

Masteroppgave

Master i barnehagekunnskap

Mai, 2022

Rekruttering av pedagogiske ledere i FUS- barnehager

En kvalitativ undersøkelse av hva daglige ledere vektlegger i en rekrutteringsprosess
og hvilke tiltak som kan videreutvikle denne prosessen

John-Gunnar Dokkedal



OsloMet – storbyuniversitetet

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

Institutt for barnehagelærerutdanning

Sammendrag/summary

Norsk:

Denne masteroppgaven er skrevet som et avsluttende prosjekt i utdanningen Masterstudium i barnehagekunnskap, studieretning barnehageledelse, ved OsloMet.

Jeg har tatt for meg hva et utvalg daglige ledere i barnehagekjeden FUS vektlegger når de skal rekruttere pedagogiske ledere til barnehagen, samt hvordan rekrutteringsprosessen kan videreutvikles for å oppnå høyere grad av kvalitet. Forskningsprosjektet har dermed en kombinasjon av en deskriptiv og en normativ tilnærming.

Utgangspunktet for tematikken har vært å skape fokus på et område hvor det kanskje har vært lite kunnskap i barnehagesektoren, samtidig som at det finnes lite tilgjengelig teori på rekruttering av pedagogisk personale til barnehager.

Jeg har tatt utgangspunkt i en forståelse av rekrutteringsarbeidet som en helhetlig prosess hvor jeg har fordelt prosessene i tre faser: Forprosessen, midtprosessen og etterprosessen. Denne fordelingen er gjort på bakgrunn av Ole Iversens modell for rekruttering (Iversen, 2020 s. 14).

I prosjektet har jeg gjennomført semistrukturerte intervjuer med daglige ledere i fire ulike FUS-barnehager. Datainnsamlingen og analysen av dataene er tolket med utgangspunkt i en hermeneutisk metode.

Funnene i undersøkelsen viser at det foreligger til dels betydelige variasjoner i hva informantene vektlegger i en rekrutteringsprosess. Elementer som markedsføring, jobbanalyse, utvalgsmetoder, preboarding og onboarding er alle vektlagt i ulik og mindre grad hos informantene. Det finnes likheter ved at samtlige informanter gjennomfører intervju av kandidater som eneste utvalgsmetode. Funnene kan antyde at rekrutteringsprosessen blir gjennomført delvis ustrukturert, og videre at det kan være behov for å videreutvikle rekrutteringsprosessene for å gjøre disse best mulig.

English:

This master thesis is written as a final project in Master of Early Childhood Education, at OsloMet University.

I have considered what a selection of daily managers in the kindergarten chain FUS emphasizes when they are to recruit educational supervisors to the kindergarten, as well as how the recruitment

process can be further developed to achieve a higher degree of quality. The research project thus has both a descriptive and a normative approach.

The starting point for the topic has been to create focus on an area where I have perceived a lack of competence in the kindergarten sector. In that there is little available theory and professional knowledge in the field.

I have considered the recruitment work as a holistic process, where I have divided the processes into three phases: Before, mid and after-process. This distribution is made based on Ole Iversen's model for recruitment (Iversen, 2020 p. 14).

In the project, I have conducted semi-structured interviews with general managers in four different FUS kindergartens. The data collection and analysis of the data is interpreted according to a hermeneutic method.

The findings of the survey show that there are variations in what the informants emphasize. Elements such as marketing, job analysis, sample methods, preboarding and onboarding are all emphasized to varying degrees and to a lesser extent by the informants. There are similarities in that all informants conduct interviews of candidates as the only selection method. The findings may indicate that the recruitment process is carried out partly unstructured and that there may be a need to further develop the recruitment processes to make these the best possible.

Innhold

Forord	s. 6
1. Innledning og bakgrunn for valg av tema	s. 7
<u>1.1. Innledning</u>	s. 7
<u>1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål</u>	s. 8
<u>1.3 Tidligere forskning på rekruttering fra barnehagefeltet</u>	s. 9
<u>1.4 Tidligere relevant forskning på rekruttering fra andre bransjer</u>	s. 9
<u>1.5 FUS-kjeden</u>	s. 10
2. Forskningsmetode og vitenskapsteoretisk tilnærming	s. 12
<u>2.1 Forskningsmetode, datainnsamling og valg av informanter</u>	s. 12
2.1.1 Forskningsmetode	s. 12
2.1.2 Datainnsamling	s. 13
2.1.3 Valg av informanter	s. 15
2.1.4 Informasjon om informantene	s. 16
<u>2.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming</u>	s. 17
2.2.1 Fenomenologi	s. 17
2.2.2 Hermeneutikk	s. 18
2.2.3 Valg av vitenskapsteoretisk tilnærming	s. 19
<u>2.3 Kritikk til egen forskning</u>	s. 20
3. Teoretiske perspektiver på rekruttering	s. 22
3.1 <u>Teori om forprosessen</u>	s. 22
3.1.1 Employer branding	s. 22
3.1.2 Jobbanalyse	s. 23
3.2 <u>Teori om midtprosessen</u>	s. 25

3.2.1	Å sikre kandidattilfang	s. 25
3.2.2	Utvalgsmetoder	s. 25
3.2.3	Intervju	s. 26
3.2.4	Tester	s. 30
3.2.5	Referanseintervju	s. 30
3.3	<u>Teori om etterprosessen</u>	s. 31
3.3.1	Ansettelse	s. 31
3.3.2	Preboarding	s. 31
3.3.3	Onboarding	s. 34
4.	Presentasjon av forskningsdata	s. 38
4.1	<u>Daglig leder fokus i forprosessen</u>	s. 39
4.2	<u>Daglig leders fokus i midtprosessen</u>	s. 45
4.3	<u>Daglig leders fokus i etterprosessen</u>	s. 54
5.	Drøfting	s. 66
5.1	<u>Drøfting av forprosessen</u>	s. 66
5.2	<u>Drøfting av midtprosessen</u>	s. 69
5.3	<u>Drøfting av etterprosessen</u>	s. 74
6.	Oppsummering	s. 78
6.1	<u>Oppsummering av funn</u>	s. 78
7.	Refleksjoner ved veis ende	s. 84
	Litteratur	s. 86
	Vedlegg 1: Intervjuguide	s. 88
	Vedlegg 2: Prosjektbeskrivelse til informanter	s. 89
	Vedlegg 3: Meldeskjema fra NSD	s. 90

Forord

Da jeg søkte på en samlingsbasert master i barnehagekunnskap i mars 2018, visste jeg, kanskje heldigvis, lite om hvordan de neste årene ville bli. Pandemien har gjort at vi mistet den fysiske undervisningen og dermed en del av klassemiljøet vi hadde opparbeidet oss. Nå som masteroppgaven skal leveres, er det godt over to år siden sist vi så hverandre under fysisk undervisning. Til dere alle, både lærere og studenter jeg har truffet på disse årene: Takk for laget! Mange av dere har inspirert meg med stort engasjement for barnehagefaget, og mange av dere kommer jeg forhåpentligvis til å både se og høre med fra i årene som kommer.

Til min veileder Olav Hovdelien. Takk for støtte underveis i prosjektet. Gjennom de siste månedene har vi møttes både fysisk og digitalt, og sammen har vi funnet en arbeidsmåte som har fungert godt for oss begge. Også en takk til Ann Kristin Larsen ved OsloMet som tok seg bryet med å lese oppgaven og komme med konstruktive tilbakemeldinger.

Takk til Lars og Grete som har lest korrektur og bidratt til bedre tekstflyt.

Til min arbeidsgiver, og særlig Cathrine og alle tidligere og nåværende ansatte på min avdeling: Takk for at jeg har fått lov til å holde på med dette! Det har ikke alltid vært enkelt for dere at jeg har vært på skolen. Dere har vært i tankene mine hver eneste dag.

Og selvsagt, til informantene i prosjektet: Uten dere hadde det ikke blitt noen masteroppgave. Midt oppi pandemi og alle andre oppgaver dere har, satt dere av tid til å snakke med meg. Takk for at dere delte hva dere vektlegger i rekrutteringsprosessen.

Til venner, familie og kjæreste: Tusen takk for at dere har tatt hensyn til at jeg har måttet prioritere å være student nå og da. Dere er gull!

Til leseren: Takk for at du vil lese! Jeg håper oppgaven kan engasjere deg. Om tematikken er noe du ønsker å diskutere videre er jeg tilgjengelig for kontakt.

Og til slutt: Til meg selv. Godt jobba! Ut og ta deg et glass bobler, nå.

1. Innledning og bakgrunn for valg av tema

1.1. Innledning

I løpet av mine tolv år i barnehage har jeg hatt flere ulike stillingskategorier. Jeg har vært tilkallingsvikar, assistent og til slutt pedagogisk leder i en FUS-barnehage, som også er min nåværende stilling. En av stillingskategoriene jeg ennå ikke har hatt er daglig leder. Jeg er interessert i å få mer kunnskap om hva som er en daglig leders oppgaver, og på hvilken måte disse skiller seg fra arbeidet som pedagogisk leder i barnehagen.

En daglig leder er den personen som i private barnehager har det overordnede ansvaret i organisasjonen. Med *organisasjonen* mener jeg i denne sammenheng den enkelte barnehage og ikke FUS som helhet. Han eller hun har det overordnede ansvaret for økonomistyring, administrasjon av den daglige driften, samt for det pedagogiske innholdet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017b, kapittel 2). Dette ansvaret er stort og krever at man har ansatte med seg som jobber for å nå de målene som er satt. Dette fordrer blant annet god kjennskap til bestemmelsene i barnehageloven og rammeplanen, samt de lokale mål- og satsningsområdene innad i den lokale barnehagen, kjeden denne er en del av, og kommunale forskrifter og bestemmelser.

En leder er helt avhengig av å få sine ansatte med seg for å få løst de daglige arbeidsoppgavene, og dermed klare å oppnå målene som er satt i organisasjonen. For å få de ansatte med seg på å nå målene som er satt er det nødvendig å ha ansatte som både ønsker å drive barnehagen i den gjeldende retningen, og faktisk er i stand til å få det til. Dette vil være det som utgjør forskjellen på en suksessorganisasjon og en mindre vellykket organisasjon, da de ansatte er de som primært er til stede på avdelingene og utgjør hverdagen for både barna i barnehagen og hverandre som kolleger. En forutsetning for at en barnehage skal lykkes i å oppnå sine mål, vil dermed være at denne har en daglig leder som fungerer godt.

En avgjørende faktor for å lykkes med å utvikle en god organisasjon er å sørge for å få tak i gode ansatte. Dette fordrer rekrutteringsprosesser av høy kvalitet, og det er nettopp rekrutteringsprosesser som er temaet for denne masteroppgaven.

Underveis mot en problemstilling for denne oppgaven har jeg blant annet diskutert rekruttering med bekjente i andre bransjer. Her har det opplevdes som at rekrutteringsprosessen i seg selv er et viktig fagområde. Mitt inntrykk har vært, basert på både egen erfaring og etter samtaler med flere barnehageansatte, at dette ikke i særlig grad har vært tilfelle i barnehagesektoren. Dette har ført til at jeg har fattet interesse for temaet, samtidig som jeg har mistenkt at dette kan være et område hvor barnehagesektoren har behov for økt kunnskap.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av overnevnte har jeg formulert følgende problemstilling for den videre fremstillingen nedenfor:

Rekruttering av pedagogiske ledere i FUS-barnehager. Hva vektlegger daglige ledere i rekrutteringsprosessen og hvordan kan prosessen videreutvikles?

På bakgrunn av problemstillingen har jeg stilt opp følgende forskningsspørsmål, som har til hensikt å presisere og konkretisere hva jeg er opptatt av:

- Hvordan forbereder daglige ledere rekrutteringsprosessen?
- Hvordan gjennomføres intervjuer eller andre utvalgsmetoder?
- Hvordan benyttes tiden i etterkant av ansettelsen?
- Hvilke tiltak kan igangsettes for å videreutvikle rekrutteringsprosessene?

Disse forskningsspørsmålene har i neste omgang vært viktige som utgangspunkt for intervjuguiden jeg benyttet i datainnsamlingen, og også utgjort et utgangspunkt for disponeringen av analysen.

Problemstillingen vil bli belyst ut ifra aktuell teori og data fra deltakere i forskningsprosjektet. I kapittel én vil jeg først ta for meg en kort presentasjon teoretisk forankring i prosjektet, før jeg videre gir en presentasjon av FUS-kjeden. I andre kapittel vil jeg se på forskningsmetode og vitenskapsteoretisk forankring, før jeg i tredje kapittel presenterer teoretiske perspektiver på rekrutteringsprosesser. I kapittel fire presenteres data fra intervjuene med informantene, og i femte kapittel vil dataene drøftes. Avslutningsvis følger en oppsummering av prosjektets gjennomføring og hovedfunn, samt avsluttende refleksjoner, i kapittel seks.

Forskningsprosjektets målgruppe vil være ansatte i barnehagesektoren, og især de som innehar en stilling som gjennomfører rekrutteringer for barnehagen. Dette vil i mange tilfeller være daglige ledere, men også pedagogiske ledere, tillitsvalgte og andre som deltar i prosessene. Leserne som arbeider på et mer administrativt nivå med for eksempel HR (human resources) eller rekruttering i barnehageorganisasjoner, og således har faglig kunnskap omkring rekrutteringsprosesser, håper jeg vil lese oppgaven som et bidrag til refleksjon over egen praksis.

Slik problemstillingen er formulert har den et dobbelt sikte. Den første delen handler om å undersøke i deskriptiv forstand hva daglige ledere vektlegger i rekrutteringen av pedagogiske ledere, mens den

andre delen er normativ i den forstand at jeg også ønsker å komme med forslag til hvordan rekrutteringsprosessen kan videreutvikles og forbedres.

1.3 Tidligere forskning på rekruttering innenfor barnehagefeltet

Etter å ha både googlet, søkt på Universitetsbiblioteket, bladd i diverse bøker og sett i styringsdokumenter, finner jeg lite om rekrutteringsprosesser, verken på barnehagesektoren som helhet eller hos FUS. Det jeg finner kommer fra dokumentet *Kompetanse for fremtidens barnehage* (Kunnskapsdepartementet, 2017a, s. 13). Her finner vi ikke direkte noe om daglig leder sitt ansvar i rekrutteringsprosesser i barnehagen. Det dokumentet derimot sier noe om er barnehageeiers ansvar, hvor det står at barnehageeier “kartlegger kompetansebehovet og har en langsiktig plan for rekruttering (...)”, og videre at barnehageeier skal “ivareta likestillingsperspektivet i rekruttering av ansatte”.

Mangelen på forskning rundt rekrutteringsprosesser i barnehage gjør at jeg får bekreftet at dette er en mangelvare innen sektoren, og at dette forskningsprosjektet kan bidra til økt og, forhåpentligvis, etterspurt kunnskap.

1.4 Tidligere relevant forskning på rekrutteringsprosesser fra andre bransjer

Med manglende forskning innenfor eget felt vil det være nødvendig å gjøre et bredere søk, altså å lete etter relevant forskning, inkludert teoretiske fremstillinger av aktuelle felt, fra tilgrensende fagfelt og bransjer. Og det viser seg, kanskje ikke overraskende, at tematikken rekruttering og ansettelse er svært belyst i mange andre bransjer – forhåpentligvis til inspirasjon også for barnehagefeltet.

Det viser seg å være enklere å finne frem til teoretiske fremstillinger enn empiriske undersøkelser når det er snakk om rekrutteringsprosesser. Dette er ikke nødvendigvis en ulempe, siden jeg også er på søken etter teoretiske perspektiver som vil være anvendelig for analysen og drøftingen av mitt eget materiale. Mye av teorien jeg har funnet frem til ligger i fagfelt omhandlende HR, ledelse, organisasjonsutvikling og lignende. Særlig vil jeg hente inspirasjon fra Ole I. Iversens bok *Rekrutterings- og intervjueteknikk* (2020), Øyvind Martinsens kapittel *Rekruttering* i Bård Kuvaas' bok *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2008) og Espen Skorstads *Rett Person På Rett Plass*

(2015). I tillegg, i teorien som handler om pre- og onboarding, henter jeg inspirasjon fra Ingvild Sagberg som har forsket på det å være ny på arbeidsplassen i boken *Ny jobb – hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen* (2017). Foruten disse fire finner jeg inspirasjon i andre artikler, presentasjoner og andre kilder jeg finner underveis i prosjektet.

1.5 FUS-kjeden

Trygge Barnehager, moderselskapet til FUS, ble etablert i 1986 i Haugesund, som et resultat av et ektepars mangel på barnehageplass til sitt eget barn. Ekteparet bestemte seg for å starte en egen barnehage, og her tok de inn til sammen 30 barn. Trygge Barnehager har siden den gang etablert seg som et entreprenørselskap som bygger og kjøper barnehager. Selskapet har totalt bygd over 500 barnehager og har også overtatt barnehager fra kommunal drift.

I 2007, over 20 år etter oppstarten av Trygge Barnehager, ble FUS etablert som et driftsselskap som skulle samkjøre barnehagene som Trygge Barnehager bygde eller kjøpte opp. Målet med dette var at FUS skulle "arbeide fremtidsrettet med strategier, visjoner, verdier og samkjøring av all felles faglig satsning".

I dag har FUS mellom 170 og 180 barnehager spredt over hele landet, fra Hammerfest i nord til Kristiansand i sør. Barnehagene befinner seg både i storbyer og i landlige strøk, men felles for alle er at de deler en felles visjon: FUS – Barnet Først.

FUS har som mål "å være selve referansen av barnehager i bransjen". Gjennom høy faglig kvalitet, kompetente medarbeidere og dyktige ledere skal barna som går i FUS-barnehager glede seg til å komme til barnehagen. Gjennom å være mange barnehager ønsker FUS å benytte seg av nettopp dette, ved at det gir mulighet til å utvikle både ansatte og faget: Man kan utveksle erfaringer, og det gir rom for forskning og tilgang på kunnskap som ellers ville vært tilgjengelig.

Hentet fra <https://fus.no/om-oss> (hentet 11.03.22)



barnehagene

2. Forskningsmetode og vitenskapsteoretisk tilnærming

2.1 Forskningsmetode, datainnsamling og valg av informanter.

2.1.1 Forskningsmetode

Innen samfunnsforskning, inkludert forskning på utdanningsfeltet, skilles det gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021, s. 22). Sentralt i valget av metode står spørsmålet om hva man som forsker er ute etter å finne svar på. I tillegg har en forsker vanligvis noen rammefaktorer å forholde seg til. Dette kan for eksempel være et avgrenset tidsrom å få gjort unna forskningsprosjektet innen, begrensede forskningsmidler, tilgang til samarbeidspersoner, og andre faktorer som er med på å begrense hvordan et forskningsprosjekt kan bli utført. Et ferskt eksempel på dette var pandemien, som rammet Norge og resten av verden i 2020, og som satte begrensninger for de fleste. Richards og Morse (2013, s. 23) skriver at "there is almost always a best way to do any research. (...) The choice of best method (...) comes from the research purpose". I dette ligger det at man må finne den forskningsmetoden som er best egnet basert på forskningens hensikt.

Pål Repstad (2007, s. 16) peker i sin metodebok på selve ordet *kvalitativs* betydning: " (...) ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener".

Observasjon, feltarbeid, intervju og tekstanalyse er alle kvalitative metoder, hvor man undersøker få miljøer med mål om å finne svar på spørsmålet man har stilt seg.

Et kjennetegn ved kvantitative metoder er tall. Repstad (2007, s. 16) peker på at en kvantitativ metode vil være egnet i forskningsprosjekter hvor man for eksempel skal sammenligne mål og resultat, og at det er mer egnet for å *generalisere*. Generalisere vil i forskningsmetodisk sammenheng bety at funnene vil være *generaliserende*, altså tilsvarende, for alle som tilhører den aktuelle gruppen (Larsen, 2017, s. 39).

Man kan som et eksempel si at kvalitative metoder kjennetegnes ved at man undersøker et sosialt fenomen, som for eksempel hvorfor det er høyt sykefravær i et utvalg FUS-barnehager, mens det som kan kjennetegne den kvantitative metoden er at man ønsker å finne ut hvor hyppig det forekommer sykedager i disse FUS-barnehagene. Forskjellen ligger altså i hva man ønsker å finne ut: Er det egenskaper, fenomener eller karaktertrekk, eller er det å sammenligne antall forekomster?

For å finne ut av hvilken metode som er best egnet i dette forskningsprosjektet har jeg støttet meg på Richards og Morse (2013, s. 49) som beskriver valg av metode slik: " (...) the one that best helps you think (...) in the best way suited to your research goals (...) and to provide the results your project requires (...) as "on target" as possible".

Ettersom formålet med forskningsprosjektet har vært å finne ut av daglige lederes oppfatninger av hva som vektlegges, og ikke forekomsten av fraværspersent i FUS-kjeden, vurderes det dithen at det har vært riktig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Skulle man ha forsket på fraværspersenten kunne en kvantitativ metode vært mer hensiktsmessig da kvantitative data er målbare i større grad enn kvalitative data, og også enklere å generalisere (Larsen, 2017, s. 39). Når målet er å finne ut hva disse fire daglig lederne vektlegger er det ikke et mål å generalisere funnene til å gjelde samtlige daglige leder i FUS. Derfor har en kvalitativ metode blitt ansett som best egnet og som en metode som vil være mest "on target" til problemstillingen i forskningsprosjektet.

En kvalitativ metode vil i dette prosjektet ha en kombinasjon av en deskriptiv og en normativ tilnærming, som man kan se av problemstillingen. Deskriptiv kan sies å omhandle det beskrivende, altså hvordan ting er, mens normativ kan sies å omhandle hvordan ting kan eller *bør* være (Sagdahl, 2022, avsnitt én). En hensikt har vært å systematisere og å få innsikt i de daglige ledernes tanke på en slik måte som de selv opplever rekrutteringsprosessene. Samtidig har et annet ønske vært å se på hvordan rekrutteringsprosessene kan videreutvikles for å oppnå høyere grad av kvalitet i barnehagene.

2.1.2 Datainnsamling

Ved å foreta en kvalitativ forskningsmetode har man flere muligheter når det kommer til datainnsamling, blant annet observasjon, intervju og tekstanalyse (jf. Repstad, 2007, s. 17). Repstad (2007, s. 23) skriver: "Skal du få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø (...) uten at du er så opptatt av hvor hyppig noe forekommer (...) så bør du velge observasjon og kvalitative intervjuer". Intervju er den mest benyttede metoden for innsamling av data i kvalitative undersøkelser, og den gjør det mulig å få fylldige, beskrivende data på det vi undersøker (Johannessen et al., 2021, s. 105). Videre viser Johannessen (et al., 2021, s. 105) at intervjuet er godt egnet når man vil undersøke meninger, holdninger og erfaringer. Med tanke på dette prosjektets formål har intervju blitt ansett som en godt egnet metode for datainnsamling.

Intervjuer kan være preget av både lav og høy grad av struktur. Intervjuene med høy grad av struktur vil være preget av en stram intervjuguide hvor spørsmålene følges slavisk og med lite rom for

sidesprang. Intervjuer med lav grad av struktur innehar ingen forhåndsdefinerte spørsmål, men målet er en samtale rundt en bestemt tematikk (Johannessen et.al., 2021, s. 108). Larsen (2017, s. 99) viser at for en som ikke har mye erfaring med intervju, slik som meg, så kan et intervju med en viss grad av struktur anbefales.

Et annet alternativ har vært å kombinere både intervjuer og observasjon av rekrutteringsprosessen, altså å benytte seg av det som kalles metodetriangulering (Larsen, 2017, s. 30). Ved å først foreta intervjuer med daglig leder for å deretter delta som observatør i intervju av kandidater, kan man se om det er samsvar mellom det informantene sier og det de gjør, og på denne måten skape en større grad av validitet og reliabilitet i forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2021, s. 256). På en annen side vil det å benytte seg av triangulering i et mastergradsprosjekt muligens være for krevende tidsmessig, men det kunne likevel ha vært spennende om man hadde hatt de rette forutsetningene.

Å gjennomføre observasjoner (og/eller metodetriangulering) har grunnet pandemien ikke latt seg gjennomføre, og intervjuer ble dermed den best egnede metoden for denne gang. Jeg har valgt å gjennomføre intervjuer med en viss grad av struktur etter å ha vurdert det dithen at en stram intervjuguide vil hemme informantenes anledning til å utdype svarene, og for meg til å grave dypere ned i hva de egentlig snakker om.

Ved intervjuene har det vært viktig for meg å være åpen om hvorfor jeg er her: Hva er forskningens formål, at informantenes anonymitet er gjeldende og at jeg ikke har vært ute etter å grave frem mer negative sider ved informanten. Jeg har vært opptatt av at informantenes svar er dens sannhet, og at denne sannheten er likeverdig et annet, mer "korrekt" svar.

Repstad (2007, s.78) peker også på viktigheten av en intervjuguide, men også at det er nødvendig å kunne være fleksibel: Er man fastlåst i intervjuguiden vil samtalen kunne oppleves som lite motiverende og lite dyptgående, og heller ikke kunne gi svar på viktige elementer informanten sitter på. Det har derfor vært viktig for meg at en intervjusekvens skal oppleves som naturlig og fritt heller enn stramt og slavisk, og her har en fleksibel intervjuguide hjulpet meg.

Jeg har hatt en intervjuguide (vedlegg 1) jeg har brukt som utgangspunkt for intervju med informantene. Jeg har hatt anledning til å stille oppfølgings spørsmål om noe har vært uklart eller om de har tilført noe jeg har ønsket å dykke dypere ned i. Hos tre av fire informanter har jeg gjennomført intervjuene via Teams, og hos en av informantene dro jeg fysisk til barnehagen for å gjennomføre det første intervjuet sommeren 2021. Erfaringene jeg har gjort er at det fysiske intervjuet vil være å foretrekke da det gir rom for bedre samtaleflyt og muligheter til å lese den andre parten bedre, men samtidig har digitale intervjuer hatt sin verdi: Jeg har sluppet å reise for å fysisk møte informantene, og således spart både tid og penger, og intervjuene har vært mer fokuserte på oppgaven enn det

fysiske intervjuet. I det legger jeg at det blir mer saksorientert og effektivt da det ikke er like naturlig med "small-talk" for å skape den første kontakten som man ofte gjør ved fysiske møter – på godt og vondt.

2.1.3 Valg av informanter

Da jeg skulle finne informanter til mitt forskningsprosjekt var det viktig for meg å komme i kontakt med personer som befant seg i den målgruppen jeg var interessert i. I FUS er det mange daglige ledere, men å velge samtlige ville naturlig nok være en altfor tidkrevende jobb. Derfor måtte jeg velge ut noen kriterier for å finne riktige informanter, og satte dermed noen utvalgsspørsmål for å komme meg nærmere relevante informanter: Kan jeg finne noen som planlegger eller står midt i en rekrutteringsprosess? Kan jeg finne noen som har satt rekrutteringsprosessene i et system? Og kan jeg finne de som ikke har satt det i et system? Og hva med geografisk tilhørighet, ansiennitet og kjønn? Johannessen et al. (2021, s. 58) peker på viktigheten av å finne riktige informanter i kvalitative undersøkelser, nemlig ved å benytte en strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at forskeren definerer hvilken gruppe som bør delta for at undersøkelsens formål skal dekkes, hvorpå man velger ut informanter deretter.

Også Repstad (2007, s. 58) viser oss viktigheten av å velge riktige informanter og legger frem følgende kriterier for den gode informanter: Den utsettes ofte for den informasjonen vi etterspør, den er samarbeidsvillig og motivert for å prate med og gi oss informasjon, den har gode evner til å formidle eget syn og den har ingen særlig partisk involvering, altså at den evner å kunne se flere sider av en sak. Dette støttes også av Miles og Huberman (1984), her i Ryen (2002:87), som også snakker om viktigheten av informasjonsrike informanter: "Go to the meatiest, most study-relevant sources", altså at man skal finne den kilden eller den informanten som antas å ha mest kunnskap eller mest erfaring rundt problemstillingen din. Samtidig peker de på at det er nødvendig å ha noen som ikke har den samme informasjonen, slik man kan finne variabler innad i organisasjonen, som i dette tilfellet er FUS-kjeden. Dette gjelder, ifølge Repstad (2007, s. 83-84), også når du velger antall informanter.

Å komme frem til et riktig antall informanter kan være vanskelig, men jeg har ønsket heller å ha få og dype fremstillinger fra informanter enn mange og overfladiske. Dette støttes også av Repstad (2007:84): "Vanligvis blir et prosjekt bedre av å gjøre grundige analyser av få intervjuer, enn overflattisk av mange". Han presenterer også uttrykket *metning*, som tar for seg at når man føler seg mettet på informasjon er det på tide å stoppe.

For å sikre at jeg skulle finne informanter som kan gi meg et variabelt bilde har jeg foretatt to ulike tilnærminger. Den første tilnærmingen var å kontakte FUS-kjedens administrasjon for å presentere prosjektet og for å bli satt i kontakt med daglige ledere med erfaring med rekruttering. Både Larsen (2017, s. 90) og Johannessen et al., (2021, s. 64) omtaler dette som *snøballmetoden*, som handler om at man tar kontakt med noen man antar har mye kunnskap om feltet, som igjen kan sende deg til relevante informanter. Den andre tilnærmingen har vært å foreta stillingssøk på hjemmesiden til FUS, hvor jeg har kunnet kontakte daglige ledere direkte for forespørsmål om å delta i prosjektet. Jeg benyttet meg her av det som omtaltes som *skjønnsmessig utvelging* (Larsen, 2017, s. 90) eller *kriteriebasert utvelgelse*, som Johannessen (et.al, 2021, s. 64) omtaler det som. En slik tilnærming gjennomføres av forskeren selv, altså meg, og går ut på at man finner frem til den og de som oppfyller visse kriterier. Kriteriene i denne tilnærmingen har vært at de har en pågående stillingsutlysning og at det fantes geografiske variasjoner.

Prosjektets datainnsamling har blitt gjennomført under koronapandemien, hvilket naturlig nok har påvirket prosjektet. Mange av de potensielle informantene har besvart forespørselen med at det dessverre er for mye annet på agendaen for tiden (fravær av ansatte, usikre retningslinjer, annet) som gjør at de ikke har kapasitet til å delta i prosjektet. Andre har ikke svart, og noen har, heldigvis, svart at de har anledning til å delta.

Jeg har intervjuet fire daglige ledere i perioden juni 2021 til januar 2022. Tre av informantene ble intervjuet for første gang i løpet av sommeren 2021, hvor jeg stilte spørsmål omkring tiden før og underveis i rekrutteringen. Etter hvert som jeg fikk arbeidet med prosjektet fikk jeg selv økt kunnskap omkring rekruttering og oppfattet etter hvert at jeg ikke hadde fått avdekket alle deler av rekrutteringsprosessen. Jeg hadde behov for å få vite noe om hva de daglige lederne gjør fra idet de har ansatt en pedagogisk leder og videre inn i den nyansattes første tid i barnehagen. Jeg tok derfor kontakt med disse tre på nytt i januar 2022 og gjennomførte enda et intervju med dem. Hos den fjerde informanten ble intervjuet gjennomført i én runde. En av de tre informantene ønsket å svare skriftlig per e-post grunnet mange arbeidsoppgaver, hvilket gjorde at jeg ikke hadde anledning til å stille oppfølgingsspørsmål under det siste intervjuet.

2.1.4 Informasjon om informantene

Grunnet anonymitet vil informantene bli kategorisert i kjønn, aldersgruppe, styrer/daglig leder-ansiennitet og lokasjon. Navnene brukt i teksten er fiktive.

Ellen: Kvinne, alder 40-50, daglig leder i 5-10 år. Lokasjon: Tettsted, Vestlandet

Mia: Kvinne, alder 40-50, daglig leder i 10-20. Lokasjon: Tettsted, Vestlandet

Mats: Mann, alder 40-50, daglig leder i 10-20 år. Lokasjon: By, Østlandet

Sana: Kvinne, alder 40-50, daglig leder i 10-20 år. Lokasjon: Storby, Østlandet

2.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I en rekrutteringsprosess vil det være flere ting som påvirker hvordan prosessen utvikler seg: Kanskje jakter man på en kandidat med spesifikke kvalifikasjoner? Kanskje får førsteinntrykket avgjøre? Kanskje har man en faglig bekjent som fremsnakker kandidaten? På samme måte vil min rolle som forsker kunne også ha flere påvirkningsfaktorer: Jeg kan blant annet ha meninger om det som forskes om på forhånd, jeg kan være lite objektiv i og med at jeg allerede er ansatt i FUS-kjeden og jeg kan være uenig i informantenes svar og la det påvirke hvordan jeg fortolker disse. Objektivitet er et ideal som jeg som forsker har strukket meg etter, samtidig som jeg er klar over at fullstendig objektivitet ikke er mulig å oppnå. Når jeg skal gå inn i forskning vil det derfor være viktig å være seg bevisst *vitenskapsteorien* som ligger bak.

Vitenskapsteori kan, veldig kort fortalt, sies å handle om måter å betrakte verden eller fenomener på i en vitenskapelig sammenheng: "vitenskapsteori beskæftiger sig med teorier om, hvordan man på et mere sikkert grundlag opnår erkendelse og viden" (Mårtensson og Puggaard, 2016, s. 15).

I dette kapitlet vil jeg ta for meg to vitenskapsteoretiske retninger: Fenomenologi og hermeneutikk. Jeg vil med et kritisk blikk begrunne hvorfor den ene kan være bedre egnet enn den andre med tanke på min rolle som forsker i denne oppgaven.

2.2.1 Fenomenologi

Mårtensson og Puggaard (2016, s. 197) viser til at fenomenologi vil si "læren om det, der viser sig", som kan oversettes til læren om det vi ser (egen oversettelse), og at Edmund Husserl betraktes som grunnleggeren av den moderne fenomenologiske retningen. Fenomenologien har gått fra å være kun den enkeltes opplevelse av verden til å også omhandle samtalen og samværet med andre gjenstander eller mennesker, altså intersubjektiviteten, når man forsker (Mårtensson og Puggaard, 2016, s. 197). Mårtensson og Puggaard (2016, s. 200) viser til fire grunntrekk i en fenomenologisk undersøkelse:

1: Epochè. Her ser man helt fordomsfritt på det som skal undersøkes. Man lar erfaringer og teoretisk bakgrunn ligge, og fokuserer helt og holdent på det man opplever.

2. *Fenomenologisk reduksjon*. Her vil man som forsker beskrive sin opplevelse av det opplevde, dog uten å tolke og sammenligne tidligere erfaringer eller teori.

3. *Imaginær variasjon*. Her leter forskeren etter mulige meninger og strukturer i det man har sett.

4. *Syntese*. Her vil forskeren samle alle trinnene til en beskrivelse av det man har sett.

Når jeg forsker på hva som vektlegges av de daglige lederne vil jeg, i et fenomenologisk perspektiv, ta utgangspunkt i det jeg opplever der og da, altså det som kommer frem under intervjuet. Jeg vil ikke la egne fordommer påvirke hvordan jeg betrakter dataene jeg får eller opplevelsene jeg har underveis, men jeg vil anse dem som en her-og-nå-sannhet, og på bakgrunn av dette prøve å finne frem til strukturer eller kjennetegn jeg finner.

2.2.1.1 Et kritisk blikk på fenomenologi

Å forske fra et fenomenologisk utgangspunkt kan, på samme måte som det kan være spennende, være utfordrende med tanke på det overnevnte. Alt av fordommer og tidligere erfaringer skal legges bort: Meninger jeg har om hva som bør vektlegges i rekrutteringsprosessen, meninger om hvordan informantene gjennomfører et intervju, mine egne fortolkninger av informantenes tilbakemeldinger med mer. Personlig tenker jeg at dette kan være lettere sagt enn gjort, men samtidig kan forskning med en fenomenologisk tilnærming bidra til ny kunnskap og nye meninger. Mårtensson og Puggaard (2016, s. 151) tar opp nettopp denne problematikken, og bruker "hvad sker der?"-utgangspunktet som et tilsvar på kritiske spørsmål til fenomenologien, hvor tanken er at man har et åpent blikk for å forstå og tolke hva som skjer her og nå.

2.2.2 Hermeneutikk

Det greske ordet hermeneutikk refererer til den greske guden Hermes, som hadde i oppgave å være budbringer mellom menneskene og gudene. Opprinnelig var hermeneutikken ansett til å være tolkingen av tekster, både hellige, juridiske og litterære, som vektla språkets viktighet i forståelsen av virkeligheten (Mårtensson og Puggaard, 2016, s. 16). I dag kan hermeneutikk anses som mer åpen mot både tekster og eksistensielle situasjoner: Man er opptatt av å forstå situasjoner gjennom å tolke dem på bakgrunn av egne fordommer og egne refleksjoner, men samtidig være bevisst nettopp egne fordommer for å kunne få ny og/eller økt kunnskap om det man forsker på (Nilsson, 2007, avsnitt nr. tre).

For å forstå hermeneutikkens rolle i vitenskapsteorien har jeg tatt utgangspunkt i Fjelland (2005, s. 43). Han beskriver hermeneutikk som "vitenskapen om tolkninger" og peker på noen eksempler: Skal to mennesker forstå hverandre er man avhengig av at man har noe til felles, for eksempel kulturell

bakgrunn, religion eller språk. Han peker også på at ord, både muntlig og skriftlig, kan gi lite mening om man er distansert fra senderen (den som snakker) eller forfatteren. For at kommunikasjonen skal bli vellykket er man derfor avhengig av en felles, og ofte u-kommunisert, plattform. Dette kan handle om at begge parter snakker og forstår det samme språket og at man forstår hverandres fagterminologi. Uten disse forutsetningene for kommunikasjon vil kommunikasjonen kunne oppleves distansert.

Martin Heidegger (her i Mårtensson og Puggaard, 2016, s. 209) bruker begrepet "væren-i-verden", som viser til at mennesket har vært i verden før noe som helst annet, med alt det medfører av erfaringer og fordommer. Man kan dermed betrakte hermeneutikken som en del av menneskets opplevelse av de fenomener som oppstår – både de opplevelsene som er her og nå og de fordommene og erfaringene man har med seg. Interpretasjonen, altså fortolkningen, vil altså være viktig i en hermeneutisk forskning.

Sett i lys av min rolle som forsker vil en hermeneutisk tilnærming kunne påvirke begge veier: I og med at jeg er kjent med feltet på forhånd har jeg fordommer om hvordan jeg tror daglige ledere i FUS gjennomfører en rekrutteringsprosess og hvorvidt jeg selv mener det er bra eller dårlig, samtidig som jeg har et ønske om å få en forståelse av hva som vektlegges fra deres syn.

2.2.2.1 Et kritisk blikk på hermeneutikk

Å ha med seg fordommer inn i forskning kan by på utfordringer knyttet til ens egen forståelse og tolkning av dataene man innhenter: Man kan tro at man har oppfattet informantenes tilbakemelding da man anser seg selv som kjent i prosessen, og dermed også risikere å ikke stille oppfølgingsspørsmål til det som blir sagt eller gjort.

I et møte med daglige leder i FUS-kjeden vil jeg ha noen fordommer på bakgrunn av mine år i barnehage. Ved å ta utgangspunkt i hermeneutikken vil det derfor være avgjørende for meg og mitt forskningsprosjekt å være våken og bevisst de fordommer jeg innehar, samtidig som jeg må være åpen for at mine fordommer kan både endres og brytes i møte med nye impulser.

2.2.3 Valg av vitenskapsteoretisk retning

På bakgrunn av overnevnte avsnitt om fenomenologi og hermeneutikk anser jeg et hermeneutisk utgangspunkt som best egnet for mitt forskningsprosjekt. Som nevnt har jeg noen år på baken barnehage, og for meg ville det ha vært utfordrende å forske med et "hva skjer her"-perspektiv, altså fenomenologisk. Når jeg forsker fra et hermeneutisk utgangspunkt vil det være viktig for meg å være

bevisst egne fordommer, liksom jeg er bevisst på at informantenes svar er deres sannhet, altså at mine egne fordommer må vike for de dataene jeg får. Samtidig er den hermeneutiske tilnærmingen i tråd med en kvalitativ forskningsmetode, ved at jeg ønsker å finne ut av informantenes opplevelse av rekrutteringen av pedagogiske ledere.

2.3 Kritikk til egen forskning

I forskningsprosjekt, kvantitative som kvalitative, kan det oppstå feilkilder. Feilkilder kan for eksempel omhandle reliabilitet, validitet, skjevhet i utvalg, fortolkningsfeil eller påvirkningsfeil (Larsen, 2017, s. 93 og 124). Reliabilitet handler om undersøkelsens nøyaktighet, altså hvorvidt den er pålitelig (Larsen, 2017 s. 94, Johannessen et al., 2021, s. 27). Enkelt fortalt kan man si at flere forskere skal kunne intervju de samme fire respondentene som i denne undersøkelsen, om den samme tematikken, hvorpå det ville ha resultert i tilsvarende funn. En feilkilde ved reliabilitet i kvalitative undersøkelser er blant annet, som vi så under vitenskapsteoretisk tilnærming, at forskeren fortolker resultatene under intervjuet. Ubevisst kan jeg ha trodd at jeg har forstått hva informanten har ment og dermed feiltolket informantens poeng. Jeg tror og håper informantene vil kjenne seg igjen i både analyse og funn, men samtidig må jeg også være forberedt på at jeg kan ha fortolket i en annen retning enn hva informantene hadde til hensikt.

Validitet handler om hvorvidt forskningen er gjort på en korrekt og gyldig måte, altså hvor relevant dataene presenterer fenomenet (Larsen, 2017, s. 93, Johannessen et al., 2021, s. 43). I en kvalitativ undersøkelse vil det for eksempel kunne være lite hensiktsmessig å sende en spørreundersøkelse til alle daglige ledere i FUS for å undersøke hvor ofte de ansetter ny pedagogisk leder. Til dette formålet ville en kvantitativ metode ha vært mer passende. I tillegg bør spørsmålene være relevante opp mot problemstillingen, slik at det er tematikken som faktisk skal forskes på det spørres om. Jeg opplever å ha kommet frem til en valid undersøkelse med forskningsmetode og spørsmål som er relevante til tematikken.

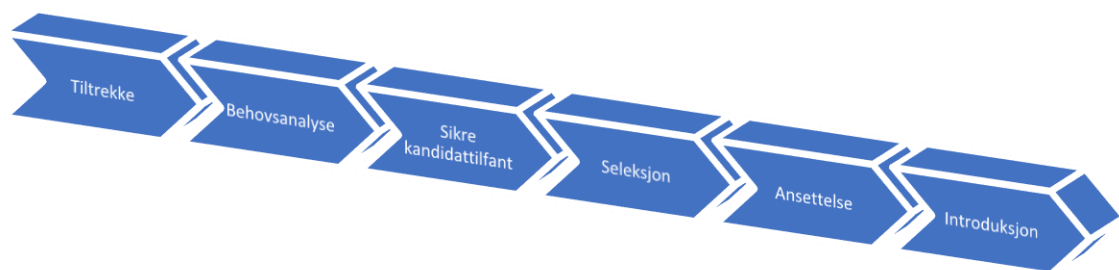
Skjevhet i utvalg, altså at informantene ikke er representative for den gruppen de tilhører, er en annen mulig feilkilde i dette forskningsprosjektet. De fire som har blitt intervjuet er alle personer i aldersgruppen 40-50 år med mellom 5 og 20 års erfaring som daglig leder, og byr således på en noe redusert grad av variasjon hva gjelder alder og erfaring. I dette forskningsprosjektet har jeg benyttet en ikke-sannsynlighetsutvelgning, hvor målet har vært "å skape kunnskap innenfor et felt uten å nødvendigvis si at dette gjelder for flere enn de som var med i undersøkelsen" (Larsen, 2017, s. 89). Som vi så under avsnitt 2.3.1 foretok jeg to tilnærminger for valg av informanter jeg kontaktet FUS-administrasjonen for å få kontaktinformasjon til daglige ledere som de mente kunne være aktuelle,

og jeg tok selv kontakt med daglig ledere utenfor dette. Den førstnevnte metoden, snøballmetoden, kan, som en feilkilde, føre til at FUS-administrasjonen kan gi kontaktinformasjon kun til erfarne daglige ledere som oppfattes som gode på rekruttering. Derfor var det viktig for meg å følge med på stillingsutlysninger og selv kontakte disse daglige lederne, som ikke var i kontaktinformasjonen fra FUS-administrasjonen. Jeg benyttet meg her av det som omtaltes som *skjønnsmessig utvelging* (Larsen, 2017, s. 90). I prosjektet har jeg forsøkt å finne variabler som skulle kunne dekke kriteriene jeg satte meg, henholdsvis geografiske forskjeller og aktiv stillingsutlysning, og disse har jeg klart å oppfylle. Det kunne ha vært spennende å inkludere alder og erfaring i kriteriene, men samtidig kan flere kriterier gjøre utvalget begrenset. En skjønnsmessig utvelging som feilkilde er at man kan risikere å måtte gi slipp på noen av kriteriene og at utvalget dermed blir mer homogent. Likevel gir metoden et reelt bilde av de benyttede informantenes opplevelse av rekrutteringsprosessene, som således gjør den valid og reliabel.

I tillegg er jeg, som nevnt, selv ansatt i en FUS-barnehage. Jeg er kjent med mye av FUS-barnehagens innhold, men mener likevel at jeg har klart å være så nøytralt som det går an å få blitt under gjennomføringen av prosjektet. Under intervjuene har min kjennskap til FUS gjort at jeg har fortolket noe av det informantene sier på en måte som utenforstående, altså mennesker som for eksempel ikke er kjent med FUS, kanskje ikke kunne ha gjort. I bearbeidelsen av dataene har jeg betraktet disse slik som jeg har forstått informantenes sannhet. Det vil likevel være et etisk dilemma å forske på egen arbeidsgiver, men jeg håper og tror at både FUS og informantene kan anse denne forskningen som relevant for videreutvikling av barnehagene.

3. Teoretiske perspektiver på rekruttering

Når det gjelder både de teoretiske perspektivene, analysen og drøftingen kommer jeg til å dele fremstillingen inn i tre prosessfaser: Forprosessen, midtprosessen og etterprosessen. Ved å ha denne inndelingen håper jeg å gi leseren et tydelig og oversiktlig overblikk i det som kan være en måte å gjennomføre rekrutteringsprosessen på, ved at den blir strukturert på en ryddig måte. Jeg benytter her Iversens (2020, s. 14) modell for rekruttering som utgangspunkt for inndelingen og har selv tatt valget om å dele denne inn i tre prosessfaser.



Modell 1: Iversens figur for rekruttering (Iversen, 2020 s. 14).

3.1 Behov for ny arbeidskraft – hva nå? Teori om forprosessen

Enten om en pedagogisk leder har sagt opp sin stilling eller om man øker pedagogtettheten i barnehagen: Behovet for ytterligere arbeidskraft er oppfattet, og man må ta fatt på rekrutteringsprosessen for å finne den perfekte kandidaten. Iversen (2020, s. 11) stadfester at “ansettelsen av nye medarbeidere er kanskje en av de viktigste oppgavene for en leder”, og fremhever videre forskjellen på suksess og fiasko: En god ansettelse utgjør en betydelig ressurs for en virksomhet, mens en dårlig ansettelse kan føre til både “frustrasjon, fortvilelse, effektivitetstap og kostnader for en virksomhet” (Iversen, 2020 s. 11). Med dette ser vi at en god rekruttering vil være prege både trivsel på arbeidsplassen og organisasjonens lønnsomhet. Som daglig leder vil det derfor være av avgjørende betydning at man har kunnskap om rekruttering og hvordan man kan gå frem for å gjøre en rekrutteringsprosess mest mulig vellykket.

3.1.1 Employer branding

Et godt første steg, som i og for seg er i gang allerede før behovet har meldt seg, vil være å se på hvordan barnehagen fremstår for både eksisterende og potensielle ansatte (Kontochristos, 2020, avsnitt nr. én). I dette inngår det at man skal ivareta eksisterende ansatte på en måte som gjør at de opplever blant annet utvikling, glede, tilhørighet ved å være i akkurat denne organisasjonen, og at potensielle ansatte skal bli fristet til å søke i akkurat denne organisasjonen. I dagens situasjon med mange barnehager og mangel på pedagoger, vil det derfor kunne være avgjørende at barnehagen kan skille seg ut som attraktiv i forhold til andre barnehager, altså at de har et sterkt *employer brand*, for å kunne oppdrive og vinne de gode kandidatene og samtidig klare å beholde ansatte over tid. Hos Iversen (2020, s. 14) blir employer branding omtalt som å *tiltrekke*, hvor han ilegger at for å tiltrekke seg den beste arbeidskraften er det viktig å fremstå som attraktiv innenfor det man driver med. Det kan for eksempel være utfordrende og spennende arbeidsoppgaver, godt bruk av sosiale medier og et godt omdømme i relevante kretser. Employer branding kan altså foregå ved at de eksisterende ansatte trives så godt at de kan fremsnakke og være gode ambassadører for barnehagen, at barnehagen er god på markedsføring i sosiale medier, på hjemmesiden og i lokalmiljøet, at det finnes personalgoder som kompetanseheving, mulighet for utvikling innad i organisasjonen, firmaturer og så videre.

3.1.2 Jobbanalyse

Det neste steget, og her hvor selve rekrutteringsprosessen ofte begynner, er en jobbanalyse. En jobbanalyse kan sies å være "den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling" (Skorstad, 2015, s. 38). Jobbanalyse kan også omtales som *behovsanalyse* (Iversen, 2020, s. 54), men disse to innehar samme fremgangsmåter og mål. I denne oppgaven vil jeg altså benytte meg av begrepet jobbanalyse.

Før man skal ansette noen i en pedagogisk leder-stilling er det hensiktsmessig å ha en viss kjennskap til hva stillingen innebærer. Jo mer spesifikk jobbanalyse man har gjennomført før man beskriver arbeidsoppgavene i stillingsutlysningen, desto større sannsynlighet vil det være å få søkere med den kompetansen eller de egenskapene du etterspør (Skorstad, 2015, s. 38). Kanskje ønsker du søkere med en spesifikk kompetanse (for eksempel innen IKT, på småbarn, på drama og så videre), eller kanskje ønsker man mennesker som innehar personlige egenskaper du har behov for i gruppen. Og vise versa: Om man ikke har gjennomført en jobbanalyse vil både sannsynligheten for å få de rette søkerne være mindre og sannsynligheten for å få ukvalifiserte søkere være større. Skorstad (2015, s. 38) trekker en sammenligning mellom nyansettelser og kjøp av ny bil: Ønsker man seg en ny bil vil

man ha visse kriterier eller ønsker for hvordan bilen skal være. Skal den ha automat eller manuelt girsystem? Skal den være liten eller stor? Og hva med el versus bensin eller diesel? Slike spørsmål bør være avklart før man går til innkjøp av en ny bil, ” (...) hvis ikke er det stor fare for at du ender opp med en bil du blir misfornøyd med”. På samme måte kan man betrakte en nyansettelse. I følge Stabile (2013, her i Skorstad, 2015 s. 38) kan man estimere en feilansettelse til å koste i gjennomsnitt en halv årslønn.

Så hva skal en jobbanalyse være godt for? Jobbanalysen skal i hovedsak bidra til tre ting:

1. Avklaring av hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb
2. Avklaring av hvilke krav som må settes til den person som skal inn i stillingen
3. Avklaring av valg av vurderingsmetode, for eksempel om vi ønsker å ta i bruk en personlighetstest eller ikke

Skorstad (2015, s. 38)

Å ha en klar analyse av hva stillingen innebærer vil altså kunne medføre gevinst i form av at man får søkere som er kvalifiserte for stillingen, samt at man forhåpentligvis slipper å få søkere som ikke er kvalifiserte. Både Iversen (2020 s. 12) og Skorstad (2015, s. 41) poengterer at en velgjort jobbanalyse er noe som noe kan spare deg som leder og/eller rekrutterer for unødig bruk av tid og ressurser. Men den kanskje enda viktigere gevinsten av en god jobbanalyse, er den at man kan få en ansatt som mestrer de fremtidige arbeidsoppgavene! La oss se på et eksempel:

I Heisann Hoppsann Barnehage skal en ny pedagogisk leder ansettes. Barnehagen er i gang med et utviklingsprosjekt som handler om kompetanseheving av personalet, som blant annet krever at avdelingene bruker avdelingsmøter på veiledning og utvikling. Den nye pedagogiske lederen vil dermed være ansvarlig for at målene til barnehagen blir kommunisert, tydeliggjort og gjennomført ovenfor og i samspill med medarbeiderne og at avdelingsmøtene gjennomføres med struktur og innhold.

I eksempelet kan vi se noen stikkord som forteller oss noe om hvilke egenskaper den nye pedagogiske lederen bør ha. En god jobbanalyse vil blant annet kunne få frem at den nye pedagogiske lederen forventes å kunne presentere faglig innhold med troverdighet, være visjonsbærer for målene i prosjektet, veilede medarbeidere i utviklingsprosjektet og være god på å møtestruktur. I tillegg vil en avklaring av arbeidsoppgavene kunne være med på å gjøre at man som

daglig leder tar beslutninger ut ifra kriterier og arbeidsoppgaver fremfor subjektive meninger om kandidaten, som for eksempel personlig kjemi mellom dere, som ikke sier noe om kandidatens fremtidige jobbprestasjoner.

3.2 Teori om midtprosessen

3.2.1 Å sikre kandidattilfang

Etter å ha gjennomført en grundig jobbanalyse er det på tide å lyse ut stillingen man skal besette, altså å sikre kandidattilfang (Iversen, 2020. s. 14). Har man gjort et godt stykke arbeid med employer branding og en jobbanalyse vil man allerede vite hva stillingsannonsen bør inneholde, som spesifikke arbeidsoppgaver, krav og forventninger til søkeren og hva barnehagen kan tilby. Som vi allerede har vært inne på er det unødvendig bruk av tid å tiltrekke og få søkere som ikke er relevante for stillingen. For å sikre seg at man treffer de riktige kandidatene vil det være viktig å utforme annonser og velge medier tilpasset de du vil treffe. Hvor befinner målgruppen seg? Leser de aviser, er de på sosiale medier, eller kan en plakat på studentpuben være aktuelt? Bruvoll (u.å.) viser oss at å *treffe* den man ønsker å nå bør bli gjort på en gjennomtenkt måte, slik at stillingsannonsen gjør det man ønsker: Den skal tiltrekke de man, men også de som ønsker en. Iversen (2020 s. 15) omtaler dette som at en stillingsannonse derfor har en dobbelt funksjon.

I tillegg vil en spesifikk og tydelig stillingsannonse gjøre at den potensielle søkeren tidlig forstår hva vi ønsker, slik som utydighet skaper forvirring eller usikkerhet. Formuleringer som "personlige egenskaper vektlegges" sier ikke noe om hva som egentlig etterspørres (Skorstad, 2015 s. 105). Den vil heller etterlate den potensielle søkeren med spørsmål omkring hva de egentlig mener med personlig egnethet. Vil det si at man er sprudlende? Rolig? At man er glad i å klatre i trær? Forskning gjort av Iversen og Standal (2013, her i Iversen 2020 s. 15) viser at mange stillingsutlysninger benytter lite tydelige og delvis meningsløse formuleringer, hvilket kan resultere i mange søkere man ikke ønsker. Skorstad (2015 s. 105) mener at ved å benytte formuleringer som "evne til planlegging", "gode samarbeidsevner" og "analytisk" altså vil gjøre annonsen vinnende for både deg og de potensielle søkerne.

3.2.2 Utvalgsmetoder

I det neste avsnittet vil jeg ta for meg de metodene man benytter, eller kan benytte, i utvelgelsen av kandidater, hvor målet altså er å komme frem til riktig kandidat for stillingen. Utvalgsmetoden må utarbeides på bakgrunn av stillings- og kravsbeskrivelsen. Etter å ha kartlagt hvilke behov,

egenskaper og kompetanse stillingen krever, som vi så i kapittelet om jobbanalyse, kan man planlegge utvalgsmetoder deretter. Utvalgsmetoder kan for eksempel være intervju av diverse slag, tester, referanseintervju eller annet (Iversen, 2020, s. 14). Vi skal første se nærmere på intervju, før vi går kortere inn på testmetoder. Til slutt i dette avsnittet følger referanseintervju.

3.2.3 Intervju

Intervjuet er uten sammenligning den enkeltmetode som benyttes mest i kompetansevurdering (...) så godt som alle organisasjoner, 98 prosent i England – trolig like mange her hjemme, benytter intervjuet når de skal ansette noen.

(Skorstad, 2015, s. 57)

Når bortimot alle organisasjoner benytter intervju i vurderingen av potensielle tilskudd til virksomheten vil det være naturlig å anta at dette også er gjeldende i barnehagene – og at intervju i så måte må være en effektiv metode i rekruttering. Skorstad (2015, s. 57) viser at dette ikke er tilfellet. Intervjuet sier oss lite eller ingenting om hvordan kandidatens fremtidige jobbprestasjoner. Hvorfor intervjuet er så utbredt i bruk som det er kan ut ifra denne konklusjonen virke som et godt spørsmål, men på en annen side har intervjuet noen fordeler andre metoder ikke har: Intervjuet kan bygge gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsføre organisasjonen, vurdering av hvorvidt organisasjon og kandidat passer sammen og forhandlinger om betingelser (Skorstad, 2015 s. 58).

Martinsen (2008 s. 84) ser også på intervju som en mulighet til å oppnå kontakt med jobbsøkeren på, og man har mulighet til å vurdere kroppsspråk, mimikk, kandidatens evne til å sortere og legge frem relevant informasjon og så videre. Samtidig er intervjuet en måte å oppfatte kandidatene på, uten sikkerhet for å vite om det de sier har rot i virkeligheten eller ikke. Mer om en metode for å sikre dette senere.

Martinsen (2008 s. 82) deler intervjuene inn i tre hovedtyper: Ustrukturert, strukturert og situasjonelt:

Ustrukturert intervju: I et ustrukturert intervju vil lederen eller den som rekrutterer ofte ha noen få stikkord på forhånd som man vil innom i løpet av samtalen. Resten av samtalen blir bygd på hva jobbsøkeren gir oss av informasjon. Fordelen med et ustrukturert intervju er, ifølge Martinsen (2008,

s.84), at jobbsøkeren kan oppleve at hun eller han har kontroll på samtalen og mestrer spørsmålene som blir stilt. Jobbsøkerens mestringsfølelse til tross, et ustrukturert intervju vil likevel ha flere ulemper ved seg. På bakgrunn av søknad og CV kan vi ha gjort oss noen tanker om hvem som er vår favoritt og dermed fokusere feilaktig på informasjonen vi får. I tillegg vil et ustrukturert intervju gi ulike intervjuer, på den måten at de ulike kandidatene får ulike spørsmål og dermed blir vurdert på ulike kriterier. Og kanskje enda viktigere: Sett i lys av jobben man allerede har gjort med jobbanalyse vil intervjuet være mer eller mindre bortkastet. Man får ikke sikret at man at kriteriene man har satt blir oppfylt uten en viss grad av struktur (Martinsen, 2008 s. 84).

Strukturert intervju: Det strukturerte intervjuet kan oppleves som stramt og lite fleksibelt, men kan igjen vise seg å være nyttig da den er rettferdig ovenfor alle som er på intervju. Alle blir vurdert på grunnlag av det samme, og den som rekrutterer kan sammenligne de ulike kandidatene. Dette støttes av Skorstad (2015, s. 81) som først presenterer hele 14 fallgruver ved intervju, før han oppsummerer med at det strukturerte intervjuet kan redde deg fra å gjøre feilansettelser. Han vektlegger viktigheten av at man har foretatt en grundig jobbanalyse på forhånd og har etablert hensiktsmessige spørsmål i intervjuguiden: (...) fører til at søkerne behandles likt: De får samme spørsmål, og svarene vurderes likt'' (Skorstad, 2015 s. 81).

Situasjonelt intervju: Det situasjonelle intervjuet kan sies å bygge både på jobbsøkerens tidligere erfaring og hennes eller hans fremtidige prestasjoner (Martinsen, 2008 s. 85). Denne typen intervju bør bygges på en grundig jobbanalyse hvor man utarbeider ulike situasjoner med tilhørende spørsmål som er relevante for stillingen som skal besettes. Det situasjonelle intervjuet kan være nyttig da det nettopp baserer seg på jobbanalysen og dermed er relevant for stillingen. Alle kandidater får samme spørsmål og det krever mindre forberedelse til hvert enkelt intervju enn ved et strukturert intervju. Ulempen ved et situasjonelt intervju kan ifølge Skorstad (2015, s. 82) være at det kan være lite hensiktsmessig hos nyutdannede som ikke har erfaring og dermed ikke har grunnlag for å vise til tidligere resultater, og at den kan oppleves som streng av den som blir intervjuet.

Også Iversen (2020, s. 83) deler intervjuet inn i *strukturert* eller *ustrukturert*, hvor begge står som ytterpunkter og i motsetninger til hverandre. Han presenterer videre et *delvis strukturert intervju* som noe en metode flere benytter seg av, da man her kan benytte seg av elementer fra både det strukturerte og det ustrukturerte: Man stiller de samme spørsmålene til alle, men rekkefølgen og måten man spør på kan variere fra kandidat til kandidat. Det vil gjøre at samtalen kan flyte bedre og være mindre preget av strenge rammer.

Det andre Iversen (2020, s. 84) vektlegger er *innholdet* i intervjuet. Han mener at å stille mange selvevaluerende spørsmål, for eksempel *hva er dine styrker og svakheter* og *hva er dine viktigste egenskaper som pedagogisk leder*, har begrenset verdi da kandidatene kan svare det de tror rekruttereren ønsker å høre. I tillegg mener han at det er få til ingen egenskaper som kan defineres som utelukkende en styrke eller en svakhet, og at man derfor heller bør fokusere på en annen måte å betrakte styrker og svakheter på. Han presenterer *det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet*, og gir oss denne modellen:

Kompetanse hos kandidat nr. X		
Kandidatens evne til å veilede personalet i formelle veiledningssituasjoner		
Sett ring rundt passende verdi:		
1 2 3 4 5		
Trinn	Spørsmål	Kommentar
1. Beskriv situasjonen	Kan du fortelle om sist gang du hadde en formell veiledning av personalet?	Her fyller rekrutterer/sekretær inn egne kommentarer
2. Kartlegg atferden	Hvordan gikk du frem?	
3. Dann deg et bilde av resultatet	Hvordan synes du det gikk?	
4. Hva tenker kandidaten om situasjonen?	Gjorde du deg noen refleksjoner underveis? Ville du gjort noe annerledes til neste gang?	
5. Hvilke følelser sitter kandidaten igjen med?	Hva følte du før, under og etter veiledningen?	
6. Tilbakemeldinger fra andre	Hvilke tilbakemeldinger fikk du fra den som ble veiledet?	

Modell 2: Strukturert kompetansebasert intervju (Iversen, 2020, s. 84)

Som vi kan se av tabellen så vil det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet vil altså ta for seg de ulike styrkene og svakhetene man ønsker å kartlegge under et intervju. I motsetning til det å stille

selvevaluerende spørsmål, ber man kandidaten fortelle og konkretisere hva hun eller han gjorde og hvilket resultat dette skapte. Dette fordrer at kandidaten har erfaring med, i dette tilfellet, veiledning av personalet. Om kandidaten derimot ikke har erfaring med veiledning av personalet kan man be kandidaten se for seg en tenkt situasjon og fortelle ut ifra den, dog "dette øker imidlertid sjansen for at man får tilpassede svar", hvilket man må ta høyde for (Iversen, 2020, s 86). Det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet kan altså være et hjelpemiddel i å kartlegge hva kandidatene faktisk har av erfaring og/eller refleksjoner, fremfor at de gir svar de tror den som rekrutterer ønsker seg – selv om det kan være vanskelig å sikre seg 100 % mot dette under et intervju. Avslutningsvis kan den som rekrutterer eller den som er referent score kandidaten fra 1-5 på de ulike kompetanseområdene og til slutt sammenligne kandidatene ut ifra dette.

Intervjuet er også en god anledning til å vurdere hvorvidt kandidaten og arbeidsplassen er en god sammensetning, eller *person-organization fit* som Sagberg (2017, s. 30) omtaler det som. Iversen (2020, s. 164) definerer personlighet som "de karakteristika ved en person som kan forklare konsistente atferdsmønstre". Kaufmann og Kaufmann (2020, s. 152-153) presenterer *femfaktormodellen* (også kjent som Big Five) som tar for seg hver av de fem store personlighetsdimensjoner. Modellen blir også presentert hos Iversen (2020, s. 54), dog mindre forklarende. Femfaktormodellen er basert på nesten 100 år med arbeid som har hatt som mål å konkretisere personlighet helt ned til fem faktorer, og som i senere tid har blitt brukt hyppig innenfor rekruttering og arbeidspsykologien, og den har også mottatt anerkjennelse i disse bransjene. Den viser at personlighet kan ha fem basisfaktorer:



Modell 4: Femfaktormodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2020, s. 153).

Famfaktormodellens hensikt er at man skal kunne kategorisere den enkelte kandidats egenskaper for å komme frem til den kandidaten som passer best inn på arbeidsplassen, rent personlighetsmessig. Man tar utgangspunkt i en og en personlighetsfaktor og dykker ned i hvilke egenskaper vedkommende har innenfor de ulike faktorene. Hvilke egenskaper disse fem faktorene innebærer vil ikke bli vektlagt videre i oppgaven, men leseren som ønsker å vite mer om personlighet til å bli kjent med modellen oppfordres til å utforske dette på egenhånd, eksempelvis i Kaufmann og Kaufmann (2020, s. 153).

3.2.4 Tester

Som vi så i forrige avsnitt er intervjuet den mest benyttede metoden, sannsynligvis fordi det er den vi *kjenner* best og har mest erfaring med. Kanskje dette kan ses i sammenheng med mangel på forskning rundt rekruttering og barnehage, altså at vi enda ikke har kommet dithen at de ulike utvalgsmetodene engang er vurdert benyttet. Men når man har laget en god jobbanalyse og vet hvilke krav og forventninger man har til søkeren, og når intervjuet ikke gir noen sikkerhet for at den som blir intervjuet gir deg korrekte opplysninger, kan det være nødvendig å utforske andre metoder. Det finnes mange ulike tester å gjennomføre, men grunnet dette prosjektets problemstilling kommer ikke disse innhold og egenskaper til å bli videre presentert. Jeg ønsker heller å kort belyse testers *muligheter*, og dermed ha åpnet døren for å utforske dette videre på et senere tidspunkt.

Både Skorstad (2015, s. 105), Martinsen (2008, s. 85) og Iversen (2020, s. 92) viser oss at ulike metoder for tester kan være den beste måten å vurdere kandidater på: Skorstad (2015, s. 39) sier at "evnetester og personlighetstester benyttes fordi det er det beste målerverktøyet som eksisterer for den kompetanse som her søkes. Jo tettere bånd det er mellom de egenskaper vi er på jakt etter, og den målemetode vi bruker, desto bedre.". Martinsen (2008, s. 85) mener at " (...) tester representerer en objektiv og rettferdig måte å fremskaffe informasjon om jobbrelevante egenskaper på, gitt at testene er reliable, valide, tilfredsstillende normert og egnet til formålet (...)". Iversen mener at utvalgsmetode må tilpasses både organisasjonens og stillingens behov, men at ulike tester kan være avgjørende for å sikre rett kandidat (2020, s. 93).

Som vi ser av referansene ovenfor kan tester ha en verdi i utvelgelsen av kandidater. Den kan sikre oss korrekt informasjon om de ulike kandidatene og sådan gi oss en pekepinn på fremtidige jobbprestasjoner, noe et intervju ikke kan i like stor grad – og i alle fall ikke med like stor sikkerhet.

3.2.5 Referanseintervju

Uavhengig av om man har et strukturert eller ustrukturert intervju eller om man kjører ulike tester vil man, i alle fall i de fleste tilfeller, ønske å vite noe om hvordan andre har opplevd aktuelle kandidater. Et referanseintervju "dreier seg om å få utfyllende informasjon om søkeren utover det som er oppgitt i søknaden" (Martinsen, 2008 s. 84). Definisjonen sier altså at man leter etter informasjon vi ikke har mottatt av kandidaten selv. Iversen (2020, s. 96) viser til mye av det samme, men legger til et annet ønsket mål med referanseintervjuet, nemlig at man ønsker å undersøke hvorvidt det er samsvar mellom det kandidaten selv sier og det oppgitt referanse opplever. Det vil altså si at det vil bli en slags kontrollsjekk av kandidatens fortellinger om seg selv.

Når en kandidat har oppgitt en referanse vil det sannsynligvis være en referanse kandidaten har positive relasjoner til, fordi hun eller han vil belyse seg selv fra best mulig vinkel. Det vil derfor være viktig å ha høyde for feilkilder når man benytter seg av referanseintervju, ved at oppgitt referanse kun ønsker det beste for kandidaten og dermed kan male et usant bilde av henne eller han (Martinsen, 2008 s. 84). En annen feilkilde, ifølge Iversen (2020, s. 96), er at mange oppgir kortvarige (0-11 måneder) eller utdaterte (over fem år gamle) referanser. Det vil derfor være avgjørende for referansens pålitelighet at den kan belyse kandidaten fra flere sider, at relasjonen har vedvart over tid og at relasjonen er relativt fersk.

3.3 Teori om etterprosessen

3.3.1 Ansettelse

Etter å ha gjennomgått jobbanalyse og utvalgsmetode har man forhåpentligvis kommet dit at man ønsker å tilby den av søkerne man finner best egnet stillingen. Kanskje kan fristelsen være stor til å velge den man opplever personlig kjemi med, eller kanskje har man lyst til å ansette en som man kjenner fra før som man synes er en ålreit type. Men en ansettelse har også noen formelle krav ved seg som man må ta hensyn til i det man skal tilby en person en stilling:

Iversen (2020, s. 39) gir oss et kort innblikk i at det rent formelle ved en ansettelse vil være preget av juridiske rettigheter, eksempelvis fortrinnsrett, prøvetid og forhold i tariffavtaler. Skorstad (2015, s. 252) viser hvordan man kan tilrettelegge for en rettferdig seleksjon som foregår uten diskriminering av enkeltgrupper.

Siden denne oppgaven ikke omhandler det juridiske ved en rekrutteringsprosess, vil jeg ikke gå videre med krav og regler rundt den formelle ansettelsen. Til den som ønsker mer kunnskap om det juridiske ved en ansettelse henviser jeg til arbeidsmiljøloven (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2005).

3.3.2 Preboarding av nyansatte

Etter å ha signert arbeidskontrakt vil det ofte gå en stund før den tilsatte entrer stillingen. Dette kan være begrunnet med oppsigelsestid i nåværende stilling, oppstartsdato for den nye stillingen eller andre faktorer som gjør at tiden drar ut. Mye av teorien tar for seg *onboarding* av nyansatte, altså hvordan man introduserer dem til organisasjonen i det de begynner, men ikke alle fokuserer på hva som skjer i tiden mellom signert avtale og oppstartsdato. Verken Martinsen (2008) eller Skorstad (2015) sier noe om akkurat denne tiden. Iversen (2020, s. 31) gir oss derimot informasjon om at mange har tre måneders oppsigelsestid i nåværende stilling og at det dermed kan ta tid før den nyansatte tiltrer stillingen. Derfor, mener Iversen, bør man benytte denne tiden godt til å informere den nyansatte om virksomhetens strategier og handlingsplaner, og kanskje også invitere til lunsj på sin fremtidige arbeidsplass. En annen som har forsket på det å være ny på en arbeidsplass er Sagberg (2017, s. 31). Hun kan gi oss kunnskap om *preboarding* av nyansatte, som kan sies å være det Iversen (2020, s. 31) mener når han nevner informasjon og lunsjinvitasjon i tiden før arbeidsforholdet formelt starter.

Sagberg (2017, s. 31) viser, som Iversen (2020, s. 31), at det kan ta noe tid før den nyansatte kan starte i organisasjonen, og videre at "denne tiden skal brukes til å holde den ferske relasjonen varm og gjøre alt klart til en god start". I dette legger hun å holde kontakt, gjøre praktiske forberedelser, bruk av planleggingsverktøy og tydeliggjøring av kunnskapskrav og kriterier. Vi skal nå se nærmere på hva disse fire elementene i en preboarding innebærer.

Holde kontakt

Å holde kontakt med sin fremtidige medarbeider kan vise seg å være gull verdt for både organisasjonen og den nyansatte. Mange nyansatte kan være nervøse, eller i det minste spente, på å begynne på et nytt sted med alt det innebærer av blant annet arbeidsoppgaver, organisasjonskultur og sosialt samhold. Mens noen allerede har jobbet som pedagogisk leder i barnehage og dermed har erfaring i tilsvarende stilling, har andre nettopp fullført barnehagelærerutdanningen og har således mindre erfaring i denne stillingen. Uansett bakgrunn hos den nyansatte så fortjener hun eller han trygghet. Sagberg (2017, s. 31) mener at "det bør uttrykkes tydelig at den nyansatte gjerne kan ta

kontakt ved behov”, men også at det er arbeidsgiver sitt ansvar at den nyansatte får en god start på arbeidsforholdet ved å være ansvarlig for å ta og å holde kontakt i denne perioden. Videre nevner hun kort at informasjon om de første ukene vil være nyttig i denne perioden (kurs, gjennomlesing av organisasjonsdokumenter, nærmeste leder osv.).

Gjøre praktiske forberedelser

På sin første dag på et nytt arbeidssted vil kanskje sommerfuglene danse rundt i magen til den nyansatte. Hvordan hun eller han blir møtt av organisasjonen vil ha stor betydning for deres inntrykk av sitt nye arbeidssted, og som arbeidsgiver vil det være viktig å gjøre praktiske forberedelser klart innen den nyansatte starter. Sagberg (2017, s. 31) nevner for eksempel arbeidsplass, datautstyr eller forberedelse av de nærmeste kollegene. Hun sier videre at en dårlig forberedt mottakelse oftest ikke skyldes dårlige intensjoner, men at det heller handler om mangel på kunnskap om preboarding, travelhet eller dårlige manglende rutiner, og at sistnevnte er noe det går an å endre på.

Bruk av planleggingsverktøy

Organisasjoner er oftest bygd på et sett av systemer som gjør at organisasjonen går rundt. Også i rekrutteringsprosesser finnes det systemer som sikrer gjennomføringen, som vi har sett i tidligere kapitler (for eksempel Iversens modell for rekruttering i kapittel 3 om tidligere forskning). På samme måte kan organisasjoner ha et system for de ulike delene av rekrutteringsprosesser, herunder preboarding av den nyansatte (Sagberg, 2017 s. 32). Disse punktene kan være et utgangspunkt til innhold i planleggingsverktøy:

- Hvilke tiltak som skal gjennomføres
- Beskrivelse av tiltakenes innhold
- Hva som er formålet med tiltakene
- Ønsket tidspunkt for gjennomføring
- Ansvarlige medarbeidere
- Evaluering/kommentarer

Tydeliggjøre kunnskapskrav og kriterier

Når en ny pedagogisk leder skal starte i barnehagen vil det være en del forventninger fra medarbeidere, andre pedagogiske ledere og daglig leder omkring hvilke oppgaver den nye pedagogiske lederen skal gjennomføre og ha ansvar for. Noen ganger er disse forventningene formalisert skriftlig, mens andre ganger er det uformaliserte forventninger. For de som har vært i

organisasjonen i en stund vil det sannsynligvis være en del som er selvsagt for dem, men som uheldigvis (og selvsagt) ikke er selvsagt for den nyansatte. Dette omtaler Sagberg (2017, s. 33) som *taus kunnskap*, altså at det er kunnskap som kun sitter i veggene og ikke i formaliserte verktøy. For etablerte ansatte kan det føre til misnøye om den nyansatte ikke gjør som forventet, og for den nyansatte kan det oppleves som sårt at ingen fortalte henne eller han om disse forventningene når kritikken kommer. Den nyansatte fortjener derfor at tydeliggjøring av kunnskapskrav og kriterier er formalisert før den ankommer sin nye arbeidsplass, slik at det vil oppleves klart hvilke oppgaver stillingen innebærer – også de oppgavene som har vært taus kunnskap i organisasjonen, så langt det lar seg gjøre.

3.3.3 Onboarding av den nyansatte

Etter å ha oppfattet behov for ytterligere arbeidskraft, gjennomført en god jobbanalyse, sikret best mulig utvalgsmetode og preboardet den tilsatte, er det endelig tid for at den nye pedagogiske lederen skal ha sin første dag på sin nye arbeidsplass. Skorstad (2015, s. 248) bruker begrepene *oppstartsfasen* og *onboarding* synonymt og viser til at målet med en god onboarding vil være at man kan "kutte tiden det tar før medarbeideren gjør en fullgod jobb ("time to contribution")". Med dette målet i bakhodet kan det virke som et paradoks at mange ledere slurver i denne delen av rekrutteringsprosessen, eller at det blir "venstrehåndsarbeid" som Skorstad kaller det (2015, s. 249). Det vil si at alt arbeidet som har blitt gjennomført tidligere i prosessen med jobbanalyser og utvalgsmetoder risikerer å bli liggende ubrukt, og at den nyansattes kompetanse og potensiale for utvikling ikke blir benyttet og fulgt opp så godt som det kunne ha vært. Han forteller videre at traineestillinger (kan anses som praksiselever i barnehage) oftest er de som mottar best oppfølging av alle på arbeidsplassen. De nyansatte i ordinære stillinger ofte blir overlatt til seg selv, selv om det er de i ordinære stillinger som kommer til å prege resultatene i størst grad.

Iversen benytter seg av begrepet *introduksjon* og sier at "grunnlaget for en god introduksjonsprosess ligger i en god rekruttering" (Iversen, 2020, s. 31). I dette legger han at prosessen med å *onboard* den nyansatte starter allerede idet arbeidsavtalen er signert, som vi så i avsnittet om preboarding. Ved å etablere gode rutiner for onboarding av nyansatte mener Iversen (2020, s. 30) at man kan redusere grad av turnover, altså folk som slutter på arbeidsplassen, ved at de nyansatte får "bli kjent med egen rolle, forventninger, ansvar, virksomhetens skrevne og uskrevne regler, samt kultur". Han mener en vellykket onboarding består av fire elementer:

1: Selvtillit. Arbeidsgiver må gi den nyansatte kjennskap til arbeidsoppgaver og sørge for tilstrekkelig utstyr og materiell hun eller han trenger for å utføre gitte arbeidsoppgaver.

2: Rolleavklaring. Dette handler om at den nyansatte må være klar over hvilken rolle hun eller han har og hvordan den rollen er viktig i organisasjonen. Dette kan tilsynelatende inngå i den første fasen (kjennskap til arbeidsoppgaver).

3: Sosial tilhørighet. For mange er denne fasen avgjørende for trivsel på arbeidsplassen. "Følelsen av tilhørighet i et fellesskap forsterkes når man finner sin plass i det nye fellesskapet", og vil dermed påvirke motivasjon og arbeidsprestasjoner.

4: Kulturforståelse. En ting er å forstå hva organisasjonen står for utad, en annen ting er å bli kjent med organisasjonens kjerne: Hvilke uskrevede spilleregler gjelder? Disse oppdages kanskje ikke før man har brutt de uskrevede spillereglene og er således en sårbar fase i onboardingen av en nyansatt.

Videre ser Iversen (2020 s. 40) onboardingprosessen kort i sammenheng med prøvetid og oppsigelse dersom arbeidsinnsatsen til den nyansatte ikke er tilfredsstillende:

"Det forutsettes at arbeidsgiveren har lagt til rette for en god introduksjon, med et godt opplæringsprogram og god oppfølging/tilbakemelding i prøvetiden der krav og forventninger kommer tydelig frem". Han sier altså at arbeidsgiver bør legge til rette for en god onboarding av den nyansatte, og at man uten en tilstrekkelig onboarding kan ha et tynt grunnlag for å gå til oppsigelse av en (ny)ansatt.

Martinsen (2008, s. 69) har ikke så mye å gi oss med tanke på onboarding, utenom at "ansettelse av nye medarbeidere er en relativt omfattende prosess som, (...) avsluttes med oppfølging av den nyansatte gjennom en prøvetid". Han sier her at onboarding kun foregår i prøvetiden (som ofte er på 3-6 måneder), hvilket kan stå som en motsetning til annen forskning som viser at det kan ta opptil alt fra et til tre år før den nyansatte er fullt integrert på sitt nye arbeidssted (Rollag, 2007, her i Sagberg, 2017, s. 97 og Iversen, 2020, s. 29).

En som derimot kan gi oss mer kunnskap om onboarding som en del av rekrutteringsprosessen er Sagberg, som navngir et avsnitt i boka slik: "glede, spenning, stress eller sjokk: Å være den nye på jobben" (2017, s. 52-87). Denne overskriften sier noe om hva det å være ny på en arbeidsplass kan innebære av følelser. Noen ganger kan kun en av dem være rådende, andre ganger kan man være innom alle fire og mer til. Uansett hvilken følelse den nye arbeidstakeren sitter med så har vi som arbeidsgiver mulighet til å gjøre det best mulig for den nyansatte. Og ikke bare det, men gjennom å utvikle et godt system for onboarding vil man også gi organisasjonens omdømme en dytt i riktig retning mot å bli en attraktiv arbeidsplass ved at den første tiden på nytt arbeidssted fremsnakkes av nyansatte.

Sagberg (2017, s. 85) har laget denne modellen for oppfølging av nyansatte som lederen kan bruke som sjekklister for seg selv og organisasjonen:

Periode	Mål og innhold	Sjekkpunkter
Før oppstart	Forberede Gjøre klart til oppstart og holde kontakt med den nyansatte	Noen dager før oppstart
Første uke	Invitere Velkomst, sosiale aktiviteter, tilgjengelig leder og kollegaer, omvisninger i organisasjonens fysiske lokaler	1 uke etter oppstart
Første måned	Introdusere Bred sosialisering, gi oversikt, gi oppgaver som utføres sammen med kollegaer. Tilgjengelig leder og kollegaer.	1 måned etter oppstart
Første tre måneder	Involvere Fortsatt bred sosialisering, informasjon og opplæring. Tilgjengelig leder og kollegaer. Gi innsikt	3 måneder etter oppstart
Første 12 måneder	Integrere Gradvis mer selvstendig arbeid Tilbakemeldinger og oppfølging, tydelige milepæler for mestring. Gi dypere forståelse og gode relasjoner.	6 måneder og 12 måneder etter oppstart

Modell 3: modell for oppfølging av nyansatte (Sagberg, 2017, s. 85)

Denne modellen gir et innblikk i hva Sagberg mener er vesentlig for at den nyansatte skal oppleve å bli ivaretatt og *onboardet* det første året i sin nye jobb. Den kan være til inspirasjon for daglige ledere i barnehage til å benytte seg av, helt eller delvis. Det vil også være viktig å se sin egen organisasjon i lys av denne modellen (og andre modeller for øvrig), slik at den kan tilpasses både stillingen, organisasjonen og den nyansatte best mulig. Uansett om man benytter seg av denne eller en annen modell så kan det å systematisere onboarding av nyansatte utgjøre store forskjeller for den nyansatte. Den nyansattes opplevelse av å bli ivaretatt og ønsket vil bli styrket og onboarding dermed mer vellykket.

I tillegg til alt det formelle rundt en onboardingprosess kan det, som vi så tidligere i avsnittet, være mange følelser involvert hos den nyansatte. I modellen til Sagberg så vi blant annet "tilgjengelige kollegaer" bli nevnt, som handler om at de etablerte kollegaene skal være tilgjengelig som en støtte for den nyansatte og som et bidrag inn i organisasjonssosialiseringen, Organisasjonssosialisering handler om tiden fra man blir ansatt til at man er et fullverdig medlem av organisasjonen (Iversen, 2020, s. 29). Hvordan den nyansatte blir møtt av sine nye kolleger vil uten tvil påvirke dens oppfattelse av organisasjonen og dermed kunne si noe om psykologisk trygghet i møtet med ny arbeidsplass. Også Sagberg (2017, s. 77) og Kaufmann og Kaufmann (2020, s. 152) snakker om denne sosialiseringen. På en arbeidsplass bestående av to eller flere ansatte vil det alltid være et arbeidsmiljø. Ofte hører vi noen snakke om at "vi har et godt arbeidsmiljø" eller at "arbeidsmiljøet er ikke like godt som det var før". Uavhengig av om arbeidsmiljøet oppleves som godt eller ikke godt, vil det sannsynligvis skje noe i arbeidsmiljøet når et nytt individ tiltrer, og dette kan anses som en naturlig utvikling i organisasjonskulturen. Å ha tilgjengelige kollegaer kan derfor vise seg å være et smart grep for å ivareta den nyansatte, og som et ledd i å videreutvikle den etablerte kulturen.

4. Presentasjon av forskningsdata

I dette kapitlet vil jeg presentere data fra intervjuene jeg har gjennomført i forskningsprosjektet. Informantenes svar vil bli sett i lys av mine fortolkninger. Som vi har sett i kapittel 3 vil jeg også i dette kapitlet dele prosessen inn i tre faser: Forprosessen, midtprosessen og etterprosessen. Delspørsmålene som ligger punktvis under de tre prosessene er hentet fra intervjuguiden brukt under intervjuene med informantene.

1) Daglig leders fokus i forprosessen

- Employer branding – hva er det daglig leder gjør for å fremstå attraktiv for potensielle søkere?
- Jobbanalyse – i hvilken grad har daglig leder foretatt en jobbanalyse? Hva kjennetegner stillingen og hvilke behov skal den som blir ansatt fylle?

2) Daglig leders fokus i midtprosessen

- Stillingsutlysning – hvordan formuleres stillingsutlysningen? Benytter daglig leder en standard mal eller lager hun/han en ny utlysning til hver gang?
- Søknadsadministrasjon – hva gjør at daglig leder plukker det utvalget kandidater hun eller han gjør?
- Utvalgsmetode – hvilke metoder benytter/kjenner daglig leder til?
- Hva vektlegges i utvalgsmetoden?

3) Daglig leders fokus i etterprosessen

- Ansettelse – har informantene noen tanker rundt det formelle ved ansettelser?
- Preboarding – hva tenker daglig leder om tiden fra signert kontrakt og til oppstart?
- Onboarding av nyansatte – hvordan sikrer daglig leder at den nyansatte får innblikk i og eierskap til barnehagens mål, både hva gjelder FUS og den enkelte barnehage lokalt?

4.1 Daglig leders fokus i forprosessen

Jeg vil nå presentere hva informantene har vektlagt i den første tiden av en rekrutteringsprosess. Denne perioden omhandler altså det som skjer i tiden før utvalget av kandidater blir intervjuet, for eksempel markedsføring og omdømmebygging, jobbanalyse og utvalg.

4.1.1 Employer branding

Som vi så i kapittel 3 vektlegger Iversen (2020, s. 14) viktigheten av at arbeidsgiver kan tiltrekke seg søkere, og at man skal tiltrekke seg de søkerne man *ønsker* for å effektivisere prosessen for alle parter.

Dette sier informantene om å markedsføre barnehagen som en strategi for rekruttering:

Sana: Det gjør jeg ikke. Og.. Ja.. Både fordi at jeg har ikke hatt noe behov for det, egentlig, vi har alltid hatt veldig mange søkere. Det er egentlig de siste årene.. De siste to årene, vi ikke har hatt så veldig mange søkere. Ehm.. Men da har det på en måte vært så mye annet som har spilt inn, på en måte.

Sana har altså ikke hatt behov for å markedsføre seg i noen særlig grad, inntil nå for de siste to årene.

Ellen sier følgende:

Ellen: Mmm.. Jeg er nok ikke flink på den markedsdelen. Jeg skulle brukt mye mer tid på å markedsføre barnehagen, både på sosiale medier, utad i bygda og.. Vanskelig selv når du bor.. ikke bor, altså når du pendler, sant. Og så vet jeg at, det rennommé, ryktet, som er på folkemunne, det er det viktigste av alt.

(...) Så vi har opprettet Instagram og Facebook og prøver å være litt aktive. Utover det så er det det bygdesladderet som vi lever på.

Ellen opplever at hun ikke er flink nok på å markedsføre barnehagen. Barnehagen hennes har nå opprettet kontoer på sosiale medier for å kunne markedsføre seg noe, men vektlegger bygdesladderet som viktig.

Mats på sin side har flere tanker om det å fremstå som en attraktiv arbeidsplass:

Mats: *Hvis noen kommer og spør om hvorfor vi har det sånn som vi har det i barnehagen hos oss, skal alle pedagogene kunne svare på hvorfor vi gjør som vi gjør, fordi at den kulturen vi har blir skapt av oss, sant, altså av de som jobber her. (...) og at det ikke er noe "det lille ekstra" hos oss fordi at det lille ekstra er det normale og det skal alle som er innom merke. (...) Studentene som er hos oss er også en gullgrube fordi at jeg ønsker at de skal komme tilbake på skolen og snakke om oss bare sånn "der var det bra, der kunne jeg tenkt meg å jobbe!" liksom.*

Det lille ekstra er altså noe Mats anser som attraktivt i hans barnehage. Noe han i tillegg vektlegger er muligheten barnehagen har som praksisbarnehage for barnehagelærerstudenter, hvilket også Sana har noen tanker om:

Sana: *(...) vi har vært.. Vært sånn øvingsbarnehage tidligere og det har gjort at vi har rekruttert flere til barnehagen vår. Så det.. Men det er vi ikke lengre, for det var ingen som hadde lyst til å fortsette. Så.. Men det har vært en veldig fin måte å rekruttere på, da.*

Mats var den eneste som sa noe omkring de ansattes privatliv utenfor barnehagen:

Mats: *Når du er ansatt her i barnehagen så vet alle at det er man hele tiden.. altså man er en representant for barnehagen på en bar eller på butikken (...) plutselig er det tanta til en i barnehagen som kjenner deg igjen og da tenker hun at "aha det er han eller hun fra barnehagen" sant. (...) Som at VG følger med hele tiden.*

Hos Mia, som har en barnehage beliggende i "bygdestrøk" som Ellen, har det derimot ikke vært utfordrende å få tak i pedagoger, beliggenheten til tross:

Mia: *Vi har ikke hatt problemer med å få ansatt pedagoger, og egentlig ikke andre grupper heller, men pedagoger er jo det som ofte kan være vanskelig. (...). Det var ingen selvfølge fordi vi ligger (geografisk beliggenhet utenfor sentrum/det sentrale området. Egen oversettelse for å anonymisere), som gjør at mange er skeptiske til å reise helt ut hit. Eh. Men, og den. Vi har, faktisk, fått ansatt folk fra ganske stort område, så det er ikke sånn at det bare er ansatte fra (sier stedsnavn), de er nesten i mindretall kan man si. Så det, det sier noe om at vi er attraktive. Vi har folk som pendler ganske langt for å komme hit, og det å være en relativt ny barnehage kan nok være attraktiv i seg selv.*

(...) og så har jo vi enn (en særlig profil, egen oversettelse for å anonymisere) som jeg tror kan være attraktivt for mange rundt her. Eller jeg vet jo det når jeg intervjuer at det er noe som folk har.. som de biter seg merke i.

(...) Han på marked (ansatt i markedsavdelingen i FUS, egen tolkning) er jo veldig aktiv og flink type, og han var tidlig her og filmet som vi bruker aktivt. Og facebook-sida da.

Mia forteller videre at hun også forsøker å markedsføre barnehagen på utdanningsmesser:

Mia: (...) så vi har vært på forskjellige. Eh, både messer, altså.. Her i området har vi en messe i romjula der man prøver å få de som studerer borte for å få vite litt om hvilke tilbud vi har i området og hvilke jobbmuligheter det er der (...). Så da har vi stått der som nettverk (...) for å prøve å representere FUS der vi kan, da.

Noe Ellen og Mia har til felles er at de begge markedsfører FUS som barnehagekjede:

Mia: Dette er min (X antall, tall utelatt grunnet personvern) FUS-barnehage og jeg føler jo at jeg kan FUS godt da, at det liksom sitter litt i ryggmargen hva FUS står for.. Så det prøver jeg å.. Å formidle under intervjuene, at det er det FUS står for.

Ellen: Det handler jo om lojalitet til arbeidsgiver, tenker jeg. Så, mine tanker er jo å snakke FUS opp og videreformidle det som FUS står for på en god måte både for ansatte og foreldre. (...) Jeg har egentlig ikke så mye mer å si der, du er jo lojal mot arbeidsgiver. Og du er jo, er det noe du ikke er enig i, men.. Hvis det har blitt bestemt av ledelsen så er det det du skal fronte.

Sana har derimot ingen erfaring i å markedsføre FUS, i alle fall ikke bevisst:

Sana: Nei, jeg har ikke vært med på noe.. Noe sånt som.. Stands eller noe sånt. Egentlig. Så, jeg gjør ikke noe annet enn å lyse ut.. Altså, når vi har en ledig stilling så lyser vi den ut.

Som vi ser av overnevnte sitater har samtlige av informantene en grad av bevissthet rundt hvordan de kan *tiltrekke* seg potensielle søkere, altså den første av Iversens (2020, s. 14) syv faser for rekruttering.

Ellen, som har en barnehage beliggende i et område preget av relativt spredt bebyggelse, "lever" på bygdesladderet. Jeg tolker dette som at hun ser en sammenheng mellom barnehagens beliggenhet og potensielle søkere. På et lite sted er det færre barnehager å velge mellom, og således vil barnehagens rykte kunne påvirke interessen den ene eller den andre veien for potensielle søkere. Hos Mia, i en barnehage også beliggende i bygdestrøk, har det ikke vært noe problem å få ansatt pedagoger, beliggenheten til tross. Her ser vi altså at to barnehager med tilsynelatende tilsvarende beliggenheter kan ha ulike opplevelser knyttet til tilgang på pedagoger.

Mia peker på barnehagens profil som noe som gir dem et fortrinn ovenfor andre barnehager, da profilen i seg selv er kan være tiltrekkende for mange. Til sammenligning var Ellen sin barnehage en "ordinær" barnehage.

Mats viser også til en form for "bygdesladder" når han tar opp begrepet *kultur*. Min fortolkning av Mats' barnehages kultur, altså i den grad fokus på at "det lille ekstra" skal være noe alle som er innom barnehagen merker, er at den skal gjenspeiles i hvordan den blir omtalt i nærmiljøet. Han ønsker at de ansatte skal se på seg selv som representanter for barnehagen også utenfor barnehagen. Her kan man forstå det både som at det er viktig med hensyn til hvordan barnehagens primærbrukere (foresatte og barn) skal oppfatte barnehagens ansatte, men det kan også forstås som at det også kan omhandle potensielle søkerkandidaters førstehåndsopplevelse av barnehagen.

Et annet perspektiv både Mats og Sana trekker inn, som de eneste informantene, er barnehagens mulighet til et godt omdømme på studiesteder når de ser praksisstudenter som viktige i rekrutteringen av pedagoger. Studenter som er innom barnehagen vil antakelig dele av sine erfaringer i de ulike barnehagene til både medstudenter, faglærere og andre interesserte som alle danner seg et bilde av barnehagen basert på tilbakemeldinger fra praksisstudenter.

I tillegg til barnehagens profil forsøker Mia å være aktiv på markedsføringen, særlig med bruk av Facebook. Jeg tolker dette som at hun primært henvender seg til barnefamilier som ønsker oppholdsplass i barnehagen i disse kanalene. Også Ellen nevner bruk av sosiale medier (Facebook og Instagram) som et av tiltakene for å virke tiltrekkende. Akkurat som hos Mia forstår jeg dette som at det i utgangspunktet er rettet mot barnefamilier, men samtidig vil det være nærliggende å anta at potensielle søkere også vil oppsøke disse kanalene for å få et innblikk i barnehagen.

Ellen påpeker at hun burde vært bedre på å markedsføre barnehagen i form av å benytte seg av sosiale medier og i arbeidet med "bygdesladderet".

Mia er godt kjent med FUS som kjede og benytter derfor FUS faglige ståsted inn i prosessen med å tiltrekke seg søkere, samtidig som hun benytter seg av det hun omtaler som et "nettverk" av andre FUS-barnehager for å markedsføre kjeden. De deltar på utdanningsmesser og promoterer både egen barnehage og FUS på stands og lignende.

Ellen forteller også om markedsføring av FUS og at hun primært benytter intervjuer til dette, og at hun også fremmer det hun ikke nødvendigvis er enig i.

Sana har, som vi så, ikke hatt behov for å markedsføre barnehagen i noen særlig grad for å tiltrekke seg søkere, da hun tidligere har fått nok søkere uten særlige tiltak. Hun sier videre at det var slik frem til for et par år siden, men at det de siste to årene har vært krevende omstendigheter på andre områder. Dette forstås som at pedagognormen har resultert i høyere etterspørsel av pedagogiske ledere og at koronapandemien har ført til en krevende arbeidssituasjon for daglig leder.

4.1.2 Jobbanalyse

Å foreta en jobbanalyse vil kunne vise seg å være en investering i organisasjonens fremtid. En god jobbanalyse vil føre til at vi tiltrekker, innhenter og sikrer oss rett kandidat til rett stilling som kan dekke de behovene man har. Som vi så av Iversen (2020, s. 62) skal en jobbanalyse bidra til at vi lager en avklaring på hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i stillingen, hvilke forventninger vi skal sette til personen som skal tiltre stillingen og hvilken vurderingsmetode vi ønsker å benytte i prosessen.

I dette avsnittet skal vi se på hva informantene har svart på spørsmålet om de gjennomfører en jobbanalyse eller ikke, og i så fall hva de har vektlagt.

Mia: Ikke annet enn at denne stillingen er på avdeling med ettåringene.

(...) Det som er viktig da er at dette er en pedagog som har ønske og kompetanse på ettåringer selvfølgelig. Det er viktig da. Men utover det så har ikke det vært noe spesielt. Men jeg vet hva jeg har, og jeg vet hva jeg ser etter fordi om.

Mia ønsker altså at kandidatene har et ønske om å jobbe med, samt at de har kompetanse, på småbarn.

Mats sier følgende om jobbanalyse:

Mats: Nei. Eller Njaa, vi kan si delvis. Vi ønsket å få inn noen relativt nyutdannede som kunne bruke kompetansen sin og utvikle seg i rollen sin.. Jeg er mye mer opptatt av mennesket.

Kjempebra om noen har et felt de er særlig opptatt av og da skal vedkommende få lov til å utvikle seg på, men det viktigste er allikevel hvem de er.

At det skulle være nyutdannede var ikke noe som var skrevet i stein, for det var også eldre søkere i listen som Mats mente var interessante.

Ellen: Ellen svarer kontant "ja" når jeg spør om jeg hun har foretatt en behovsanalyse i forkant av stillingsutlysningen, før hun sier:

Ellen: Jeg har vel egentlig et inderlig ønske om en som kanskje har fordypning i noe musikk og drama, men.. Når du ikke kan velge fra øverste hylle så må man på en måte senke kravene veldig.

(...) Og så er det jo faktisk det med kvotering av menn, sant. Men jeg velger ikke en mann bare fordi han er mann. Jeg velger en mann, hvis jeg hadde vært så heldig å få inn en mann inn til intervju, fordi han er god og han passer inn i alle de kriteriene.

Sana benytter seg av noen andre tiltak:

Sana: Da handler det om å få kartlagt hva vi trenger, og.. For meg så er det viktig å involvere de som jobber på den avdelingen hvor det er en ledig stilling. Og sånn som i tilfellet nå, hvor vi har en pedagogisk leder-stilling ledig, så har jeg jo involvert de ansatte der da, og kjenner avdelingen.. Jeg kjenner jo barnehagen godt, og vet jo på en måte hva vi er ute etter. Nå må vi ha noen med erfaring, det er viktig. Og ja, som selvfølgelig er kvalifisert utdannet, og som er trygg, som er tydelig, som er.. Ja. Og, så det begynner jeg alltid med (å involvere ansatte, egen tolkning).

Vi ser at Mia har fokus på at det skal være en person som passer til jobben og som ønsker å jobbe med de minste i barnehagen, hvilket kan være en tydelig forventning om hva den som tiltrer stillingen skal oppfylle av krav/forventninger. Utover dette har hun ingen ytterligere tiltak.

Mats sier at han vet hva han vil ha og vektlegger menneskets personlige egenskaper fremfor krav om kompetanse. Ellen sliter med få søkere, men sier likevel at hun har foretatt en jobbanalyse. Hun forteller at hun kunne ønske seg en pedagog med fordypning innen musikk og drama, og at hun gjerne skulle hatt menn i barnehagen, men at ønskene hennes blitt lagt på vent grunnet få søkere.

Sana trekker inn at de ansatte på den gjeldende avdelingen skal få ta del i denne prosessen. Etter å ha avslutningsvis spurt om det er noe hun føler hun ikke har fått sagt, sier hun at hun er kjent med at FUS har en form for standard hun egentlig skal følge:

Sana: Nei, det ... Jeg er mest opptatt av det å snakke med de.. Altså, jeg vet at FUS har en del standarder og man skal kartlegge og bruke mye tid på det, men.. Men for meg så er det viktigst den der, bare ha en prat, ha en dialog og involvere de som skal jobbe på avdelingen.

4.2 Daglig leder fokus i midtprosessen

4.2.1 Stillingsutlysning

En stillingsutlysning bør være så presis og ærlig som mulig, både for at man skal tiltrekke seg søkere som har lyst på arbeidsoppgavene, men også for å unngå at man ansetter noen som trodde de skulle få noe annet enn det de får.

Under intervjuene spurte jeg informantene om de kunne fortelle om noen endringer de hadde gjort fra forrige gang de ansatte en pedagog til nå, herunder stillingsutlysning.

Ellen: Jeg har endret teksten altså. Teksten har jeg omformulert litt. Selve stillingsannonseteksten.

Intervjuer: Er det med et annet innhold eller er det bare ordlyden som er endret? Ellen: Litt begge deler, faktisk. Vi ser litt hva andre FUS-barnehager og skriver og så har vi tatt litt "copy paste" og så har vi laget det til litt vårt eget.

Intervjuer: Men da er det det, samme innholdet, på kvalifikasjoner for eksempel, det er grunnleggende at du er utdannet barnehagelærer. Eh, er det noen andre kvalifikasjoner eller kompetanser du ofte leter etter?

Ellen: Nå har jeg jo faktisk tilført i pedagogisk leder-stillingen at marked.. Altså, markedsføring. Utover det så er det jo faglig dyktighet og innforstått med at du skal være faglig oppdatert. Og så må man jo passe inn. Altså, personlig egnethet teller jo veldig mye.

Ellen hadde kopiert mye fra det andre FUS-barnehager har skrevet på sine stillingsutlysninger, samtidig som hun har formulert noe eget. En endring hun forteller om er at hun nå har utvidet ansvarsområdet til å også gjelde markedsføring.

For Mia sitt vedkommende er dette andre gang denne stillingen er ute:

Mia: *Denne gangen her.. Altså, jeg hadde også samme utlysningen på våren og fikk ansatt, så denne her kom egentlig ut fra at det var en ansatt, en av pedagogene, skulle flytte igjen, så da måtte jeg.. Da måtte jeg lyse ut igjen da.*

Intervjuer: *Så da brukte du den samme stillingsutlysningen i vår og på den utlysningen du nå har lagt ut?*

Mia: *Ja, eller det er mulig jeg har endra noe, men jeg tror jeg tok utgangspunkt i den samme stillingsannonsen, og det er ikke mye som har endra seg der.*

(...) *Det jo sånn at vi bruker gjerne en del maler vi har utarbeidet etter hvert, og vi bruker gjerne FUS og så tilpasser vi det vår barnehage, ehm, og, ja.*

Mia har derfor ikke foretatt noen særlige endringer i stillingsutlysningen, fordi hun benytter seg av eksisterende maler.

Sana sier at hun ikke gjør så mye annerledes i stillingsutlysningen:

Sana: *Der er jeg ikke så god til å.. Eller, der følger jeg egentlig bare malen som FUS har.. Og så skriver litt om avdelingen.. Ikke så mye egentlig, bare hvor mange barn og voksne, og også i dette tilfellet da, at man samarbeider tett med en annen pedagogisk leder da, på en annen avdeling. Men ikke noe.. For jeg følger den standarden da, for FUS. Tror kanskje jeg har satt inn noen sånne punkter på hva vi søker, på hva som er viktig for oss, da..*

Intervjuer: *Tenker du da på erfaring for eksempel, som du snakket om i stad, som.. som et krav?*

Sana: *Ja. Eller et ønske, i hvert fall. Så det er jo det jeg gjør før.. Først, da.*

Som vi ser så har Sana noen få punkter hun tillegger *denne* stillingsannonsen, som altså ikke kjennetegner alle stillingene hun legger ut.

Mats ser an stillingen før han eventuelt tillegger stillingsutlysningen noe ekstra:

Mats: *Som jeg har sagt så er jeg ikke så opptatt av det formelle.. Så du kan si da, at jeg kanskje legger inn om det er noe som kjennetegner.. Altså om det er et spesielt ansvarsområde som denne stillingen har.*

Her ser vi at det er noe varierende hva de ulike informantene gjør av tilpasninger til den enkelte stillingen ved at det ofte brukes den samme teksten på stillingsutlysningen. Ellen forteller at hun kan se på hva andre FUS-barnehager skriver og at hun og/eller hennes fagleder kopierer det hun/de liker for så å bruke det i egen utlysning. Etter hvert kommer det frem at Ellen har lagt til markedsføring som en del av arbeidsoppgavene til pedagogisk leder.

Mia forteller at hun benyttet seg av den hun hadde brukt sist gang uten å endre noe særlig, og at hun benyttet en mal hun har fått fra FUS.

Mats og Sana gjør ikke noen særlige endringer når de legger ut en ny stilling, kun om det er et særlig ansvarsområde som kjennetegner akkurat denne stillingen. Sana benytter, som Mia, en ferdig mal fra FUS.

4.2.2. Seleksjon

En seleksjon har som mål å velge ut de kandidatene man anser som best egnet for stillingen. Her ser vi hva informantene i dette prosjektet opplever under seleksjon:

Mats: Man vet jo aldri hvem som kommer på intervju etter å ha lest en søknad, men for meg da så blir det viktig å finne ut av verdier og.. ja som sagt, at personen er et bra menneske.

I tillegg presenterer Mats en idé han har fått av en bekjent i en annen bransje:

Mats: Det er en helt annen tilnærming til den vanlige søknaden da, men det.. Eller, de hadde bedt om at søkere skulle filme når de presenterte seg selv sånn at det ble en videopresentasjon da.. (...) Da får man kanskje et bedre inntrykk av hvem denne personen er da, for det er ofte vanskelig å vite hvem det er når man.. Eh, altså vanskelig å vite ut ifra en tekst, da. (...) Men hvordan skal man få en på 50 til å filme seg selv, liksom.

Mats opplever det som vanskelig å vite hvem som faktisk skjuler seg bak en søknadstekst, men han prøver å finne ut hvilke verdier vedkommende innehar. Han har også fått nyss om en "ny" måte å sikre et mer korrekt inntrykk av kandidatene.

Mia hadde en annen tilnærming til akkurat denne stillingen, nemlig at hun hadde snakket med vedkommende tidligere:

Mia: Under intervjuet hadde ikke Mia kalt inn noen enda, men fortalte følgende: *En av søkerne har allerede vært på intervju hos meg tidligere, men på grunn av (grunn utelatt grunnet personvern) ble det ikke noe den gang.. Men det er klart at (vedkommende) stiller ganske sterkt.*

Ellen har dessverre ikke så mye å velge mellom på akkurat denne stillingen foreløpig:

Ellen: Har ikke fått noen søkere enda.

Sana hadde derimot mottatt noen søkere, og kan belyse flere problemstillinger:

Sana: Det er andregangsutlysning på denne stillingen. Vi fikk en søker den første gangen den lå ute, og så har vi fått tre søkere nå.. Når den ble lagt ut andre gang, da.

Intervjuer: Det er jo kjempebra!

Sana: Ja, det er jo helt.. Helt magisk. Men det er noen haker, da. Den ene studerer og kan derfor jobbe 60 %, så den er uaktuell. Og den andre kalte jeg inn til intervju.. Eller hadde jeg kontakt med i går, og kalte henne inn på intervju, men hun ga beskjed i dag om at hun allerede hadde takket ja da til en annen jobb. Så vi skal ha to intervjuer til denne stillingen.

Intervjuer: Ikke sant. (...) og i hvilken grad er det samsvar mellom de kandidatene du nå kaller inn og det du søkte etter i teksten?

Sana: Det er bra. Alle har jo barnehagelærerutdanning, det er jo.. Det står det jo at man skal ha, og det.. Jeg har opplevd mange ganger at det er folk uten barnehagelærerutdanning som søker, selv om det er sånt utvalgsspørsmål.. Ikke sant, at du må ha.. Så, men bortsett fra det så er det jo.. Erfaring, jo erfaring har de også. Så jeg synes at jeg har vært heldig der, altså, men vi får se, da. Det gjenstår å se.

Som vi ser av dataene, er det noen ulike svar vi får fra de fire informantene. Mats mener det er vanskelig å vite noe om personen ut ifra en skriftlig søknad, men han har også en idé om hvordan han kan gjøre seleksjonen mer reell i fremtiden. Mia kan man tolke som at hun allerede har en kandidat hun gjerne vil ta med videre, og Ellen har utfordringer med at hun ikke har fått noen søkere enda. Sana belyser at den ene kandidaten allerede har takket ja til en annen stilling før hun fikk gjennomført et intervju, men at de to gjenværende kandidatene oppfyller de kravene hun hadde lagt ut i annonseteksten, altså barnehagelærerutdanning og erfaring fra barnehage.

4.2.3 Intervjuene

I et intervju får daglige ledere muligheter til å skape en relasjon med kandidaten. De får mulighet til å markedsføre både egen barnehage og FUS, og de finner forhåpentligvis ut av om barnehagen og kandidaten passer sammen.

Jeg spurte mine informanter om hvilke rammer de la for intervjuene:

Ellen: Da bruker jeg jo FUS sin mal for intervju av pedagoger. Ehm. Og så begynner jeg å fortelle litt om selve kjeden, hva vi står for, og så om forteller jeg litt om barnehagen, og så lar jeg de får ordet. Og så er det ikke slavisk, det her skjemaet dems (jeg tolker det som at Ellen her snakker om mal for intervjuer), men jeg ser an personen litt.. Hvilke spørsmål jeg velger ut, ut ifra dette skjemaet. Og så avslutter jeg med den der casen med.. Det er en sånn bitteliten filmsnutt du kan velge. Og så får de si litt om sine tanker rundt. Altså, rundt det pedagogiske og sine tanker rundt denne filmsnutten jeg viste.

Videre forteller hun om hvem som er med på intervjuene:

Intervjuer: Hvor mange er dere med på intervjuet, fra barnehagen?

Ellen: Tre.

Intervjuer. Tre, ja. Deg, og?

Ellen: Nestleder og tillitsvalgt. Men hun er der egentlig bare for, eller verneombud, for å skrive. For jeg får ikke med meg alt, sant, så jeg må ha noen til å skrive et sånt lite notat for meg som jeg kan lese gjennom.

Intervjuer: Og det opplever du at er en metode som fungerer godt for å sikre at du velger riktig kandidat?

Ellen: Ja, det synes jeg har funka bra hos oss.

Ellen svarer at hun benytter intervjuet til å snakke om hva både FUS og den lokale barnehagen står for, og er således den eneste informanten som nevner noe om å markedsføre organisasjonen under intervjuet. Videre forteller Ellen at hun benytter seg av en mal fra FUS som tar for seg intervju. I tillegg tar hun med seg to representanter fra barnehagen på intervjuet som hun primært benytter som referent.

Mats ønsker å få intervjuet til å bli en samtale:

Mats: *Jeg legger opp til en samtale og ikke et klassisk intervju med spørsmål som følges sånn da-da-da nedover.. For om jeg føler en mal da for eksempel så blir ikke det ikke en naturlig samtale.*

Han forteller videre om en ny metode hans barnehage har testet ut, nemlig hurtigintervju av flere kandidater. Har hadde med seg ytterligere to ansatte og organiserte det som "speeddates" hvor kandidatene fikk 15 minutter til å imponere en av de tre:

Det var skikkelig spennende! (...) Da hadde vi en liste med spørsmål og da var det veldig sånn. Ja, eh, sånn "da-da-da" og ikke noe mellomprat. Og det fant jeg ut, i hvert fall sånn for min del, at det var veldig, veldig lurt fordi at jeg er, som du kanskje har fått med deg, bruker veldig mange ord, jeg veldig glad i å prate og kanskje reflektere litt høyt og litt sånt. Men med en sånn strukturert fremstilling så fikk jeg jo masse ut av kandidaten! (...) Og da, vi prata om det på forhånd ikke sant, at vi har 15 minutter til rådighet.. Så hvis vi avslutter brått så er det ikke på grunn av deg. Det er fordi tida vår er brukt opp og sånn er det på en måte. Vi ble litt sånn slått i bakken av hvor fint det var, og hvor.. på en måte.. klare, folk var for det da! For vi hadde jo aldri tenkt på det før. Altså, så hadde vi så masse spennende kandidater som vi ønska å snakke med. Og det var 16 gode intervjuer, rett og slett, og det var vanskelig. Eh. Men så sitter vi da og evaluerer noen timer etterpå. Alle har gjort notater, vi har gjort en kortprat mellom hver kandidat, sant, og henter tilbake og så utkrystalliserte det seg da etter hvert at "ja ok her har vi en liste på en åtte stykk" (...) som ble med videre til et andregangsintervju da".

Mats er også under intervjuet opptatt av å bli kjent med personen og er den eneste som tilsynelatende ikke benytter seg av malen Ellen viste til. Mats foretrekker heller en samtale enn en oppsatt mal. Likevel ser vi at Mats har eksperimentert med andre måter å gjennomføre intervju på ved å arrangere hurtigintervju med flere av søkerne enn han vanligvis ville ha kalt inn til intervju. Under hurtigintervjuene benyttet Mats seg av et oppsett av spørsmål de skulle gjennom, altså ble det benyttet en mal.

Mia har en ønske om å ivareta intervjukandidaten under intervjuet:

Mia: Det er viktig at den som sitter og blir intervjuet.. Fordi noen ganger kan det jo være flere til stede. Det kan jo føles litt, eh, skummelt ut. Det er mange som ikke har vært på ordentlig intervju, godt voksne også. Jeg begynner alltid med å presentere vi og hvorfor de forskjellige

er til stede, og ikke minst at tillitsvalgt er der for den som blir intervjuet sin del, og passe på at rettighetene blir fulgt opp og så videre. Det er på en måte litt for å få ned skuldrene til intervjuobjektet, da.

Hun har også erfaring med bruk av malen til FUS:

Mia: Og så bruker jeg malen som FUS har i ansettelsesintervju, men erfaringen min er du kan ikke bruke alle spørsmålene, for da blir du aldri ferdig. Så, jeg tror nok etter hvert som jeg har intervjuet mye folk så kan jeg nok hoppe mer enn jeg gjorde i begynnelsen, for da fulgte jeg den mer slavisk. Så har jeg noen ting som jeg bare hopper over. Og den tillitsvalgte er den som ofte får i oppdrag å notere litt. Så første gangene kan det være litt utfordrende for de og så følge med også. Og så synes jeg egentlig at spørsmålene der (i malen til FUS, egen tolkning) er veldig gode, litt sånn også på det personlige plan, ikke sant. Hvem er det som har vært viktig for den du er i dag? Og hva er det den har gjort som gjør at du er den du er i dag? Og det er sånne spørsmål som folk ikke helt er vant til og det får en litt sånn annen vinkel, og, ja. Og intervjuguiden går også egentlig litt sånn, kanskje litt sånn uvante veier, og det er noe med å se det at de takler det også, at ikke de bare svare på sånne spørsmål som de forventer å få. Eh. Og det avslører seg fort. Vi får ofte tilbakemeldinger på at man aldri har vært med på så omfattende intervju.

Mia kan fortelle at hun er opptatt av at den som blir intervjuet skal føle seg ivaretatt og trygg og bruker derfor innledningsvis å fortelle om hvilke roller de tilstedeværende har under intervjuet. Hun forteller videre at hun benytter seg av FUS' mal for intervju, slik som vi så at Ellen gjorde. Hun har gode erfaringer med å bruke malen fordi den inneholder spørsmål mange ikke er forberedt på, og som således kan være med på å se om de ulike kandidatene evner å svare på uventede spørsmål.

I likhet med Ellen og Mia har også Sana med seg noen andre på intervjuene:

Sana: Jeg har jo alltid med meg noen på intervjuet, om det er en eller to.. Og.. Og deres tilbakemeldinger er også viktige for meg. Jeg har jo opplevd det, når vi skulle ansette en, så hadde jeg en følelse av at ikke det kom til å bli bra, men de to pedlede som var med ville at vi skulle ansette han. Da ansatte vi han.. Og så viste det seg at jeg hadde rett da, men det er en helt annen.. Hehe, annen historie. Men det er viktig for meg da, og så.. At, innenfor selvfølgelig visse rammer da, man skal jo ikke ansette hvem som helst.

Man ser altså at Sana ønsker å ha med noen som kan se kandidatene i et annet lys enn hva hun selv kan. Hvilke to som er med er ikke skrevet i stein, men det skal være noen som skal jobbe i nær relasjon med den nyansatte:

Sana: Ja, det kommer helt an på.. Nå har jeg.. Skal jeg ha med meg min stedfortreder, men (vedkommende) er også den som vil samarbeide tett med den som blir ansatt, da. Så stort sett når det er pedleder så er det den andre pedagogen som er med, da. Jeg kan også ha med.. En av de pedagogiske medarbeiderne.. Har gjort det noen ganger også ...

Intervjuer: på pedagogisk leder-stilling?

Sana: Ja. Så det er vel.. Ja, jo. De som skal jobbe tettest med den nye, da.

Hun benytter også noe fra FUS' mal:

Sana: Det er jo en mal jeg har som utgangspunkt, men den er ikke alltid så.. Den tar ikke for seg alt jeg synes er relevant, så det er viktig å kunne tilpasse intervjuguiden til hva vi har behov for, og samtidig til søknaden. Det kan være noe i søknaden som jeg vil vite mer om, så for å få det inn, da.

Intervjuene kan altså fremstå som komplekse for informantene fordi de er preget av de hensyn og vurderinger informantene opplever at de må ta. De må ta hensyn til kandidaten, hensyn til om, og i så fall hvordan, man vil ha med seg noen andre på intervjuet. De må vurdere hvorvidt intervjuet skal være strukturert eller om det skal oppleves som mer uformelt. Informantenes opplevelser av en ferdig utarbeidet mal er således varierende. Vi ser at Ellen benytter den i stor grad, Sana og Mia i noen grad og Mats i mindre grad.

4.2.4 Valg av riktig kandidat

Når intervjuene er gjennomført og man har valgt "den rette" for sin barnehage er det tid for å gi et tilbud til den kandidaten man opplever som best egnet. Men, hva er det som gjør at akkurat denne kandidaten ble valgt? Jeg spurte informantene om hva som gjør at de velger en kandidat fremfor en annen:

Ellen: *Nummer en er litt sånn at jeg tenker "passer du inn her, passer du inn i vår gjeng, tror jeg du passer inn her". Nummer to er selvfølgelig referanser. Det har enormt mye for meg å si. Så referansesjekken vil på en måte tippe den ene eller andre veien.*

Intervjuer: *Hvor mange referansesjekker har du?*

Ellen: *To. Minimum.*

Intervjuer: *To ja. Og så avbrøt jeg deg idet du skulle til å si det tredje, sikkert?*

Ellen: *Det er fravær.*

Intervjuer: *Fravær. Ja. Mm. Er det da noe du spør kandidatene om eller tar du det på referanse?*

Ellen: *Begge deler. Og der har jeg fått ulike svar sant, fra kandidat og referanse.*

Intervjuer: *Ja, at kandidat pynter litt på statistikken?*

Ellen: *Mm. Og det er sikkert naturlig for noen. Fordi for noen så er ikke en dag fravær i måneden så viktig.*

(...)

Intervjuer: *Kan vi da si at det er personlig egnethet, referanser og fravær du mener er det viktigste i ansettelsen?*

Ellen: *Ja altså, verdier og holdninger er jo superviktig.*

Intervjuer: *Verdier og holdninger?*

Ellen: *Ja, altså du ansetter jo ikke noen som sier at de setter barn i skammekroken, liksom.*

Når Ellen skal velge kandidat velger hun i første omgang ut ifra følgende kriterier: om vedkommende passer inn i barnehagen, referanser og fraværshistorikk. Mot slutten nevner hun også de verdiene og holdningene vedkommende innehar.

Mia har noen andre kriterier:

Mia: *Ja, altså det går noe på profilen til barnehagen og at de liker å være ute. Og at man. Ja, det her med Rammeplanen faktisk. Jeg mener ikke at man skal ramse opp punktene, men at jeg får et inntrykk av at de vet hva jeg snakker om når jeg spør "hva betyr rammeplanen for dagens samfunn" og at de klarer å reflektere over det.*

(...) Jeg er opptatt av fag på den måten at det er viktig å utvikle seg videre, for hvis ikke kan de ikke være med på FUS-toget, for det går fort.. Vi stiller krav og det er jeg veldig inne på i et intervju at vi stiller krav og hvis ikke så finnes det mange andre barnehager.

Og så har vi noen spørsmål i forhold til det her med konflikter og om man har stått i en konflikt eller opplevd en konflikt, og at man klarer å si noe. Jeg er ikke opptatt av hvordan konflikt det er, men refleksjonen og egeninnsikten på at "jo jeg har opplevd det eller sett det". Altså de som ikke har det, da begynner man å lure på om man har jobba sammen med noen i det hele tatt, sant. Og ikke minst hvordan man takler det. Hva gjør de?

Dette her med, når jeg spør hvordan de reagerer når de blir stressa, og grave litt i det, og hvis de ikke blir stressa, hvordan kan jeg oppdage at du er stressa? Så, jeg liker ofte å være opptatt av refleksjonen og ikke svaret, det er viktig da.

Mia vektlegger altså hvorvidt kandidaten passer inn til barnehagens profil, at de er kjent med Rammeplanen, at de passer inn i FUS' faglige satsning og kandidatenes refleksjon og egeninnsikt.

Mats snakker også her om at det er viktig at han tror at vedkommende passer inn i barnehagen:

Mats: Når man er tydelig på hva man leter etter i forkant så får man veldig ofte personer som passer veldig godt sosialt inn i gruppa. Og det er veldig bra, for da blir det en trygghet for begge.. Altså den nye og de som har vært her en stund.

Jeg spør videre om han kan konkretisere hvilke faktorer han mener er viktigst i utvelgelsen av "den rette":

Mats: Nei det må bli.. at han eller hun vi ansetter er et godt menneske med drive.

Sana opplever det som komplekst å skulle velge ut én kandidat:

Sana: Mm.. Nei, det handler jo mye om intervjuet og.. Og hva de sier der. Og om det.. Altså, samsvar.. Altså, mellom det vi ser etter og det de sier. Og det handler jo også om en kjemi, helt klart. Og jeg har jo lang erfaring nå med å intervjuer, så jeg har jo med meg den erfaring at.. Et eksempel kan være.. Hvis det er en ansatt som.. (Sana forteller her om et eksempel omhandlende et referanseintervju som viste seg å være avgjørende for valget). Så det er klart, referansene har mye å si, da. Men.. Mens, først og fremst intervjuet. Og så er jeg også

selvfølgelig opptatt av at de kommer tidsnok, at de opptre profesjonelt, at de har et godt håndtrykk.. Så det er på en måte liksom hele.. Hele den pakka, da. Altså, det er ikke sånn at om du kommer inn her og ikke har et godt håndtrykk så får du ikke jobben, men har du det i tillegg til at du kommer for sent og ikke kan svare på spørsmålene, så er det det.. Ja.. Så, det er mange ting som spiller inn, egentlig.

Hun sier at det handler om hvorvidt kandidaten kan oppfylle de kravene og ønskene hun har for stillingen og personlig kjemi. Hun forteller også om referansesjekk som sentralt, i tillegg til at kandidatene oppfyller "hele pakka": fast håndtrykk, komme tidsnok, opptre profesjonelt og evne å svare på spørsmålene som blir stilt.

Både Ellen, Mats og Sana vektlegger kandidatens personlige kjemi når de skal velge hvem de skal ansette. De ønsker at vedkommende skal "passe inn" i barnehagen. Ellen og Sana vektlegger også referansesjekken og fravær i tidligere arbeidsforhold.

Mia snakker ikke om personlige kjemi, men fokuserer heller på kandidatens evne til refleksjon over fag, arbeidsmiljø og egne evner. Hun er også opptatt av at det skal være en person som mestrer å være med på "fus-toget" som går fort og er tydelig på at om man heller vil slappe av så kan man finne en annen barnehage.

4.3 Daglig leder fokus i etterprosessen

I denne delen av intervjuene av daglige ledere har jeg sett på hva som skjer i tiden etter at arbeidskontrakten er signert, altså i hvilken grad de følger opp de nyansatte i tiden fra signering og til de er godt etablerte i stillingen.

4.3.1 Preboarding av den nyansatte

Etter at den ansatte har signert arbeidsavtale hos sin nye arbeidsgiver kan tiden frem mot oppstart vare i opp mot flere måneder. For noen er denne perioden preget av glede og entusiasme over å få bytte jobb, mens for andre kan denne tiden være preget av usikkerhet og spenning knyttet til hvorvidt det var riktig å bytte jobb eller ikke. Uansett hvilket utgangspunkt den nyansatte har vil den danne seg et inntrykk av sin nye arbeidsplass relativt raskt – og ofte allerede før oppstartsdato, som vi har sett tidligere i teksten i kapittel 3. Her er hva informantene har delt angående tiden fra arbeidskontrakten er signert og frem til oppstartsdato for den nyansatte.

Mats hadde allerede en plan for preboarding av pedagogen han skulle ansette:

Mats: I september så kjører vi en slags kick-off med hele barnehagen hvor vi skal dra på tur og.. Og da kommer jeg til å invitere alle nye med på det, også de som ikke har startet enda (..) sånn at de kan få bli en del av.. Ja få det faglige innholdet og ikke "misse" det de andre får da.

Også Mia har tanker om noe som bør være klart før den nyansatte kommer entrer sin nye jobb for første gang. Hun ønsket å svare skriftlig på spørsmålene rundt pre- og onboarding, og skriver:

Mia: Den bør inneholde praktisk informasjon som pedagogen trenger for å komme i gang, tilganger må være på plass og at noen fysisk viser for eksempel hvordan man logger inn på et domene, epost og at man har tilgang gjennom disse.

Ellen hadde ikke tenkt over dette:

Ellen: Du, det var et godt spørsmål fordi har jeg ikke tenkt over, av den enkle grunn at jeg har sluppet å vente på de i tre måneder. De har kommet ganske kjapt inn til oss. Men der hadde jeg nok vært ganske dårlig, for der hadde jeg nok ventet til vedkommende var på plass. (...) Jeg har også snakket om at vi burde lage en sånn håndbok, men det har bare blitt med snakket, for nyansatte. Eller en perm..

Sana tar kontakt for å gi informasjon:

Sana: Jeg tar alltid kontakt og.. Ja, litt før de skal begynne, med informasjon, da, ikke sant. Når det er pedleder så er det jeg som tar kontakt, og så er jeg også veldig opptatt av at de også må ta kontakt for å spørre om spørsmål, da. Så det har jeg opplevd at det er flere som gjør, da.

Intervjuer: Ja, så bra. Når du sier at du er opptatt av å gi de informasjon, hvilken informasjon er det de mottar da, fra deg?

Sana: Nei, altså etter at alle papirer er skrevet under, så har vi.. Vi har et sånt informasjonshefte om.. Om.. Som egentlig er til foreldre, men som også er til ansatte, hvor det står litt sånn generelt om barnehagen. Og så får de tilgang til MyKid. Det får de ganske tett opp til de starter. Så det vel i hovedsak det. Og så er det sånn "vi gleder oss til du skal

begynne". Og så er det litt informasjon om den første dagen. Kanskje det er jeg som tar de imot, eller at de skal ha et møte.. Det kommer litt an på.

Senere i samtalen forteller Sana at hun også gjør enda litt til før den nyansatte er på plass.

Sana: Jeg passer på at de får et garderobeskap og hylle. Jeg lager også en sånn velkomstplakat som jeg henger på døra.. og informerer selvfølgelig foreldre og resten av personalet også.

Det er altså noen ulike svar på hva informantene vektla i tiden fra arbeidskontrakten var underskrevet og frem til den ansatte hadde sin første dag på jobb. Mats ønsket å få de med på det faglige innholdet allerede før de startet på jobben, for å på den måten bidra til at de fikk med seg det samme som de "etablerte" gjorde. Samtidig kan det tolkes som at gjennom å invitere nyansatte med på en slik kick-off vil de nyansatte i tillegg få en innsikt i barnehagens arbeidsmiljø. De kan observere hvordan de ansatte kommuniserer med hverandre, de kan få innblikk i uskrevne spilleregler og de kan få mulighet til å bli kjent med sine nye kolleger allerede før oppstart.

Mia har på sin side tenkt mer på å klargjøre til den nyansatte ankommer ved at hun vil ha klart tilganger, nødvendig informasjon og at noen viser vedkommende hvordan man logger inn og får tilgang til ulike domener barnehagen benytter seg av. Dette kan bidra til at den ansatte raskere kommer i gang med sine arbeidsoppgaver den dagen hun eller han starter i barnehagen.

Ellen hadde i utgangspunktet ikke gitt dette noen tanker. Etter å ha tenkt litt kom hun likevel på at de hadde snakket om å lage et introhefte til nyansatte, men at det hadde gått i glemmeboken. Et slikt introhefte kan for mange være et godt bidrag inn i det å bli kjent med barnehagens rutiner og regler, og således være et ledd i å unngå at nyansatte havner i uheldige situasjoner grunnet uvisshet.

Sana kommuniserer til en nyansatte at hun eller han kan ta kontakt om det er noe de lurer på, samt at hun gjør klart MyKid, som er en app barnehagens ansatte bruker for kontakt med foresatte og i daglige rutiner i barnehagen. Dette kan bidra til at den nyansatte enkelt kan følge med på barnehagens hverdag og lese seg opp på månedsbrev, månedsplaner, foresatte og lignende. Sana forbereder også garderobeplass og hyller før den nyansatte er på plass. I tillegg gir Sana de nyansatte et informasjonshefte, noe lignende det Ellen fortalte at de har snakket om i sin barnehage.

4.3.2 Onboarding av den nyansatte

Når dagen endelig har kommet hvor den nyansatte har sin første dag på sin nye jobb, spør jeg informantene om de har erfaring med onboarding av nyansatte.

Mats er rask til å svare:

Mats: Ja, det er jeg. Og så.. Jeg har litt glede av at man kaller det for onboarding istedenfor at man. ... ja.. bruker et mer.. et begrep som prøver å dekke over mer det over det man prøver å få til bedre da ... Men ja jeg bruker onboarding jeg, altså, det gjør jeg.

Intervjuer: Når du tenker at onboarding er et foretrukket begrep da, hva legger du i det? Eller har du erfaring med et annet begrep som du mener er mindre dekkende, kanskje?

Mats: Nei, men altså.. Jeg mener, jeg forstår hvorfor de bruker bildet, fordi at man vil jo ha folk med på.. Med på laget, liksom. Men om man hadde kalt det lagbygging eller.. Altså, det å.. Det handler om å virke i den rollen man har fått, så jeg har ikke noen store utfordringer med begrepet.. Men jeg synes samtidig at, at det er et forsøk på å profesjonalisere noen av de uttrykkene man bruker i bransjen. Så tenker jeg noen ganger at det er et lite avvik mellom de ordene man bruker og den onboarding som faktisk skjer, da.

Mats har altså erfaring med begrepet onboarding og kobler det å benytte seg av profesjonelle uttrykk til det å profesjonalisere barnehagesektoren.

Mia opplever at onboarding blir spist opp av andre ting:

Mia: Erfaringen min er at planen for onboarding ofte blir spist opp av sykdom og andre ting som skjer på huset underveis. Vi har hatt to nye pedledere denne høsten, og da den andre skulle starte hadde vi satt opp en uke hvor hun skulle gå dobbelt med den forrige pedagogen. De fikk kanskje to hele dager sammen. Men slik er det dessverre ofte i barnehageverden.

Ellen har på sin side lite erfaring med onboarding av nyansatte. Likevel kommer vi frem til at hun har foretatt seg noe:

Ellen: Vi har hatt et sånt oppsamlingsheat i forhold til det faglige, CLASS, som vi driver med. Og så er det jo en sånn oppstartssamtale og oppfølgingssamtale i prøvetid som det står i malen jeg bruker.

Sana har følgende å si:

Sana: Videre fra den første dagen er det jo oppfølging, videre møter.. Og da har jeg ofte et møte sånn første eller andre dagen. Og så.. Det kommer litt an på, men da lar jeg det ofte gå litte granne tid før vi har et nytt møte. Så jeg pleier i løpet av den første tiden i den prøveperioden å ha.. Ja.. To møter. Klarer ikke tre. Eller, ja. Ofte så.. Eh. Om det er ting som ikke funker så må vi ofte ha oftere møter, men.. Jeg har to møter, da, i løpet av den tida. Som jeg tar initiativ til, og så kan det hende at de.. At det er noe annet, da. Men det er jo litt mer de der formelle, som går på.. På ansettelsen da, ikke sant. Og så er det jo viktig for meg å snakke om det med forventninger. Hvilke forventninger jeg har til de nyansatte, og også hvilke forventninger de har til meg. Og så gå igjennom litt sånne rutiner og.. Høre hvordan det går, og.. Ja, sånt da.

Som vi ser her har Mats reflektert over bruk av begrepet onboarding og "finner glede" i at det blir brukt fremfor andre, og kanskje mer tradisjonelle begreper, da det kan være med å profesjonalisere barnehagebransjen. Foreløpig ser vi at Mats kun har erfaring med begrepet fra et teoretisk ståsted, altså at han har tanker vedrørende begrepsbruken. Han har derimot ikke sagt noe vedrørende *hvordan* han benytter seg av onboarding.

Mia på sin side har erfaringsvis opplevd at sykdom og andre uforutsette hendelser blir til et hinder for å få til en god onboarding. Hun viser til et eksempel hvor den nyansatte og den som skulle slutte kun fikk to av fem planlagte dager sammen til å overlape hverandre.

Ellen har gitt nyansatte innføring i fag og benytter seg av oppfølgingsamtaler fra malen til FUS i prøvetiden, men har egentlig ikke sett onboarding som en vesentlig del av rekrutteringsprosessen.

Sana har to samtaler med den nyansatte, såfremt det ikke foreligger særlige årsaker til at det blir flere. Hun bruker disse samtalene til å snakke om forventninger til hverandre, rutiner og om hvordan det går.

Som vi så i kapittel 3, avsnitt 3.2.3, så vi at det finnes ulike modeller for å strukturere arbeidet med både preboarding og onboarding av nyansatte (for eksempel Sagberg, 2017 s. 85). Informantene kan vise til ulik grad av struktur rundt onboardingprosessen:

Mats: Jeg er i utgangspunktet ikke så opptatt av struktur.. Sånn, dokument og system, på en måte. Jeg har det på det jeg må ha det på. Jeg er ikke noe redd for å si at jeg synes det er kjedelig eller at det er jeg ikke så flink til, men jeg vet at det er mange som er "redd for å feile", og ikke gjør det riktig. Det gjør jo at en del av prosessene jeg beskriver for deg nå kan

sikkert fremstå rotete, det kan fremstå litt sånn.. "Ja, men, okay, men hvordan fungerer det?" og det forstår jeg veldig godt. Men det er på en måte den måten vi har gjort det på, det er det som virker for oss. Og så tilpasser vi hvis vi ser at det er ting som ikke virker som det er tenkt at det skal fungere, så vil vi jo justere det. I fare for å bli en sånn "sånn har vi alltid gjort det", hehe, så er det jo litt sånn. Det er det som virker i barnehagen her.

Heller ikke her er Mats veldig opptatt av at det skal være preget av struktur, men opplyser også om at det fungerer godt for han med en ustrukturert prosess. Han sier likevel at han justerer om det er behov for det, hvilket som kan tolkes som at om en kandidat viser seg å prestere under forventning så kan man strukturere oppfølging av vedkommende deretter.

Mia, som jeg minner om at svarer skriftlig, fortsetter på det hun sa under preboarding:

Mia: Planen er at den skal være strukturert, men som du ser i svaret over (under "erfaring med onboarding, egen utheving") er det ofte vanskelig å følge det så strukturert som ønsket mitt er. Når det er sagt, er det som regel pedagoger som tydelig fungerer godt. I de tilfellene hvor varsellampene lyser, vil strukturen bli fulgt i mye større grad.

Ellen er tro mot malen også her:

Ellen: Jeg følger ganske slavisk stegene som står i lederhåndboken. (...) Det er alt fra når du kaller inn aktuelle kandidater, via intervjuer, annengangsintervjuer og så videre.

Sana har en miks av strukturert og ustrukturert når hun jobber med onboarding, og legger også til noe fra tidligere:

Sana: Jeg pleier å ha det strukturert altså, men samtidig bare komme på det.. Men det er på en måte en del av rutinen da, som er innebygd.. Og bruker jeg jo også.. For FUS har jo en sånn type mal på hvordan.. Hva disse samtalene skal inneholde også, og.. Men, det bruker jeg delvis. Jeg har mine egne maler, for jeg synes at det er viktigere. Med selvfølgelig utgangspunkt i det som FUS har lagd, da. Men ja, det er viktigere.

Mens Mats ikke er så opptatt av at det skal være struktur og system på alle prosesser i barnehagen, har Mia et ønske om at onboardingprosessen skal være strukturert. Selv om hverdagen oftest møter henne i døren i form av sykdom/andre hinder som oppstår, så har hun tanker om hvordan det helst skulle ha vært. Ellen benytter seg av *lederhåndboken*, hvilket jeg tolker som FUS' mal som det har blitt henvist til tidligere. Ved å benytte seg "slavisk" av denne vil det kunne tolkes som at onboardingen hos Ellen er preget av stram struktur.

Sana ser på hennes onboarding som en miks av strukturert og ikke-strukturert. Hun har også benyttet malen til FUS, men benytter den som et utgangspunkt som hun bygger videre på – dog tilsynelatende kun i samtalene malen vil at man skal ha.

For å belyse hva informantene selv anser som sentralt i denne delen av rekrutteringsprosessen, altså preboarding og onboarding, spurte jeg dem hva de mener er det viktigste målet med onboarding:

Mats: Hvis man har en prosess i forkant av ansettelsene, altså hvis man er.. Hvis du vet hva du ser etter, og hvorfor du ser etter det, og ikke minst altså.. hva slags mennesketyper du ser etter, så er jo den onboardingprosessen den.. på en måte.. Den er ikke sånn veldig komplisert, på en måte, sånn jeg ser det da.

(...) Og som jeg sier, at den viktigste prosessen skjer i forkant, gjennom å på en måte være tydelig på forventninger og hva som.. Hva som kreves da, for å være en del av barnehagen. Og så er det jo ved siden av det, så er det jo et løp med lederteamet i forhold til å gi nye ansatte tid til å få lov til å komme seg inn i det. Så det er jo på en måte da en del av onboardingprosessen, men den starter.. Den starter jo før den ansatte har kommet.. Den starter på en måte allerede når vi skal lyse ut stillingen og begynner å prate om det.

Mats ser det altså som viktigst å gjøre en god prosess i forkant av ansettelsen, slik at den nyansatte er klar over forventningene han har til henne eller han. Mia har to tanker om hva som er viktigst:

Mia: Det som er viktig her er å integrere den nye pedagogen raskest mulig og med god kvalitet for at pedagogen skal bli en trygg voksen for barna. Det er også viktig at jeg til tross for hektiske dager for den nye pedagogen viser at jeg er der og tilgjengelig for spørsmål. Nå opplever jeg å ha et veldig godt lederteam med pedagoger som tar ansvar og ikke er redd for å dele og involvere nye ansatte.

Mia mener at det viktigste i en god onboardingprosess er at pedagogen skal bli god i arbeid med barna, samtidig som at hun ønsker å være tilgjengelig slik at den nyansatte kan spørre henne ved behov. Hun legger også til at lederteamet, altså noen av de pedagogiske lederne i barnehagen hennes, involveres i onboardingen av nyansatte.

Ellen ser derimot det viktigste som å unngå å ansette feil person.

Ellen: Det viktigste målet er jo å ansette rett person. Jeg har hatt noen feilansettelser og da handler det om å være nøye i prøvetiden.

Det kan tolkes som at Ellen ikke ser onboarding isolert sett som et viktig mål, men at rekrutteringsprosessen som helhet har som mål å treffe riktig person slik at man unngår feilansettelser. Hun benytter derfor prøvetiden til å vurdere treffsikkerheten.

Sana ser onboardingen som en viktig periode for å se om den nyansatte fungerer:

Sana: Det vil være.. Hm, ja. Det viktigste er jo at de fungerer i.. Altså både i personalgruppa og med barna, men at det.. Som jeg sa, så må det jo følges opp om det fungerer dårlig og da er det viktig med god dialog med den pedlederen som jobber sammen med den nye.

Hun peker på at onboardingen er viktig for å sikre at den nyansatte fungerer sammen med det eksisterende personalet. Videre forteller hun at god dialog med den pedagogiske lederen som jobber sammen med den nyansatte er viktig i onboardingen. Det kan betraktes som at det er hun eller han som primært ser den nyansatte i arbeid med både voksne og barn og dermed har størst grunnlag for å mene noe om hvorvidt den nyansatte presterer på avdelingen.

I kapittel 3 så vi også at en onboardingprosess kan, ifølge Rollag, 2007 (her i Sagberg, 2017, s. 97) og Iversen (2020, s. 29) ta mellom et og tre år. Martinsen (2008, s. 69) mente på sin side at denne prosessen tar langt kortere tid. Informantene jeg har intervjuet har også et delt syn når jeg spør dem om hvor lenge en onboardingprosess varer:

Mats: Altså det har jeg ikke noe.. Det er veldig individuelt. For noen tar det en måned, for andre tar det et år liksom. Og det er det jeg mener med den tida, at man må få tid til å få komme inn i hva som skjer. Men i løpet av, si at det tar et år da, så er jo det veldig lang tid, samtidig så si at du kommer helt nyutdannet da, fra barnehagelærerutdanningen, da er det

sånn i utgangspunktet at.. Da har du ikke en fjern anelse om hva dette her er for noe. Da kan ikke jeg forvente at det skal ta tre måneder, for da legger jeg opp til at begge parter taper. Men hvis man ser for seg et løp på et år, ikke sant, og hvis man ser en progresjon i løpet av det året, så kan du godt få 18 måneder liksom, så lenge den progresjonen er der. Men.. Så er det kanskje litt andre forventninger til de som har erfaring fra før. Si at du har seks, syv, åtte år ikke sant, så vet du hva det betyr å ha en jobb. Er du 21 og rett fra studiene så er det ikke sikkert at du vet hva det betyr å ha en jobb. Og da må du begynne litt sånn basic ikke sant. Men si at du er 30, da har du mye mer.. Da vet du mye mer hva det går på, liksom. Så det blir jo litt individuelle tilpassinger.

Mats ser altså at erfaring og/eller alder har noe å for hvor lang tid man bruker på onboardingen.

Dette er også Sana inne på i hennes svar:

Sana: Det tror jeg tar ganske lang tid.. Men jeg tror nok at.. Det kommer jo litt an på. Både avdelingen og også den personen, men jeg opplever at det tar.. Tar noen måneder, da. Men det kommer litt an på også om du har erfaring fra før eller ikke. Har du erfaring fra før så opplever jeg at de ofte kommer lettere inn i rollen, da. Inn i jobben. Så jeg synes egentlig det er litt vanskelig å si "er det eksakt måneder" liksom..

Intervjuer: Så da kommer det litt an på hvem du ansetter, om det er en mer erfaring eller ikke?

Sana: Ja, og så typen, egentlig. Er det en med... Ja, som er trygg og litt sånn frempå, så tar det kortere tid vil jeg tro enn en som er litt rolig og sjenert da.

Sana mener at det kommer an på om vedkommende har erfaring og om de er frempå eller sjenerte.

Mia og Ellen har mer konkrete tanker om tidsaspekt for onboarding:

Mia: Den formelle delen bør ta maks en uke, men oppfølgingen varer nok hele prøvetiden.

Ellen: Jeg synes seks måneder er en fin.. Et fint tidsrom, for du trenger såpass lang tid.. Det spørs hvor i systemet du har.. Jeg som ikke ser alle, vi har (antall ansatte i barnehagen, utelatt grunnet anonymitet), så jeg klarer ikke å følge opp alle hver eneste dag. Så for meg så er et halvt år.. Det er et must.

Intervjuer: *Og da følger du opp med to samtaler, var det det du sa?*

Ellen: *Det er det som du er plikta til i forhold til det som står, ikke sant, og så kan du utvide med flere samtaler hvis.. Alt etter behov.*

Mia skiller altså mellom den "formelle delen" og prøvetiden. Hva hun legger i den formelle delen er noe uklart da hun kun har svart skriftlig, men ut ifra tidligere svar kan det tolkes som at det er snakk om formaliteter som innføring i tilganger til domener og vaktrutiner. Det vil også være naturlig å anse innføring i HMS-rutiner som en formell del. Oppfølging kan tolkes som oppfølgingssamtaler med Mia. Hun ønsker å være tilgjengelig for den nyansatte selv om hun har mange baller i luften, og formaliserer oppfølgingen ytterligere "om varsellampene blinker", som hun sa i et tidligere svar.

Ellen benytter også prøvetiden på seks måneder som tidsaspekt for onboarding. Hun nevner "hvor i systemet", hvilket på den ene siden kan forstås som grad av erfaring hos den nyansatte. På den andre siden kan det forstås som hvilken stilling den nyansatte tiltrer, og dermed vedkommendes grad av samarbeid med og oppfølging av Ellen. Jeg tolker sistnevnte som at hun følger en nyansatt pedagogisk leder tettere opp enn hva hun følger opp en pedagogisk medarbeider. Hun sier også at hun ikke klarer å følge opp alle hver eneste dag. Jeg forstår dette som at hun derfor opplever at hun er avhengig av et halvt år for å få mulighet til å følge opp nyansatte.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte hva informantene i prosjektet vektlegger i rekrutteringsprosessen. Deres erfaringer og meninger vil bli sett i lys av teori og problemstillingens fokus på hvordan denne prosessen kan videreutvikles.

Drøftingen vil bli delt inn i tre faser, liksom vi har sett i de foregående kapitlene teori og analyse:

- Drøfting av forprosessen
- Drøfting av midtprosessen
- Drøfting av etterprosessen

5.1 Drøfting av forprosessen

5.1.1 Employer branding

I kapittel 3, teori, så vi at barnehagens grad av *employer branding* vil være avgjørende for at barnehagen skal kunne tiltrekke seg aktuelle kandidater (Iversen (2020, s. 14). Stub (her i Kontochristos, 2020, avsnitt nr. én) viste at det handler om å være en attraktiv arbeidsgiver for både eksisterende og potensielle ansatte. Jeg betrakter altså employer branding både som at de eksisterende ansatte trives så godt at de kan fremsnakke og være gode ambassadører for barnehagen, samtidig som at barnehagen er god på markedsføring i sosiale medier, på hjemmesiden og i lokalmiljøet for å tiltrekke seg ny arbeidskraft.

Ingen av informantene fortalte konkret om hvorvidt de så eksisterende ansattes trivsel og eierskap til arbeidsplassen som en del av det å fremstå attraktive ovenfor potensielle pedagogiske ledere. Mats trakk likevel frem at han ønsket at de ansatte skulle betrakte seg selv som representanter for barnehagen også utenfor barnehagen. Dette være seg "på byen", i nærbutikken eller andre steder hvor man møter noen med en form for tilknytning til barnehagen. En slik tilnærming kan forstås som at barnehagens ansatte blir sett som *ambassadører* for barnehagen og dermed innehar en viktig rolle i å være omdømmebyggere for barnehagen. Selv om Mats er den eneste som har sagt noe om ansattes liv utenfor barnehagen, kan det likevel finnes noen likhetstrekk mellom det flere av informantene forteller omkring omdømme: Ellen og Mia snakket for eksempel om "bygdesladder". De ønsker at barnehagens renommé skal være godt i nærmiljøet, hvilket således kan betraktes som et tydelig fokus på omdømme. Ellen sier at "*det renommé, ryktet, som er på folkemunne, det er det*

viktigste av alt” og vektlegger dermed at lokalmiljøet er viktig i barnehagens arbeid med markedsføring.

Mats’, Ellens og Mias barnehager er beliggende i mindre byer og tettbebygde strøk, i motsetning til Sana som er beliggende i storby. Når de vektlegger lokalmiljøet som viktig kan dette antyde en relevant sammenheng mellom geografisk beliggenhet og behovet for at eksisterende ansatte opptre som ambassadører for barnehagen – også utenfor barnehagens lokaler og åpningstid. Ved at de eksisterende ansatte forteller positivt om sin arbeidsplass til utenforstående kan fort hvilket syn andre får på akkurat denne barnehagen som arbeidsplass. Vi ser at Mats’ ønske om at de fungerer som ambassadører for barnehagen kan være avgjørende i arbeid med rekruttering. Det renommeet barnehagen får i lokalmiljøet kan ha noe å si for hvem som søker på stillingen, og kanskje særlig i tettbebygde strøk og mindre byer hvor “alle kjenner alle”. Måten de ansatte omtaler sin arbeidsgiver på og måten de fremstår i lokalmiljøet vil kunne påvirke potensielle kandidaters inntrykk. Som en følge av dette vil altså barnehagens omdømme i lokalmiljøet ha en påvirkning på barnehagens employer brand. Det kan således være en viktig del av barnehagens mulighet til å tiltrekke seg kandidater at de eksisterende ansatte er bevisste sine handlinger, også utenfor arbeidstid.

Når det kommer til å markedsføre barnehagene som et ledd i rekrutteringsprosessen ser vi at informantene benytter seg av ulike metoder: Ellen og Mia nevner bruk av sosiale medier, Mia har vært på utdanningsmesser. mens både Mats og Sana forteller om at de benytter eller har benyttet seg av barnehagens funksjon som praksisbarnehage. Alt dette er altså i tråd med det vi så kjennetegner organisasjoners arbeid med employer branding i kapittel 3.1.1. Likevel ser vi at det er noen ulikheter hva gjelder informantenes tilgang på søkere: Ellen nevner at hun sliter med få søkere, mens Mia har hatt tilgang på en god søkermasse. Dette til tross for at beliggenhetene er tilsvarende. I kapitlet om employer branding så vi også at det å skille seg ut fra andre, tilsvarende arbeidsgivere kan gi en fordel.

Noe som skiller Mia og Ellen er blant annet barnehagens profil og at Mia har anledning til å markedsføre barnehagen som noe annet enn det de andre barnehagene i området er. Dette kan være en av årsakene til at Mia sin barnehage har et sterkere employer brand, og at det derfor kan være en avgjørende faktor for at hun kan drive en rekrutteringsprosess basert på et større utvalg søkere enn Ellen. Ved å finne noe særegent som kjennetegner akkurat denne barnehagen kan barnehagens employer brand styrkes. Når Ellen sliter med få søkere kan det derfor anses som særlig relevant at daglig leder bør fokusere på hva som kan skille ens barnehage fra andre barnehager i området.

5.1.2 Jobbanalyse

De fire informantene har i ulik grad gjennomført en jobbanalyse før de gikk i gang med stillingsutlysning. Ellen svarte umiddelbart ja, men litt ut i samtalen tolket jeg det som at det er mer hva hun *ønsket* seg hun snakket om, for eksempel menn i barnehagen eller noen som er gode på musikk og drama. Det kan selvsagt hende at hun har få menn i barnehagen og at få av de ansatte har kompetanse innenfor musikk og teater, men jeg tolket det som at jobbanalysen ikke ble formelt gjennomført som et bevisst ledd i rekrutteringsprosessen.

En som hadde en del tanker om jobbanalysen var Sana. Hun fortalte at hun involverte avdelingen som hadde behov for en ny pedagogisk leder og/eller den pedagogen som skulle samarbeide tettest med den nyansatte. Når Sana involverer de som jobber på avdelingen vil det også være nærliggende å anta at disse får anledning til å forme stillingsutlysningen og hvilke krav det skal stilles til den nyansatte, noe som er en av hensiktene med en jobbanalyse (Skorstad, 2015, s. 38). Hvorvidt man ønsker seg en pedagogisk leder som skal utfylle mangler, eller forsterke det som allerede er velfungerende, kan være opp til dem. Det vil være daglig leders endelige ansvar å kunne etablere gruppesammensetninger som fungerer best mulig. Jobbanalysen bør derfor være preget av åpenhet rundt styrker og svakheter som allerede er etablert hos de som jobber på den gjeldende avdelingen. Dette slik at den nyansatte skal kunne bidra med ny kompetanse og kunnskap for å heve kvaliteten og samtidig være et supplement til det som allerede eksisterer.

Når Mia sier at *“jeg vet hva jeg har, og jeg vet hva jeg ser etter fordi om”* kan det på den ene siden tyde på at Mia kjenner sin egen barnehages styrker og svakheter godt. På en annen side kan det fremstå som noe uklart, ved at hun er såpass sikker på hva barnehagen har og hva barnehagen trenger, uten at hun har gjennomført en jobbanalyse. Skorstad (2015, s. 20) forteller at rekruttering er et område mange tror de behersker godt på bakgrunn av å ha gjort det mange ganger før. Fellen her, ifølge Skorstad (2015, s. 21), er at det er mange som støtter seg på subjektive følelser og erfaringer. Han mener videre at det er en mangelvare å studere resultatet av en rekrutteringsprosess og at *“det gjøres simpelthen ikke evalueringer som tilfredsstillende et godt faglig nivå”*. Når Mia vet hva hun har og hva hun ser etter kan dette tyde på at hun tar valg basert på erfaringer og at hun således kan havne i fellen Skorstad forteller om. Ved å i større grad benytte seg av en jobbanalyse vil Mia kunne sikre at det hun opplever som eksisterende eller manglende kompetanse faktisk er de reelle behovene, og på denne måten vil dermed hennes rekrutteringsprosessen kunne bli mer profesjonalisert og forhåpentligvis mer vellykket.

Samtidig som at en jobbanalyse er et viktig steg rent teoretisk, kan det også være et spørsmål om ressursbruk hos den daglige lederen. Mange barnehager sliter med å få kvalifiserte kandidater og har

dermed ikke tro på at en jobbanalyse skal ha noen særlig effekt, da førsteprioritet er å få en søker og at det er mye annet ved en daglig leders arbeidsoppgaver som krever mer. Jeg anser dette som særlig relevant for Ellen som fortalte om at ønskene hun hadde for den nyansattes kvaliteter ble tilsidesatt da det viktigste var å *bare* få en søker. Likevel ville det ha vært fornuftig av Ellen å gjennomføre en jobbanalyse da man ikke kan garantere for *om* noen kommer til å søke eller *hvor mange* som eventuelt søker. Den dagen Ellen har to søkere eller flere søkere så vil hun måtte ta et valg. For å ta et rett valg så vil det at man har gjennomført en jobbanalyse være med på at det blir tydeligere å velge rett kandidat til stillingen, basert på de kriteriene som anses som relevante opp mot det behovet barnehagen har.

5.2 Drøfting av midtprosessen

5.2.1 Å sikre kandidattilfang

I kapittel 3 så vi at Bruvoll (u.å.) benyttet begrepet *å treffe* den man ønsker å rekruttere til stillingen og at dette bør bli gjort på en måte som er mest hensiktsmessig for både arbeidsgiver og arbeidssøker. I intervjuene med daglige ledere var det tradisjonelle stillingsannonser som ble vektlagt som benyttet metode. En stillingsutlysning kan være potensielle kandidaters første møte med barnehagen, og i så måte kan en god stillingsannonse være relevant for å treffe søkerne på best mulig måte.

Ellen nevner, som eneste informant, at hun henter inspirasjon fra andre stillingsannonser når hun sier at hun ser på hva andre FUS-barnehager har skrevet. Hun er her inne på nytenkning rundt en stillingsutlysning og på dette området finnes det mye inspirasjon å hente fra andre bransjer. Et raskt søk på LinkedIn, et sosialt nettverk for bedrifter og enkeltpersoner, kan for eksempel gi mange ideer: Man kan lage en videosnutt som viser noe barnehagen er særlig gode på (arbeidsmiljø, musikk og drama, friluft etc.), og kanskje også noe om hva barnehagen savner av kompetanse. Man kan også se at noen endrer ordlyder, bruker emojis eller andre virkemidler som ofte er tilpasset den man ønsker å treffe. Ved å utforske nye metoder for stillingsannonser kan man treffe søkere man ikke hadde lagt merke til barnehagen ved bruk av en A4 stillingsannonse.

I undersøkelsen er det ingen av informantene som nevner hvorvidt det er konkrete formuleringer i stillingsannonser eller at de bruker tid på å vurdere ordlyden i disse. Som vi så i avsnitt 3.2.1 har formuleringer som "erfaring" og "personlig egnethet" lite å si for den som vurderer å søke, fordi det

kan skape usikkerhet rundt hva som faktisk etterspørres. Er to år som pedagogisk leder på småbarnsavdeling *nok* erfaring? Eller passer min personlighet inn i "personlig egnethet"? Har man spesifikke krav eller ønsker bør man også være tydelig i formuleringen ved å for eksempel si at "vi ser for oss at du har over X antall års erfaring som pedagogisk leder på småbarnsavdeling", eller at "du er en god relasjonsbygger og vet hvordan du skaper tillitt til dine medarbeidere". Iversen (2020, s. 76) vektlegger dette ved å si at "ordene som benyttes i annonsen, bør vurderes nøye. Ordvalget kan påvirke hvem som søker på stillingen". Ved å vurdere egne formuleringer vil man altså kunne tiltrekke seg de søkerne man anser som relevante, og unnlate de man egentlig ikke ønsker. Samtidig vil man kunne unngå at søkerne blir møtt med et "nei" når de selv har oppfattet seg som kvalifiserte eller erfarne nok.

5.2.2 Seleksjon

Under spørsmål omkring seleksjonen, altså hvilke kandidater informantene velger å ta med seg videre til utvalgsmetode, ser vi at informantene har ulike strategier. Mia valgte å ta inn en hun hadde hatt på intervju tidligere og ønsket i første omgang å kun ha denne kandidaten med videre.

Mats hadde et større utvalg. Han ønsket at kandidaten skulle "passe inn i gjengen". Han ønsket seg helst en nyutdannet, men samtidig kunne det være flere søkere som hadde erfaring fra tidligere som også var interessante. Mats var opptatt av å finne de han mener kunne passe inn, men belyste samtidig at det var vanskelig å få inntrykk av en person ut ifra en søknadstekst og en CV. Det fortalte han ingenting om hvem de var som person. I samtalen med meg tilførte han derfor et element han har hørt om, uten å benytte selv, nemlig at kandidatene filmet sin søknad istedenfor å sende den skriftlig slik man er vant til. En slik tilnærming til seleksjon kan sannsynligvis ha noen fallgruver, men kanskje også noen høyder: for mange er det å filme seg selv ukomfortabelt, og kanskje især når det er snakk om å skulle "selge" seg selv. Den psykologiske tryggheten i en organisasjon er ikke etablert på et såpass tidlig tidspunkt, hvilket må tas høyde for ved en slik metode. På en annen side kan det hende at man akkurat denne gangen ønsker noen som tør å by på seg selv, og da kan en slik videopresentasjonen utelukke de som ikke gjør dette i like stor grad. Selv om Mats ikke benyttet denne metoden selv anses den som relevant i videreutvikling av rekrutteringsprosessene: Å utforske ulike metoder kan være lærende for daglige ledere ved at man får erfaring med hvordan man kan gå frem for å få søkere man ønsker seg, samtidig som at det kan bli ansett som et ledd i å profesjonalisere rekrutteringsprosesser i barnehagene.

Verken Ellen eller Sana hadde anledning til å vektlegge noe særlig mer enn formelle krav som følge av få søkere. For disse to var det derfor først og fremst at kandidatene er utdannet barnehagelærer som

var det viktigste. Iversen (2020, s. 75) viser at når dette er tilfellet, så "er ikke oppgaven vår lenger å identifisere den best egnede, men å finne ut om kandidaten tilfredsstill minimumskravene". Dette påvirker seleksjonsprosessen i den grad at Sana og Ellen ikke kan plukke ut de kandidatene de ønsker seg basert på resultater fra jobbanalysen slik at seleksjonen reduseres til et minimumsnivå.

5.2.3 Intervju

I avsnitt 3.2.3 ble det sagt at intervjuene sier oss lite om fremtidige jobbprestasjoner (Skorstad, 2015, s 57). Videre så vi at ulike tester kan ha stor effekt lengre ut i rekrutteringsprosessen når målet er å ansette den best egnede kandidaten. I samtaler med informantene var det ingen som på eget initiativ tok opp andre metoder enn intervju. Det er helt i tråd med det Skorstad (2015, s. 57) forteller om at intervjuet er den definitivt mest utbredte metoden for å velge kandidater. Kanskje kan dette ses i sammenheng med mangel på forskning rundt rekruttering i barnehagesektoren og at vi enda ikke har kommet dithen at de ulike utvalgsmetodene engang er vurdert benyttet. Senere i avsnittet ble ulike måter å organisere et intervju på belyst, hvor vi så at intervjuer kan være preget av alt ifra en uformell samtale til verktøy som strukturerer intervjuene i en fast mal med stram intervjuguide. Iversen (2020, s. 83) viser at kvaliteten på intervjuet vil være "avgjørende for hvor pålitelig den informasjonen vi får om den enkelte kandidat". I hvilken grad intervjuet blir gjennomført med høy eller lav grad av kvalitet vil således ha en påvirkning på resultatet.

I samtalene med informantene så jeg at både Mia, Ellen og Sana benytter seg av FUS' mal for intervju som utgangspunkt. Noe Mia og Ellen belyser er at de begge forteller om FUS og/eller egen barnehage, som en fast del av intervjuet. Dette er både et av Kahlke & Schmidts (2002, her i Iversen, 2020, s. 83) formål med intervjuet, altså markedsføring av arbeidsplassen, samtidig som det kan fortelle oss noe om rammene Mia og Ellen etablerer for intervjuet. Ved å også bruke tid på å fortelle om hva man kan tilby som arbeidsgiver vil det også bære preg av at får anledning til å spørre om det hun eller han er nysgjerrig på hos en fremtidig arbeidsgiver. En slik tilnærming vil kunne gi kandidaten en opplevelse av den potensielle arbeidsgiveren som en som også er interessert i at hun eller han har reell påvirkningskraft, og således påvirke hvilken oppfatning kandidaten sitter igjen med av både FUS og den enkelte barnehage. I lys av økt konkurranse mellom pedagogiske ledere som et resultat av ny pedagognorm vil det kunne være avgjørende at man bruker tid på å legge frem hva arbeidsplassen står for og kan tilby kandidatene i fremtiden. Daglig leder bør derfor være bevisst på at det i mange geografiske områder nå er "søkers marked", altså at etterspørselen av pedagogiske ledere er såpass stor at det er mangelvare, og benytte muligheten til å markedsføre sin egen barnehage på de arenaer man har til rådighet – intervju inkludert.

Mia, Ellen og Sana forteller at de benytter malen til FUS som et utgangspunkt heller enn en slavisk liste, og at de velger å fjerne noen av spørsmålene eller legge til andre spørsmål. De er inne på noe interessant når de sier at malen blir tilpasset både søknaden og samtalen som forspiller seg i intervjuet. I avsnittet om teoretiske perspektiver på intervju så vi at det finnes en rekke ulike måter å betrakte et intervju på, eksempelvis alt ifra ustrukturerte til stramme strukturerte intervjuer. Når tre av informantene sjonglerer mellom malen og frittstående spørsmål kan det betraktes som at de her opererer med et *delvis strukturert intervju* som Iversen (2020, s. 84) viste oss i kapittel 3. Dette vil, ifølge Iversen, være en god metode å benytte da den kan skape flyt i samtalen og være preget av det som oppstår av informasjon underveis i intervjuet. En ulempe ved en slik metode vil være at man kan gå glipp av informasjon man *egentlig* ønsker seg, fordi samtalen i stor grad bygger på de opplysningene kandidatene gir en. Man kan altså risikere at relevante spørsmål relatert til stillingskravene i jobbanalysen blir glemt eller kan oppleves som *feil* å ta opp fordi de går på bekostning av samtaleflyten mellom intervjuer og kandidatene.

Der Mia og Sana nærmer seg slutten på intervjuet tilfører Ellen enda et element: casearbeid:

Ellen: *Og så avslutter jeg med den der casen med.. Det er en sånn bitteliten filmsnutt du kan velge. Og så får de si litt om sine tanker rundt. Altså, rundt det pedagogiske og sine tanker rundt denne filmsnutten jeg viste.*

Filmsnuttene Ellen viser til tar for seg hverdagssituasjoner i barnehagen og kan handle om alt fra grunnleggende barnesyn til utøvelse av ledelse. Latham, Saari, Pursell & Champion (1980, her i Skorstad, 2015 s. 82) og Martinsen (2008, s. 85) omtaler en slik metode som et *situasjonelt intervju*. Det situasjonelle intervjuet tar for seg situasjoner som er relevante for den jobben som skal utføres, og at intervju spørsmålene blir basert på dette. Jeg tolker det som at det handler om å beskrive situasjonshandlinger, liksom Ellen ønsker at kandidatene skal gjøre med videoene. Ved at kandidatene kan fortelle om sine "tanker rundt (...) det pedagogiske" (sitat Ellen) kan Ellen få et innblikk i de erfaringene og refleksjonene kandidatene innehar og dermed få et bredere innblikk i kandidatenes erfaringer og refleksjoner.

Når Ellen viser en video, er ikke denne videoen en situasjon kandidatene selv har opplevd eller erfart. Svarene kandidatene gir kan dermed være basert på det kandidatene *tror* at Ellen vil høre (Iversen, 2020, s. 102). For å kunne komme nærmere et reelt bilde av kandidatene kan et *strukturert, kompetansebasert intervju* være bedre egnet (Iversen, 2020 s. 85). Som vi så i tabell 2 vil denne

metoden basere seg på kandidatenes egne erfaringer, og således kunne si mer om hvilke refleksjoner kandidatene har omkring egne erfaringer. Samtidig vil det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet fordre at kandidaten har erfaring som pedagogisk leder, nettopp for å kunne reflektere over egne erfaringer.

I den grad det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet kan gi et reelt inntrykk av kandidatene vil det allikevel kunne være utfordrende å kunne sikre seg 100 % mot usannheter under et intervju. Det vil alltid være fallgruver man ikke kan råde over, eksempelvis usannheter eller pynting av sannheten, såkalt *faking* (Iversen, 2020 s. 102). Dette kan forekomme under enhver form for intervju og vil være en faktor den som intervjuer må ha i bakhodet.

Mens Mia, Ellen og Sana benyttet seg av mal i mer eller mindre grad fortalte Mats at han ikke likte å benytte seg av intervjumaler, da maler opplevdes som hemmende for samtalen. Likevel ser vi at han presenterer *hurtigintervju* hvor de hadde benyttet nettopp en intervjuguide og gjennomførte intervjuene med en streng, strukturert ramme:

Mats: Men med en sånn strukturert fremstilling så fikk jeg jo masse ut av kandidaten! (...) Vi ble litt sånn slått i bakken av hvor fint det var (...) For vi hadde jo aldri tenkt på det før. Altså, så hadde vi så masse spennende kandidater som vi ønska å snakke med. Og det var 16 gode intervjuer, rett og slett.

Mats var altså ikke så opptatt av å benytte en mal i utgangspunktet, men da han tok i bruk en streng struktur viste det seg at han fikk masse mye ut av kandidatene og at han "ble slått ut av hvor fint det ble". Mats benyttet altså hurtigintervjuet som et slags *førstegangsintervju*, og dette skiller seg ut fra de andre kandidatene som, i alle fall som de kommuniserte, bestemte seg for kandidat etter kun etter intervju. Når Mats har hatt en strukturert mal på hurtigintervjuene vil det være nærliggende å tro at den er basert på krav og ønsker de har for stillingen og mindre om hvem de ulike kandidatene er som personer. Gjennom å først finne kandidater som kan oppfylle kravene man har satt seg i jobbanalysen kan man i neste runde, annengangsintervjuet, gå nærmere inn på hvem kandidatene er som personer for å se om det er noen som "passer inn", som Mats anser som det viktigste.

5.2.4 Valg av riktig kandidat

Skorstad (2015, s. 231) forteller at "det bør være en rød tråd fra start til slutt" når man skal vurdere kompetansen til kandidatene man har hatt til intervju. I dette ligger også å avgjøre hvilken kandidat som er mest egnet til stillingen og dermed skal få tilbud om stillingen.

Når både Ellen, Mats og Sana vektlegger hvorvidt kandidaten kommer til å *passer inn* i barnehagen snakker de både om faglighet og personlighet. Det faglige vil kunne være alt ifra formell utdanning og erfaring og personlighet vil kunne være karakteristika ved den enkelte. Skorstad (2015, s. 247) viser at valget man skal ta bør baseres på jobben man har gjort til nå, altså at den røde tråden bør videreføres. Vi har sett at informantene jeg har intervjuet har gjennomført rekrutteringsprosesser med varierende grad av rød tråd, og at det hos tre av fire informanter handler mest om at vedkommende passer inn i barnehagen. Sagberg (2017, s. 30) presenterte uttrykket *person-organization fit*, som altså handler om at man velger den kandidaten man mener passer best til organisasjonen. Det vil selvsagt være et kriterium at vedkommende er kvalifisert for stillingen gjennom utdanning, men utover dette synes det at valget til Ellen, Mats og Sana blir basert på personlig kjemi. For å faktisk kunne vurdere hvorvidt kandidaten passer til organisasjonen kunne de har valgt å gå mer profesjonelt til verks ved å for eksempel benytte seg av femfaktormodellen som vi så i kapittel 3.2.3, modell 4 (Kaufmann og Kaufmann, 2020, s. 153). Ved ta i bruk en slik modell ville Ellen, Sana og Mats ha hatt et bedre grunnlag for å velge kandidat på bakgrunn av personlighet enn for eksempel utelukkende ved opplevd kjemi under intervjuet. Mia er inne på noe, når hun vektlegger "evne til refleksjon over fag, arbeidsmiljø og *egne evner*" (sitat Mia). Egne evner kan, i lys av femfaktormodellen, anses som et godt utgangspunkt for å finne frem til den kandidaten som har størst sannsynlighet for å passe inn i barnehagens arbeidsmiljø. Å kartlegge personlighet fordrer at det gjennomføres personlighetstester på kandidatene og rekrutteringsprosessen vil dermed vil bli mer omfattende og tidkrevende, men til gjengjeld kan man sitte igjen med den beste kandidaten basert på mer enn opplevelse av personlig kjemi.

5.3 Drøfting av etterprosessen

5.3.1 Preboarding av den nyansatte

I kapittel 4 så vi at det var varierende grad av fokus på preboarding hos informantene, i alle fall som en strukturert del av rekrutteringsprosessen. Mats inviterer de(n) nyansatte med på planleggingsdager, Sana forbereder garderobeplass og tilganger og Mia klargjør tilganger av diverse slag. Ellen har derimot ikke tenkt over denne delen av rekrutteringsprosessen tidligere. Sagberg (2017, s. 31) poengterer viktigheten av at nettopp preboardingen bør bli integrert i arbeidet og forankret hos den som skal rekruttere og/eller ledergruppen "for at hver nyansatt skal få en best mulig start". Både Mats, Sana og Mia har gjennomført de to elementene Sagberg presenterer ved at

de holder kontakt med den nyansatte og at de gjør praktiske forberedelser. Det synes likevel som at preboarding ikke er integrert og forankret hos de fire informantene da ingen av dem forteller noe om et system for dette i form eksempelvis en mal eller lignende. Som vi så i avsnitt 3.5.2 beskrev Sagberg (2017, s. 32) at formelle rutiner som gjøres "når man har tid" ikke er nok når det kommer til preboarding. Hun mener at preboardingen bør formaliseres ned til en plan "slik at det foreligger en felles forståelse av hva introduksjonsopplegget rent praktisk skal inneholde", og videre at dette *planleggingsverktøyet* bør inneholde følgende: Hvilke tiltak som skal gjennomføres, beskrivelse av tiltakenes innhold, hva som er formålet med de enkelte tiltakene, ønsket tidspunkt for gjennomføring, ansvarlige medarbeidere, faktisk tidspunkt for gjennomføring og til slutt evaluering av prosessen.

Vi ser altså at tre av fire informanter i prosjektet hadde tanker om hva en preboarding er og hvilke tiltak de gjennomfører, og at det således finnes elementer det kan bygges videre på. Samtidig hadde Ellen ikke tenkt over denne fasen i en rekrutteringsprosesser før. Dette kan antyde at preboarding ikke blir gjennomført systematisk. Ved å vektlegge preboarding som en del av rekrutteringsprosessen vil man kunne sikre at alle nyansatte opplever en god start på arbeidsforholdet, og ikke minst unngå at det blir overlatt til tilfeldighetene at tiltakene gjennomføres.

5.3.2 Onboarding av den nyansatte

I avsnitt 3.5.3 presenterte Iversen (2020, s. 30) fire elementer for en vellykket onboarding: Å gi den nyansatte selvtilit og tilstrekkelig utstyr til å mestre arbeidsoppgaver, rolleavklaring, sosial tilhørighet og å bli kjent med organisasjonens kultur.

Mats vektlegger at grad av struktur på onboarding av nyansatte påvirkes av blant annet utdanning og/eller alder hos den nyansatte. Han forteller at det er forskjell på en som har jobbet i noen år og således har opparbeidet seg erfaring kontra en som er helt nyutdannet og som aldri har jobbet i barnehage tidligere. Også Sana vektlegger at det er et skille mellom de som har erfaring og de som ikke har erfaring, og at uerfarne krever tettere oppfølging enn de mer erfarne. Mats og Sana støttes her av Sagberg (2017, s. 40-41) som snakker om at særlig profesjonsutdannede, slik som barnehagelærere, sliter i overgangen mellom studie og arbeidsliv. Dette fordi de ikke er forberedt godt nok på det praktiske arbeidslivet. Videre forteller Sagberg at man som leder derfor ikke bør ta for gitt at den nyansatte pedagogiske lederen er helt forberedt til å gjøre jobben sin. Uavhengig av vedkommendes erfaring etter endt utdanning kan det være en felle å tenke at de erfarne automatisk har mindre behov for oppfølging i sin nye jobb: Den erfarne kan også oppleve usikkerhet

og stress rundt det å begynne på en ny arbeidsplass. Det kan være stress relatert til både organisasjonssosialisering og til arbeidsoppgaver som vi så i kapittel 3 (Iversen, 2020, s. 29; Kaufmann og Kaufmann, 2020, s. 152). Eksempler på dette kan være hva det snakkes om i lunsjen, om det er lov å drikke kaffe under møter og om det er samsvar mellom det daglig leder har fortalt om barnehagen og det som faktisk skjer i praksis. Det kan oppleves som overveldende for selv den erfarne pedagogiske lederen å begynne i ny jobb, og dette bør daglige ledere være observante på. Dette underbygger teorien om at det bør foreligge en systematisk plan for gjennomføring av onboarding i barnehagen, nettopp i den hensikt å sikre at både nyutdannede og mer erfarne pedagogiske ledere blir ivaretatt. Samtidig vil en erfaren pedagogisk leder kontra en nyutdannet ha med seg visse ferdigheter. Dette vil prege vedkommendes behov for oppfølging fra daglig leder på områder og må vurderes i det enkelte tilfellet.

Ellen forteller at hun strukturerer onboardingen ved å benytte seg av malen til FUS som har en oppskrift på hva en onboarding skal inneholde. Dette er i tråd med modellen vi fikk presentert i avsnitt 3.5.3 (modell 3). Mia forteller at planen er at den skal være strukturert, men at sykdom og annet gjør at det ikke er anledning til å gjennomføre som planlagt. Mats har ikke strukturert onboardingen og Sana forteller at hun veksler mellom malen til FUS og egen rutine. Dette viser at det er ulikheter i hva de daglige lederne vektlegger under onboarding av nyansatte hvor det kan være alt ifra tilfeldig til mer strukturert, og at det dermed er tydelig rom for forbedring. Disse funnene er også i tråd med FaFo-rapporten *Passe inn og passe til – oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere* av Rogstad & Sterri (her i Sagberg, 2017 s. 67), som viser at det i det norske arbeidslivet i stor grad ikke praktiseres systematisk oppfølging av nyansatte. Ved å strukturere onboardingprosessen kan daglige lederne sikre at alle nyansatte blir møtt på en måte som gir både vedkommende og barnehagens øvrige ansatte motivasjon til å gjøre hverandre best mulig. Samtidig ser vi at FUS har satt onboarding på agendaen ved å inkludere onboarding i malen informantene forteller om og at det dermed er opp til daglige ledere/den som er ansvarlig å gjennomføre denne delen av rekrutteringsprosessen.

6. Oppsummering

Når en daglig leder skal ansette en ny pedagogisk leder må hun eller han i gang med en rekrutteringsprosess. Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å finne ut hva et utvalg daglige ledere i FUS-kjeden vektlegger i rekrutteringsprosessen med utgangspunkt i problemstillingen "Rekruttering av pedagogiske ledere i FUS-barnehager. Hva vektlegger daglige ledere i rekrutteringsprosessen og hvordan kan prosessen videreutvikles?". Aktuelle forskningsspørsmål som ble presentert var i hvilken grad daglige ledere forbereder en rekrutteringsprosess, hvordan intervjuer blir gjennomført, hvordan daglig leder benytter tiden etter ansettelsen og hvordan disse prosessene kan videreutvikles. Innledningsvis så vi at det finnes lite til ingen forskning på rekruttering innen barnehagefeltet. Nettopp mangelen på dette har gjort meg nysgjerrig på tematikken og således motivert meg i gjennomføringen av prosjektet.

For å kunne belyse hva daglige ledere vektlegger i en rekrutteringsprosess benyttet jeg meg av en kvalitativ forskningsmetode. Grunnet pandemiens begrensninger endte jeg opp med å intervju informantene fremfor å enten observere dem under intervju med pedagogiske ledere eller å både intervju og observere.

Hva gjelder vitenskapsteoretisk forankring så vi at den hermeneutiske tilnærmingen ble ansett som foretrukket dette forskningsprosjektet da jeg har kjennskap til barnehagefeltet og dermed betrakter dataene på en annen måte enn hva jeg ville gjort om jeg var uten erfaring.

For å skape et overblikk over teoretiske perspektiver på rekruttering har jeg i stor grad hentet inspirasjon fra Iversen (2020), Skorstad (2015), Martinsen (2008) og Sagberg (2017). Utover dette har jeg benyttet meg av og hentet faglig inspirasjon fra flere andre innenfor feltet rekruttering.

Jeg har valgt å dele rekruttering inn i tre prosessfaser som har vært gjennomgående for store deler oppgaven, henholdsvis i kapittel 3, 4 og 5. Inndelingen er gjort på bakgrunn av Iversens (2020, s. 2014) modell for rekruttering (modell 1 i prosjektet). Disse prosessfasene har blitt beskrevet som *forprosessen*, *midtprosessen* og *etterprosessen*.

6.1 Funn i undersøkelsen

Forskningsprosjektet har vist at det er varierende grad av bevissthet rundt rekrutteringsprosesser i barnehagene til informantene. Her er hovedfunnene i prosessfasene:

Funn i forprosessen

Forprosessen består av employer branding, markedsføring og jobbanalyse og tar for seg i hvilken grad informantene forbereder en rekrutteringsprosess.

Først så vi på *employer branding*, altså hvordan barnehagen fremstår som attraktive for både eksisterende og potensielle ansatte. Mats var den eneste informanten som nevnte eksisterende ansatte. Han fortalte at han vektlegger disse som ambassadører for barnehagen og at dette er noe de ansatte skal være bevisste også utenfor arbeidstid. At ingen informanter vektla dette, samtidig som at ingen nevnte hvorvidt de hadde fokus på å fremstå attraktive for potensielle kandidater, kan antyde et potensiale for forbedring.

Når det kommer til å *markedsføre* barnehagen var det varierende grad av dette. Noen brukte sosiale medier som Facebook og Instagram, mens andre ikke hadde hatt fokus på markedsføring som en del av å tiltrekke seg kandidater. Mia fortalte som den eneste informanten at hun dro på utdanningsmesser og således at hun vektla rekruttering til både egen barnehage og FUS som helhet med en slik markedsføring. Mats og Sana fortalte at de anså praksisstudenter som en direkte kilde til å gjøre gode rekrutteringsprosesser. De håpet at barnehagelærerstudenter skulle komme tilbake på skolen og fremsnakke deres barnehager som et sted de kunne tenkt seg å jobbe.

Vi så at "bygdesladderet" var blant det viktigste for barnehagens rykte i lokalmiljøet. Barnehagens geografiske beliggenhet vil kunne ha en effekt på hvem som eventuelt søker på stillingen: På mindre steder er det større sannsynlighet for "å kjenne noen som kjenner noen", og dermed ha et inntrykk av barnehagen som kan påvirke søkermassen.

Barnehagens profil, altså satsningsområde, kunne ha påvirkning på behovet for markedsføring: Mia sin barnehage hadde en særlig profil som skilte den ut fra andre barnehager i området og hadde ikke hatt problemer med få søkere. Ved å vektlegge denne profilen opplevde Mia en fordel i forhold til andre barnehager. Ellen sin barnehage med tilsvarende beliggenhet, dog et annet sted i landet, var en "ordinær" barnehage. Hun hadde ikke noe spesielt å markedsføre barnehagen som, og slet med få søkere. En av daglige lederes arbeidsoppgaver for å rekruttere flere søkere kan derfor være å etablere et fokusområde som skiller egen barnehage fra de andre i området, for eksempel natur, idrett eller musikkbarnehage, eller at det satses faglig på noe særskilt.

Å gjennomføre *jobbanalyser* viste seg også å være gjort i varierende grad. Vi så at Sana vektla å involvere ansatte på den aktuelle avdelingen for å komme frem til hvilke behov som finnes der, og således at hun gjennomførte en jobbanalyse i forkant av utlysningen. Ellen fortalte i første omgang at hun hadde gjennomført en jobbanalyse, men samtidig fortalte hun at det handlet om ønsker fremfor behov. Dette kan ha en forklaring ved at hun i første omgang hadde behov for en som var kvalifisert

og dermed at hun anså andre kompetanser som ekstra bonus. Likevel ville det ha vært fornuftig for Ellen å gjennomføre en jobbanalyse. Dette for å sikre at det, den dagen det er to eller flere kvalifiserte søkere, skal være klarere hvilken av kandidatene som best kan dekke behovene barnehagen har.

Mia visste hva hun hadde, og hva hun har behov for. Vi så at dette var av fellene til Skorstad (2020, s. 21), som mente at valg av kandidater ofte ble tatt på bakgrunn av subjektive følelser og erfaringer, og at rekrutteringsprosessene ikke studeres og evalueres godt nok internt. Når Mia ikke gjennomførte en jobbanalyse så vi at det kunne resultere i å få en kandidat som ikke dekket de behovene barnehagen hennes hadde.

Funn i midtprosessen:

Den neste fasen, midtprosessen, består av å sikre kandidattilfang, seleksjon, utvalgsmetode og valg av kandidat.

Ingen av informantene i undersøkelsen som fortalte om andre metoder en stillingsannonse for å *sikre kandidattilfang*. Ellen var den eneste som fortalte at hun hentet inspirasjon fra andre FUS-barnehager for å utvikle sin stillingsannonse. Sett i lys av ny pedagognorm med tilhørende mangel på barnehagelærere vil det være viktig for barnehagens rekruttering at de kan fremstå som attraktive for potensielle søkere, og daglige ledere bør derfor ha fokus på å utvikle metoder som kan sikre at potensielle søkere fatter interesse for nettopp denne barnehagen. Vi så at å eksperimentere med for eksempel en morsom tekst og/eller bruk av emoji-tegn i stillingsannonsen, eller å utarbeide en videoannonse, kan være nyttig for å oppnå dette.

Samtidig var det ingen av informantene som nevnte noe om bruk av ord og uttrykk i stillingsannonsen. Både Skorstad (2015 s. 105) Iversen og Standal (2013, her i Iversen 2020 s. 15) viste til at utydelige formuleringer som "personlig egnethet" vil være forvirrende for søkerne ved at de blir etterlatt med spørsmål om hvilken personlighet barnehagen faktisk ønsker seg. Ved å benytte tydeligere formuleringer vil man kunne sanke de man faktisk ønsker seg heller enn noen som ikke vil være egnet.

Særlig for Ellen og Sana har det vært utfordrende å få tak i utdannede barnehagelærere, hvilket preger i hvilken grad det er mulig å vektlegge *seleksjonen*, altså de man velger å ta med seg videre til utvalg. Iversen (2020, s. 75) viste at når dette er tilfellet, så "er ikke oppgaven vår lenger å identifisere den best egnede, men å finne ut om kandidaten tilfredsstill minimumskravene". Mats hadde derimot flere å velge mellom, men hadde ikke egen erfaring med å utforske ulike metoder for

seleksjon. Mats tok opp en av utfordringene ved en tradisjonell, skriftlig søknad, nemlig at det er vanskelig å få et inntrykk av personen bak søknaden. Han fortalte derfor om en metode han hadde hørt om, dog uten å teste selv, nemlig å filme seg selv fremfor en tradisjonell, skriftlig søknad. Vi så at en slik metode for seleksjon kan være til hinder for mer introverte kandidater, men at den samtidig kan være spennende å utforske om man for eksempel ønsker mer ekstroverte personlighetstyper.

Alle de fire informantene gjennomførte intervjuer som *utvalgsmetode*. Vi så at Ellen, Mia og Sana benyttet seg av FUS' mal for intervjuer i noen grad. Mia og Sana vekslet mellom å benytte seg av noen av spørsmålene i malen og noen av sine egne, og kan således befinne seg i det Iversen (2020, s. 83) omtaler som delvis strukturert intervju. Mats var ikke så opptatt av å benytte seg av mal og vektla heller flyt i samtalen. Han befant seg i det som kan kalles et ustrukturert intervju. Martinsen (2008, s.84) viste oss flere fallgruver ved det ustrukturerte intervjuet, for eksempel at det forskjellsbehandler kandidater og at vi har forhåndsfavoritter basert på søknad/CV, som vil påvirke våre vurderinger under intervjuet. På tross av Mats primært benytter den ustrukturerte intervjumetoden fortalte han om at han en gang hadde foretatt hurtigintervjuer ved bruk av en stram intervjuguide. Her satt han satt igjen med god kunnskap om kandidatene og kunne velge de han mente var best faglig egnet videre til annengangsintervju.

Ellen benyttet, som Mia og Sana, malen til FUS. Likevel var hun den eneste som fortalte at hun fulgte denne slavisk, og videre om at hun tok i bruk refleksjonsvideo under intervjuene. Hun befant derfor seg i det området Martinsen (2008, s. 65) og Skorstad (2015, s. 82) omtaler som et situasjonelt intervju. Vi så at de situasjonelle intervjuene ikke kan sikres mot *faking*, altså at kandidatene sier det de tror at daglig leder vil høre. Derfor ble det strukturerte, kompetansebaserte intervjuet presentert som et bidrag til å heve kvaliteten under intervjuene i modell 2 (Iversen, 2020, s. 84).

At ingen av informantene fortalte om ulike tester som utvalgsmetoder er i tråd med teorien som sier at så mye som 98 % benytter intervju som utvalgsmetode (Skorstad, 2015, s. 57). Det ble likevel trukket frem som relevant å kunne utforske ulike testmetoder for å i fremtiden gjøre rekrutteringsprosessene ytterligere profesjonalserte og i større grad vellykkede.

Den siste fasen i midtprosessen er *valg av kandidat*. Her så vi at både Ellen, Mats og Sana vektlegger personlig egnethet. Det ble i kapittel 3 drøftet at personlighet kan være vanskelig å vurdere, og at det oftest blir vurdert ut ifra kjemi mellom intervjuer og kandidat og kandidatens personlige egnethet. Når valget blir tatt på bakgrunn av personlig egnethet, selvsagt etter å vite at kandidaten er formelt kvalifisert, vil det derfor være relevant å vite noe om hvordan man kan kartlegge personlighet. Derfor ble *femfaktormodellen* lagt frem som et ledd i å forsøke å organisere de fem største personlighetstrekkene, og at man ved å benytte seg av denne kan ta sikrere valg basert på personlig egnethet (Kaufmann og Kaufmann, 2020, s. 153).

Funn i etterprosessen

Preboarding, altså tiden fra kontrakten er signert og frem til den nyansatte tiltrer stillingen, kan ta alt ifra noen dager til noen måneder. Vi så at det er varierende grad av bevissthet rundt denne perioden: Ellen hadde aldri tenkt over at dette kan være en viktig periode, mens Mia, Mats og Sana hadde ulike metoder. Mats inviterte med nyansatte på eventuelle planleggingsdager, mens Mia og Sana brukte tid på å gjøre klart materielle verktøy og å holde kontakt med vedkommende. Vi ser altså at tre av fire informanter i prosjektet hadde tanker om hva en preboarding er og hvilke tiltak de gjennomfører og at det således finnes elementer det kan bygges videre på. Samtidig så vi at det kan antydes at preboarding ikke er satt i system ved at det gjennomføres ulike tiltak blant informantene, men at det ved å ta i bruk et planleggingsverktøy for preboarding ville kunne utvikles til å bli systematisert. Man kan sikre at alle nyansatte opplever en god start på arbeidsforholdet istedenfor at det blir overlatt til tilfeldighetene og daglig leders evne til å huske å gjennomføre tiltakene. Sagberg (2017, s. 32) viste til innhold i et planleggingsverktøy som tok for seg hvordan man kan systematisere pre- og onboardingprosessen.

Den siste fasen, onboardingen, omhandler det som skjer i tiden fra den nyansatte pedagogiske lederen har sin første dag i barnehagen og videre inn i de neste månedene. Her så vi at både Mats og Sana vektla at ulike ansatte krever ulik oppfølging: En pedagogisk leder med tidligere erfaring vil sannsynligvis trenge mindre oppfølging enn en nyutdannet som kommer rett fra barnehagelærerstudiet. Mats og Sana støttes her av Sagberg (2017, s. 40-41) som snakker om at særlig profesjonsutdannede sliter i overgangen mellom studie og arbeidsliv. Dette fordi de ikke er godt nok forberedt på det praktiske arbeidslivet og at de dermed krever særlig oppfølging. Samtidig bør også erfarne pedagogiske ledere få den oppfølgingen de har behov for. Det å starte på en ny arbeidsplass vil kunne innebære stress og usikkerhet for selv den mest erfarne, da denne ikke kjenner organisasjonskulturen og følgelig hvilke spilleregler som gjelder på en ny arbeidsplass.

Ellen forteller at hun strukturerer onboardingen ved å benytte seg av malen til FUS. Denne har en oppskrift på hva en onboarding skal inneholde, i tråd med modellen vi fikk presentert i avsnitt 3.5.3 (modell 3). Mia forteller at planen er at onboardingen skal være strukturert, men at sykdom og annet gjør at det ikke er anledning til å gjennomføre som planlagt. Mats har ikke strukturert onboardingen og Sana forteller at hun veksler mellom malen til FUS og egen rutine. Dette tyder på at det er variasjon i hva informantene vektlegger under onboarding av nyansatte ved at den kan være alt ifra tilfeldig til mer strukturert. Det vil derfor være potensiale for forbedring for å sikre at onboardingen

blir satt i system med mål om å gi nyansatte pedagogiske ledere god oppfølging i den første tiden av arbeidsforholdet.

7. Refleksjoner ved veis ende

I dette forskningsprosjektet har funnene vist at det er stor variasjon i hva de daglige lederne i undersøkelsen vektlegger i rekrutteringen av pedagogiske ledere til FUS. Dette kan antyde at det foreligger forbedringspotensialer for å sikre at rekrutteringsprosessene blir gjennomført best mulig. Det har derfor blitt presentert forslag til videreutvikling av denne prosessen hvor vi blant annet så at ved å benytte modeller for rekruttering vil rekrutteringsprosessene kunne systematiseres og gjennomføres med høyere sannsynlighet for en vellykket ansettelse.

Prosjektets utgangspunkt, mangel på forskning om rekruttering i barnehage og generelt lite kunnskap om tematikken, kan ha hatt en påvirkning på hvordan jeg leser resultatene fra informantene. Prosjektet er basert på en hermeneutisk tilnærming til forskning, hvilket vil si at det er nettopp min kjennskap til feltet som påvirker hvordan jeg leser dataene. Dette har jeg vært bevist på under behandlingen av dataene og mener at jeg har landet på et forskningsprosjekt som har høy reliabilitet i den grad at informantene skal kjenne seg igjen i de deler av prosjektet hvor deres betraktninger har blitt belyst.

I løpet av månedene prosjektet har blitt gjennomført har jeg opparbeidet meg betydelig økt kunnskap omkring rekruttering som et eget fagfelt. Jeg har blitt overrasket over hvor morsomt og interessant det har vært å dykke ned i ett tema, og ikke minst over at jeg har opprettholdt en høy grad av motivasjon underveis.

Døren for tematikken rekruttering i barnehagene er herved åpnet og jeg er spent på hva fremtiden vil bringe av ny kunnskap for både tematikken og for meg selv. Jeg har oppfattet områder for forbedring og vil ta disse erfaringene med meg videre for å utvikle barnehagene til å bli enda bedre.

Litteratur

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2005): *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*

(*arbeidsmiljøloven*). [online]:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15#%C2%A714-4b (hentet 17.01.2022)

Bruvoll, I. (u.å.): *Rekruttering – unngå feilansettelser*. Ledernytt. [online]:

<https://www.ledernytt.no/rekruttering-unngaa-feilansettelser.4779369-420194.html> (hentet 07.12.2021)

Fjelland, R. (2005): *Innføring i vitenskapsteori*. 5.opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Iversen, O.I. (2020): *Rekrutterings- og intervjuteknikk*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte P.A., & Christoffersen, L. (2021): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2020): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave.

Bergen: Fagbokforlaget

Kunnskapsdepartementet (2017a): *Kompetanse for fremtidens barnehage: Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. [online]:

[Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no) (hentet 07.12.2021)

Kunnskapsdepartementet (2017b): *Rammeplan for barnehagen. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. [online]:

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/> (hentet 29/04/2022)

Kontochristos, I.L. (2020): *Bli en mer attraktiv arbeidsgiver med "employer branding"*. Ledernytt.

[online]: <https://www.ledernytt.no/?id=6163090> (hentet 06/12/2021)

Larsen, A.K. (2017): *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave.

Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø.L. (2008): Rekruttering. I Kuvaas, B. (Red.): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM* (s. 69-95). Bergen: Fagbokforlaget

Nilsson, B. (2007): *Gadamers Hermeneutikk – Noen betraktninger om sentrale dimensjoner innenfor hermeneutikk ut fra en Gadamersk tenkning*. I tidsskriftet Sykepleien Forskning, 2007.

[online]: [pdf-export-52900.pdf \(sykepleien.no\)](#) (hentet 22.03.2022)

Repstad, P. (2007): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4.reviderte utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Richards, L. & Morse, J.M. (2013): *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. 3.utgave. California: Sage Publications, Inc.

Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Sagberg, I. (2017): *Ny jobb. Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen*. Oslo: Universitetsforlaget

Sagdahl, M.S (2022) *Normativ*. I Store norske leksikon. [online]: <https://snl.no/normativ> (hentet 27.04.2022)

Skorstad, E. (2015): *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Vedlegg 1: Intervjuguide

Rekruttering av pedagogiske ledere i FUS-barnehager. Hva vektlegger daglige ledere i rekrutteringsprosessen og hvordan kan prosessen videreutvikles?

1. Hvordan er den strukturelle utformingen av din barnehage? Antall årsverk, pedagogtetthet, formell kompetanse pedagogiske ledere.
2. Fortell om din formelle kompetanse (utdanning, kurs, ansiennitet, annet).

Del 1: i forkant

3. I hvilken grad arbeider du bevisst med å fremme egen arbeidsplass (lokalt) som en attraktiv arbeidsplass? Og likeledes FUS?
4. Har du foretatt en jobbanalyse/behovsanalyse i forkant av denne stillingsutlysningen?
5A: Ja. Hva gjør at du har gjort dette?
5B: Nei. Hva gjør at du ikke har gjort dette?
5. Hva inneholdt denne jobbanalysen?

Del 2: underveis

6. Hvor og hvordan gjennomføres stillingsutlysningen?
7. I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom behovene din barnehage har og kandidatene du har innkalt til intervju?
8. Når intervju-rundene så er i gang: Hvilke rammer mener du utgjør det beste intervjuet?
9. Under intervjuet, hva mener du er den viktigste faktoren som utgjør et ja eller nei fra din side?
10. Benytter du andre metoder enn det vanlige intervjuet, og i så fall hvilke?

Del 3: i etterkant

11. Kan du fortelle noe om hva som gjør at du velger en kandidat fremfor en annen?
12. Hvordan foregår perioden fra signaturen er satt og til den nyansatte starter?
13. Hva mener du er det viktigste målet i denne delen av rekrutteringsprosessen?
14. I hvilken grad er onboarding-prosessen hos deg strukturert/ikke-strukturert?
15. Kan du beskrive hvilke steg du mener en god onboarding bør inneholde?
16. Hvor lang tid mener du en onboarding-prosess (bør) tar?

Del 4

17. Hvilke tre faktorer mener du er viktigst i rekrutteringen av pedagogiske ledere?
18. Øvrige elementer respondentene ønsker å tilføye rundt rekrutteringsprosessen.

Vedlegg 2: Prosjektbeskrivelse til informanter

Nyansettelser i FUS-kjeden – hva vektlegger daglige ledere i rekrutteringen av pedagogiske ledere?

Aktuelle forskningsspørsmål:

- I hvilken grad kartlegges personalgruppens styrker, svakheter og eventuelt mangler i forkant av stillingsutlysningen?
- Hvordan anser daglig leder seg selv som en attraktiv arbeidsgiver?
- Hva gjør at man velger en kandidat fremfor en annen?
- Hvordan gjennomføres intervjuene, både i forkant, underveis og i etterkant?
- Hvordan går daglig leder frem for å ivareta den nyansatte i den første perioden?
- Hva savner daglige ledere i FUS (eller andre) i en rekrutteringsprosess?

Metodisk tilnærming

Forskningsprosjektet vil baseres på en kvalitativ undersøkelse omkring ansettelse av pedagogiske ledere i FUS-barnehagen. Rent praktisk vil det si at jeg ønsker å intervju daglig leder i et utvalg FUS-barnehager omkring prosessen fra man oppfatter behovet for mer og/eller fornyet arbeidskraft og frem til en kandidat har vært i jobben i en god stund.

Opplysninger rundt personvern

I intervju med daglig leder vil det bli benyttet lydopptak. Lydopptaket vil bli behandlet i henhold til retningslinjer fra OsloMet.

Informanter vil bli anonymisert i besvarelsen. De opplysninger informanter oppgir vil ikke kunne spores tilbake til dem i undersøkelsen.

Deltakelse i prosjektet er frivillig og informanter kan således når som helst i prosjektet trekke sin deltakelse.

Prosjektets formål

Formål er overnevnte problemstilling. I tillegg håper jeg dette kan være et bidrag til økt kvalitet i barnehagene gjennom at daglige ledere får økt kunnskap omkring rekrutteringsprosessen.

Tidsplan

Prosjektet er planlagt ferdig og levert i mai 2022. Datainnsamlingene vil foregå i perioden 2021-2022, alt ettersom hvor mange respondenter oppgaven vil behøve.

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

14.08.2022, 11:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Rekruttering av pedagogiske ledere i barnehagen - hva vektlegger daglige ledere i denne prosessen?](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer
577756

Prosjektittel
Rekruttering av pedagogiske ledere i barnehagen - hva vektlegger daglige ledere i denne prosessen?

Behandlingsansvarlig institusjon
OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier / Institutt for barnehagelærerutdanning

Prosjektperiode
15.04.2021 - 01.08.2022

[Meldeskjema](#)

Dato	Type
24.03.2021	Med vilkår

Kommentar
NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GIØRE VIDERE?
Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPEN?
NSD vurderer at studien har lav personvernulempa fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR
Vår vurdering forutsetter:
1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke inneholder særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. At du deler meldeskjema med prosjektansvarlig/veileder. Det gjør du ved å trykke «Del prosjekt» i meldeskjema. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må du invitere på nytt.
7. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere andre ansatte eller barn.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE
De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:
- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne>

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending»
nå går den «Send info i meldeskjemaet»
<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5940285-ec81-4873-ba6f-ca16c1a1a105>

14.08.2022, 11:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2022

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING
NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekrefteelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:
- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5940285-ec81-4873-ba6f-ca16c1a1a105>

12