannet og i jobb for første gang, eller få tildelt en egen fadder som skal følge deg igjennom prosessen.

Når jeg skal ut å jobbe som leder for første gang, forventer jeg å ha noen å støtte meg på, samtidig som jeg forventer av meg selv at jeg tar initiativ til å få den støtten jeg trenger. Jeg har da tatt et valg om å være leder, et valg om å være en som står frem, og da må man selv vurdere når man trenger hjelp og veiledning i ulike situasjoner. Man må også kunne stole på den profesjonsutøveren man faktisk har blitt, og ha tro på sin egen kompetanse til tross for at man kommer til å stå ovenfor mange vanskelige utfordringer. Utfordringer som man vet kommer til å oppstå, men også utfordringer som kommer som et "sjokk" og som man ikke kunne forutse igjennom utdanningen. Uansett hva man opplever, hvordan man opplever det og hvordan man velger å takle det, har jeg lært igjennom teori og de opplevelsene intervju-personene har delt med meg, at det lønner seg å være litt "tøff", og å ha evne til å kunne stå i stormen og tro på seg selv. Som snart ferdig utdannet gleder jeg meg til de utfordringene jeg kommer til å stå ovenfor, fordi jeg vet at jeg kan lære og erfare av de, noe som igjen vil føre til at jeg videreutvikler meg som leder. Jeg gleder meg til det en lederstilling vil gi meg gjennom hverdagen med barna og personalet i organisasjonen. Hvem vet, kanskje er det jeg som en dag som har ansvaret for å ta i mot en usikker og redd førstegangsleder som står ovenfor sin livs største forvandlingsprosess.

Kildeliste

- Askland, L. (Red.) (1994). *Her kommer jeg! Om førskolelærerens sosialisering til yrket.*
Oslo: Pedagogisk forum
- Barsøe, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder. Å lede voksne i arbeid med barn.*
Oslo: Kommuneforlaget AS
- Birkeland, Å. & Carson, N. (2009). *Veiledning for førskolelærere.* (2. utgave).
Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter.* (5. utgave).
Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen.* (2. utgave).
Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen.*
Oslo: Universitetsforlaget
- Haaland, F. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse.*
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Furu, A., Granholt, M., Haug, K-H., Spurkland, M. (2011). *Student i dag – førskolelærer i morgen: kvalifisering til førskolelæreryrket.*
Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E-J. (2010). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet.*
Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, C-F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering.*
Oslo: Abstrakt forlag

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. (1. utg. 2006.)

Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Lastet ned fra www.regjeringen.no/upload/KD/vedlegg/Grunnskole/Gnist/pedagogavtale.pdf

Meyer, E-S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen: praktisk refleksjon i handling*. (2. Utg).

Oslo: Universitetsforlaget

Moe, R., Nordvik, G., Sataøen, S-O. (2013). *Ny som barnehagelærer: om veiledning som støtte i utvikling av profesjonell identitet*.

Selbu forlag.

Skogen, E. (Red.) (2005). *Å være leder i barnehagen*.

Bergen: Fagbokforlaget.

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

Bergen: Fagbokforlaget

Ødegård, E. & Røys, H. (2013). *Å dra lasset sammen. Samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehager*.

Oslo: CAPPELEN DAMM AS

VEDLEGG 1

Intervjuguide – pedagogisk leder

Tema – *Ny som leder*

Problemstilling - *Hvordan integreres en nyutdannet i en organisasjon, og hvordan oppleves den nye lederrollen for barnehagelæreren?*

Formelt/praktisk

1. Når var du ferdig utdannet som førskolelærer?
2. Har du jobbet som noe annet før du tiltrådte som pedagogisk leder? (f. eks førskolelærer på avdeling/base, vikar i barnehage etc.)
3. Hvor lenge har vært i stillingen ”pedagogisk leder”?
4. Hvor mange barn og ansatte er det på din avdeling/base?
5. Hvordan vil du beskrive din rolle som pedagogisk leder?
(Egenskaper du mener er viktig å ha som leder, arbeidsoppgaver, ansvar etc.)

”Ny som leder ”

6. Hvordan opplevde du det første møte med barnehagen?
(Hvordan ble du kjent med personalet, barn, rutiner, arbeidsoppgaver etc.)
7. Fikk du opplæring eller tilbud om veiledning som pedagogisk leder? Hvis ja, hvordan/hva slags opplæring og hvordan opplevde du dette?
8. Hva motiverer og inspirerer deg som ny barnehagelærer?
9. Hva har du lært om deg selv som leder i den tiden du har vært her?

10. Hva vil du trekke frem som det mest positive/utfordrende ved å være leder?

11. Hvordan opplevde du det å lede mennesker for første gang? Hva har gått bra/vært vanskelig?

12. Har du noen tanker om noe du kunne vært bedre forberedt til når du kom ut i arbeidslivet som leder?

13. Hva slags tips har du til andre som snart skal ut å være leder for første gang?

14. Er det noe du vil tilføye?

VEDLEGG 2

Intervjuguide – styrer i barnehage

Problemstilling - *Hvordan integreres en nyutdannet i en organisasjon, og hvordan oppleves den nye lederrollen for barnehagelæreren?*

Tema – *Ny som leder*

1. Hvor lenge har du jobbet som styrer i barnehage?
2. Hva er dine oppgaver som styrer?
(Arbeidsoppgaver, ansvar etc.)
3. Hvordan jobber du som styrer med å integrere nye pedagogiske ledere i organisasjonen?
(informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver, bli kjent med barn og personal etc.)
4. Hva slags rutiner har organisasjonen for at nye pedagogiske ledere skal bli kjent med barnehagen og stillingen, og hvordan har dere gått frem for å utarbeide en eventuell rutine?
(Skjemaer, skriv, veiledning etc.)
5. Hva legger du som styrer vekt på i første møte med ny ansatt?
6. Hvilke forventinger og krav har du som styrer til en nyutdannet pedagogisk leder?
7. Ved ansettelse av ny pedagogisk leder, får vedkommende veiledning eller tilbud om veiledning i oppstartsfasen? Om ja, hvordan fungerer dette?
8. Hvilke muligheter mener du som styrer en nyutdannet pedagogisk leder har i en organisasjon?
9. Har du noen tanker om hvordan organisasjonen kan få positiv effekt ved ansettelse av nyutdannede pedagogiske ledere?
10. Hvordan kan praksisfellesskapet i barnehagen bidra til at nyutdannede får oppleve profesjonell og faglig utvikling?

11. Hva kan du bidra med til at den nyutdannede får oppleve mestring i prosessen fra å være ny til å finne sin plass/rolle?

12. Er noe du vil tilføye?

VEDLEGG 3

Informert samtykke

Jeg er informert om bacheloroppgaven med tema: ny som leder. Jeg gir samtykke til å delta i en intervjuguide, og at opplysninger som er kommet frem i intervjuet kan brukes i oppgaven. Jeg samtykker at min identitet blir anonymisert, og skal ikke på noe som helst måte brukes i bacheloroppgaven. Jeg er informert om at jeg kan trekke meg når som helst uten konsekvenser, og jeg gir tillatelse til båndopptak i intervjuet.

Signatur

Dato