

«Personlege eigenskaper blir vektlagt»

I stort sett alle stillingsannonser står det at personlege eigneskapar blir vektlagt.

Men kva ligg egentleg i dette begrepet og kva gjer mellomleiarar i offentleg sektor for å avdekke dei ønska eigenskapane ved tilsetting?

Kirsti Løviknes Gjerde

Rettleiar

Linda Hye og Morten Øgård

Masteroppgåva er gjennomført som ledd i utdanninga ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanninga. Denne godkjenninga inneber ikkje at universitetet står inne for dei metodar som er nytta og dei konklusjonar som er gjort.

Universitetet i Agder, 2016

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	1
SAMMENDRAG:.....	1
1.1 Tema og relevans.....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning og disposisjon av oppgaven	4
KAPITTEL 2: LØRENSKOG KOMMUNE SOM INNFALLSVINKEL TIL Å STUDERE REKRUTTERINGS-PROSESSAR	5
2.1 Organisasjon	5
2.1.1 Lærande organisasjonar	5
2.3 Presentasjon av organisasjonane som inngår i studien.....	8
KAPITTEL 3: KOMPETANSE OG EGNETHET	10
3.1 Kompetansebegrepet	10
3.2 Kva seier leingsteorien om «Personlege eigenskaper»?.....	11
3.3 Definisjon og forståing av «egnethet».....	12
3.3.1 Den best kvalifiserte	13
3.3.2 Personlege eigenskaper	14
3.3.3 Kva seier barnehagelova om personlege eigenskaper?.....	16
3.3.4 Samarbeidsevner.....	18
3.3.5 Lojalitet.....	18
3.3.6 Helse	19
4.1.1 Kvantiativ metode.....	21
4.1.2 Kvalitativ metode	21
4.1.3 Kombinasjon av fleire metodar	21
4.2. Valg av forskningsdesign	21
4.2.1 Valg av respondentar	22
4.2.2 Intervju.....	23

4.2.3 Observasjon av tilsettingsintervju	25
4.2.4 Stillingsannonser	25
5.1 Korleis blir egnethet forstått i stillingsannonser?.....	28
Tabell 1: Begrep i stillingsannonser for styrar og rektor	30
5.1.3 Analyse av tabell 3	34
Tabell 3: Overordna leiarstillingar i kommunen, 4 stk.....	34
5.2 Kva legg mellomleiarar i begrepet personlege eigenskaper?.....	35
5.3 Kva blir gjort for å avdekke om søkjarane innehar dei ønska personlege eigenskapene? .	39
5.3.1 Tabell 5: Metodar for å få fram dei personlege eigenskapene	40
5.4 Observasjon av intervju	46
5.4. 1 Skulesjef	47
5.4.2 Intervju til stilling som pedagogisk leiar	48
5.4.3 Intervju til stilling som barnehagelærer	49
5.4.4 Intervju til stilling som pedagogisk konsulent barnehage	50
5.5 Oppsummering	51
6 . DRØFTING.....	52
6.1 Manglande felles definisjon av personlege eigenskaper	52
KAPITTEL 7: OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	65
LITTERATURLISTE	69
Vedlegg 1: Intervjumal, barnehagestyrar	72
Vedlegg 2: Intervjumal, andre.....	74

FORORD

Denne masteroppgåva er ein del av det erfaringsbaserte studiet «Ledelse i offentlig sektor med vekt på barnehageledelse», ved Universitet i Agder. Det var den einaste lærestaden i landet som hadde masterstudie med vekt på barnehageledelse då eg starta.

Dei ulike modulane innanfor studiet har løfta forståinga og gitt meg mykje ny kunnskap – og ikkje minst ei auka interesse for leiing innanfor offentleg sektor. Stor takk til Julie som lokka meg med på dette!

Takk til Linda Hye og Morten Øgård som gjennom inspirerende forelesingar i studiet og veiledning til masteroppgåva har tatt meg med på denne reisa. Takk til alle mine flotte medstudentar ved UiA. Vennskap er blitt knytta og mange av dykk vil eg ha kontakt med vidare i livet.

Takk til min overordna og mine kollegaer i Lørenskog for all velvilje, støtte og kloke innspill. Spesiell takk til Anny og Kjersti for interesse, oppmuntring og tilbakemelding.

Sist, men ikkje minst: Stor takk til mann og barn for støtte, korrekturlesing og teknisk support!

“It is not enough just to do, and neither is it enough to think. Nor is it enough simply to do and think. Learning from experience must involve linking the doing to the thinking”.

Graham Gibb.

Kirsti Løviknes Gjerde, juni 2016

SAMMENDRAG:

Hovedtemaet for denne masteroppgåva er tilsetting. Tilsetting av nye medarbeidarar er eit vanskeleg felt og feiltilsetting er krevande. Motivasjonen min for å skrive denne oppgåva har vore å bli dyktigare til å finne dei riktige medarbeidarane, dei som har dei personlege eigenskapane yrket krever.

Dermed blei problemstillingen formulert slik:

«Personlege eigenskaper blir vektlagt»

I stort sett alle stillingsannonser står det at personlege eigenskaper blir vektlagt. Men kva ligg egentleg i dette begrepet og kva gjer mellomleiarar i offentleg sektor for å avdekke dei ønska eigenskapane ved tilsetting?

Det finnes lite forskning på området. Eg har difor valgt ei induktiv tilnærming; å gå frå empiri til teori. Sidan eg har spissa forskninga inn til kun å sjå på begrepet personlege eigenskaper, så har eg valt å triangulere for å få eit breidast mogeleg grunnlag å forstå fenomenet ut frå. Eg har brukt kvantitativ metode ved at eg analyserte stillingsannonser, og kvalitative metodar ved at eg var observatør på intervju og sjølv gjennomførte intervju med representative informantar.

Utgangspunktet for forskninga har vore min eigen arbeidsgjevar, Lørenskog kommune

Hovudfunn:

1. Det er liten grad av felles oppfatning av begrepet personlege eigenskaper i kommunen.
2. Det er lite variasjon i bruk av tilsettingsverktøy. I det vesentlege er det intervju som blir brukt og hovudsakleg det som kallast ustrukturert intervju.

KAPITTEL 1: TEMA OG PROBLEMSTILLING

Ein kvar leiar i offentleg forvaltning har plikt til å utøve styring på vegne av samfunnet og fellesskapet. Ei av dei viktigaste oppgåvene ein leiar har, er å tilsette dei rette medarbeidarane. Så enkelt, så vanskeleg... Dei aller fleste leiarar har gjort nokre feil tilsettingar. Eg jobbar sjølv som styrar i ein kommunal barnehage i Lørenskog kommune og har gjort meg nokre erfaringar med kor vanskeleg det med tilsetting kan vere. Då eg lufta denne problemstillinga for dei andre barnehageleiarane i kommunen, var det eit unisont «Dette treng vi å lære meir om for å bli betre på!». Eg har søkt ein del på nettet og funne få masteroppgåver innanfor teamet tilsetting i offentleg sektor og ingen som spesifikt problematiserer omgrepet «personlege eigenskaper». Med tanke på kor viktig det med «rett person på rett plass» er - og med tanke på kor lite dette er forska på, så er eg ikkje i tvil om at dette er eit viktig tema for ei masteroppgåve.

Med denne studien er det ønskelig å bidra med ei forståing av kva som ligg i begrepet personlege eigenskaper og kva mellomleiarar i offentleg sektor gjer for å avdekke dei ønska eigenskapane ved tilsetting.

1.1 Tema og relevans

Det er eit mål innan forskning at problemstillingane som blir framsette er fagleg relevante og samfunnsmessig interessante (Halvorsen, 2008). Tilsetting er eit slikt område med allmenn interesse, - og med fagleg relevans for alle med tilsettingsansvar.

Det er ei allmenn oppfatning at det er arbeidstakarar som har ein veremåte eller enkelte eigenskapar som synes å gjere dei spesielt godt eigna for eit spesielt yrke. I min sektor; oppvekst – og utdanningssektoren, er vi totalt avhengig av dei menneskelege ressursane. Jobben vi gjer kan ikkje erstattast av maskiner. Vi treng tilsette som set mennesket i sentrum, tilsette med relasjonskompetanse.

For å få tak i desse personane med dei rette menneskelege eigenskapane, står det stort sett utan unntak i stillingsannonsene; «*Personlig egnethet vektelegges*». I følge Tronstad (2010:35) meiner ein av tre arbeidsgjevarar at personlege eigenskaper er det viktigaste kriteriet i ei tilsetting. Funna som blir gjort vil ha ein praktisk nytteverdi då dei vil kunne gje

begrepsavklaring og identifisering av personlege eigenskaper, noko som igjen vil kunne lette rekrutteringa, lette arbeidet med å finne dei rette tilsette. I Fafo – rapport 2014:33 fann Rogstad og Sterri at arbeidsgjevarar gjennomgåande har ein strategi for gjennomføring av jobbintervju, men at dei likevel ikkje har klare oppfatningar, eller bevissthet om kva dei ser etter. Det blir lagt stor vekt på personlege eigenskaper, men det er likevel ein faktor som er uklar for både arbeidsgjevar og jobbsøklar. Dette samsvarer med mine funn. Det er ein lav bevissthet om begrepet «personlege eigenskaper» og ikkje minst er det stor mangel på felles forståing i organisasjonen om kva som ligg i begrepet. Begrepet er i liten grad diskutert og reflektert rundt.

Når eg har spurt mine respondentar om dei nokon gong har gjort ei feil tilsetting, så er svaret utan unntak: «Ja!» - med etterfølgande kroppsspråk som tydeleg fortel at dette var ei krevande øving. Dette er feil som kan bli svært dyrekjøpte. Oppseiing er tidkrevande og med strenge formelle krav til arbeidsgjevar. Når ein er i tvil ved ei tilsetting, så seier ein gjerne at vi må bruke prøvetida godt. Men sjølv om prøvetida er nettopp ei tid for å prøve, og terskelen for å seie opp folk er lågare då, så er det inga «reklamasjonstid». Det stilles strenge krav til arbeidsgjevar, som til dømes må dokumentere at opplæring og rettleiing har blitt gjennomført. I tillegg til tidsbruken og dei økonomiske omkostningane ved oppseiing, er det krevande mentalt og psykisk med feil person på feil stad. Det er krevande for den «feiltilsette», for kollegaer, for leiar og for heile organisasjonen, ofte med dårleg arbeidsmiljø og nedsett effektivitet som resultat. Feil tilsetting er rett og slett svært kostbart for samfunnet, på alle måtar.

1.2 Problemstilling

Eg har valt å ha søkelys på temaet «personlege eigenskaper». Her er det mange innfallsvinklar og mange interessante spørsmål å gripe fatt i. Eg har valgt å spisse det til to forskningsspørsmål som eg er interessert i å få svar på:

I stort sett alle stillingsannonser; uavhengig av type stiling, så står det at personlege eigenskapar blir vektlagt ved tilsetting. Men kva legg dei med tilsettingsmyndighet i dette begrepet? Og kva blir gjort for å avdekke om dei ulike søkerane innehar desse kvalitetane?

1.3 Avgrensning og disposisjon av oppgaven

Temaet mitt er altså tilsetting med fokus på definering og avdekking av begrepet personlege eigenskaper. Eg har nytta kvalitative metodar i form av intervju og observasjon. Eg har intervjua barnehagestyrarar frå eigen kommune og då både frå private, fylkeskommunale og kommunale barnehagar. Eg har også intervjua nokre med overordna ansvar i kommunen, som skulesjef, personalsjef m.fl. Eg har valt å avgrense oppgåva ved å ikkje intervjua rektorar, då dette ville bli for tidkrevande i ein kvalitativ studie. Men eg har nyttegjort meg av Bjørn Eriksen sine studier der han intervjuar 19 rektorar og referert til nokre av dei funna han gjorde, presentert i boka «Rektors styringsrett».

Så har eg vore observatør på andre sine intervju og her har fokuset mitt vore på kva slags spørsmål som omhandlar personlege eigenskaper som blir brukt i intervjuet, og korleis eventuelle case og praktiske oppgaver blir brukt.

Eg har også brukt kvantitativ forskning ved at eg har gått gjennom ulike stillingsannonser til ledige stillingar i eigen kommune. Målet med det har vore å finne ut i kor stor grad det i annonser blir sett ord på kva ein legg i personlege eigenskaper, altså om i kor stor grad det blir spesifisert kva ein er ute etter.

Eg har valt å bruke begrepet «case». Dette er eit begrep som har manifestert seg i norsk språk. Jacobsen (2005) forklarar ein casestudie slik (s 85): «*Det er en form for studier der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Studieobjektet kan f.eks være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid)*». Mitt studieobjekt er ein organisasjon; Lørenskog kommune.

Oppgåva er delt inn i 7 kapittel. I neste kapittel vil eg presentere organisasjonen eg har studert og kva det vil seie å vere ein lærande organisasjon.

I det tredje kapitlet presenterer eg teori og lovverk relevant for mi problemstilling.

I det fjerde kapitlet gjer eg greie for og grunngjev metodevalg.

Kapittel 5 omhandlar presentasjon og analyse av mine data.

I kapittel 6 diskuterer eg mine data opp mot problemstillinga og den teoretiske ramma presentert i kapittel 4.

Det siste kapitlet inneheld mine refleksjonar om prosessen med oppgåva og om moglege vegar vidare.

KAPITTEL 2: LØRENSKOG KOMMUNE SOM INNFALLSVINKEL TIL Å STUDERE REKRUTTERINGS- PROSESSAR

I dette kapitlet vil eg først definere begrepet organisasjon og så definere begrepet «lærande organisasjon». Dette tar eg med fordi det å vere ein lærande organisasjon er eit viktig prinsipp i forskningsobjektet mitt; Lørenskog kommune. Kommunen har tatt opp i seg dette begrepet og forankra det ut i dei ulike sektorane.

Deretter vil eg presentere organisasjonen Lørenskog kommune og kort orientere om dei barnehagane og skulane som inngår i studien.

2.1 Organisasjon

Ein organisasjon er definert til å vere eit sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Etzioni 1982, Jacobsen og Thorsvik, 2007). Både barnehage og skule er slike system, då dei har ei heilt klar oppgåve og ei målsetting. Sentrale lover og uttalt samfunnsmandat, styringsdokument som lokale vedtekter og planverk, stillingsinstruksar og ikkje minst økonomiske rammer, er alle faktorar som styrer og gjev klare oppgåver og målsettingar.

Kjenneteikn på ein god organisasjon er at den tek vare på og vidareutviklar dei tilsette og viser evne til å mobilisere ressursar med tanke på utvikling. (Øgård 2012)

2.1.1 Lærande organisasjonar

Lovgjevar stiller klare krav og forventningar til at norske skular og barnehagar skal drive kvalitetsutvikling og vere lærande organisasjonar. ”Den lærande organisasjon” er eit begrep knytt til nyare teori om kva som kan gjerast for å fremme læring og kompetanseutvikling i organisasjonar (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Peter Senge sin teori om læring i organisasjonar, har fått stor aksept. Han definerer lærande organisasjonar slik:

”Organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap.”
(Senge 1999).

Argyris og Schön brukar i sin læringsteori begrepa enkelkretslæring og dobbelkretslæring. I enkelkretslæring er ein kun opptatt av å endre åtferd og tek ein ting om gongen. Ein stiller ikkje moralske og etiske spørsmål, men tek det for gitt at det ein jobber for å oppnå er riktig og viktig. I dobbelkretslæring ønsker ein i tillegg til å forbetre seg, også å finne ut kvifor ting ikkje fungerer. Ein stiller seg spørsmål vedrørande dei mål og verdiar ein har sett seg; om desse er dei rette for organisasjonen. Den viktigste forskjellen mellom desse to er vilja til å reflektere over eigne handlingar og haldningar - og det er denne vilja til refleksjon vi er ute etter i ein lærande organisasjon.

2.2 Presentasjon av kommunen

Lørenskog kommune er sentralt og attraktivt plassert på Nedre Romerike med grense til Oslo og kort veg til hovudflyplassen på Gardermoen. Kommunen har pr 2016 drøye 35 000 innbyggjarar - og veks stadig. Prognoser tyder på at folketalet vil auke til godt over 40 000 innbyggjarar i løpet av komande 10 år. Denne veksten vil medføre behov for utbygging av bustader - og for infrastruktur som barnehagar, skular, omsorgsbustader m.m. Dette vil igjen føre til behov for fleire tilsette, kommunen som arbeidsplass vil vekse.

Det er frå politisk hald eit uttalt ønske at kommunen skal tilby innbyggjarane eit mangfald av funksjonar og arbeidsplasser. Den kommunale tenesteytinga skjer både direkte frå kommunen sine tilsette, gjennom interkommunale samarbeidsorgan og ved at kommunen kjøper tenester av andre kommuner eller av private. Hovuddelen av tenesteytinga skjer direkte frå kommunen sine tilsette.

Lørenskog kommune er ei fleirnivå - kommune. Tenestene er organisert i fire sektorar i tillegg til rådmann og stabsavdelingar, som vist i tabellen under (henta frå «*Kommunereformen i Lørenskog kommune – rådmannens utredning av kommunens robusthet – våren 2015*»).

Pr 01.01.2015 utgjorde bemanninga i kommunen 1948 årsverk.



Figur 1: Oppbygging Lørenskog kommune

Sektoren eg tilhører er Oppvekst og utdanning. Som modellen under viser er vi ein hierarkisk oppbygd kommune med til dømes både ein barnehagesjef og ein skulesjef underlagt kommunaldirektøren.



Figur 2: Oppbygging av Oppvekst – og utdanningssektoren, Lørenskog kommune

Oppvekst og utdanningssektoren er organisert i 6 verksemdsområder med i alt 940 årsverk. Over halvparten av dei i alt 1948 årsverka i kommunen, er altså innan Oppvekst og utdanningssektoren.

I rapporten «Kommunereformen i Lørenskog kommune – rådmannens utredning av kommunens robusthet – våren 2015» viser rådmannen i kapittel 4.4 *Kvalitet/kompetanse* at noverande kompetanse innan oppvekst og utdanning er god eller middels på alle område, både

når det gjeld formell kompetanse og erfaringskompetanse. Når det gjeld høve til rekruttering, vurderer rådmannen denne til å vere frå god til middels og han slår fast at det er ein stram arbeidsmarknad i regionen. Når det gjeld rekruttering har det vore størst utfordring med å knyte til seg erfarne fagpersonar innan teknisk sektor. Her spelar konkurransen med privat sektor inn, då ein tradisjonelt der tilbyr høgare lønningar enn i offentleg sektor.

Med den veksten i folketalet som det ligg an til at Lørenskog kommune vil få dei næraste 10 åra, vil også behovet for arbeidskraft auke og spesielt innan min sektor; Oppvekst og utdanning. For å kunne tilby så gode tenester som mogeleg, må vi har dyktige tilsette. Kunnskap om korleis rekruttere dei beste kandidatane, vil difor vere endå viktigare framover.

2.3 Presentasjon av organisasjonane som inngår i studien

I Lørenskog kommune er det til saman 17 kommunale og 10 private barnehagar pluss 5 fylkeskommunale sjukehusbarnehagar og 13 private familiebarnehagar. I tillegg kjem den kommunale «Åpen barnehage». Totalt 2033 barn har plass i barnehage (pr 01.05.16), noko som tilsvarar ein dekningsprosent på 97,3 %. For å halde tritt med folkveksten, må fleire nye barnehagar etablerast i tida framover. Ein ny 6 – avdeling barnehage er under oppføring. Alle barnehagane i kommunen er avdelingsbarnehagar. Å ikkje etablere basebarnehagar er eit bevisst val frå barnehagesjefen si side, ut frå trua på at avdelingsbarnehagar fungerer betre. Den nyaste forskinga viser at dette har vore eit riktig val, då denne viser at det er avdelingbarnehagar som fungerer best - og då spesielt for dei yngste barna. Vi har heller ingen store barnehagar i kommunen. Majoriteten av barnehagane har fra 4 til 6 avdelingar. Det er 3 barnehagar med 6 avdelingar og ingen som er større enn dette. Forskarane meiner at barnehager med rundt 60 barn og 4 avdelingar kombinerer det beste fra dei små og store barnehagane - og konkluderer med at dei mellomstore barnehagane er kvalitativt best.

Det er 13 skular i Lørenskog, derav to private. Av desse er det 9 barneskular og 4 ungdomsskular. I tillegg er det to fylkeskommunale vidaregåande skular i kommunen. Ein ny barneskule er under oppføring.

Barnehagene er det tenesteområdet i Lørenskog der brukarane har flest reelle valg. Foreldre kan prioritere mellom ulike kommunale barnehagar, i tillegg til at dei kan søke plass i ein av dei private barnehagane og barnehagane er godt fordelt geografisk i kommunen.

Lørenskog kommune ligg godt an samanlikna med andre kommuner når det gjeld talet på tilsette som har barnehagelærerutdanning. Lørenskog er betre enn gjennomsnittet i Akershus og på samme nivå som Oslo.

KAPITTEL 3: KOMPETANSE OG EGNETHET

I dette kapitlet vil eg først vise korleis kompetanse blir definert i faglitteraturen, kapittel 3.1. Deretter vil eg i kapittel 3.2 vise korleis begrepet personlege eigenskaper er blitt sett på i teori om leiing gjennom tidene. I kapittel 3.3 viser eg korleis lovgjevar definerer personlege eigenskaper no i dag, og då spesielt innanfor barnehage - og skulesektoren.

3.1 Kompetansebegrepet

Vi slår fast at tilsetning er ei av dei viktigaste leiaroppgåvene. Med den høge grada av omstilling og endring vi har sett i offentleg sektor dei siste tiåra, er det, spesielt i kunnskapsbedriftene, den menneskelege ressursen som er den viktigaste investeringa i ein organisasjon. Det å rekruttere og halde på den beste kompetansen er spesielt viktig for dagens organisasjonar, då vi ser klar framvekst av stadig meir kompliserte problemstillingar som skal løysast, saman med krav om høg effektivitet (Nordhaug, O., 2002 i Nordhus, Anne Mette 2015).

Professor i organisasjonspsykologi Linda Lai definerer kompetanse slik: «*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (2013: 46). Kunnskap og kompetanse blir gjerne brukt om kvarandre, men kunnskap utgjer berre ein del av ein person sin kompetanse, saman med ferdigheiter og evner. Linda Lai (2013:47) definerer kunnskap som ”*en persons data- eller informasjonsbase*”, eller ein person sin ”*viten*”. Vidare definerer ho begrepet «*ferdigheter*» til konkret praktisk handling og ”*evne til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål*”. Ferdigheiter blir utvikla gjennom øving og erfaring og som følge av opplæring. Evner blir definert som ”*et individs potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter og øvrige trekk som påvirker muligheten til å utføre en oppgave for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger*”.

Det blir også vist til mennesket sine grunnleggande karaktertrekk, som temperament, mentale ressursar og personlegdomstrekk. Haldningar inngår ikkje direkte i kompetansebegrepet, men

er, spesielt i arbeid med mennesker, ein viktig faktor. Eit positivt menneskesyn og evne til å vere medmenneske er difor ein viktig del av kompetansebegrepet.

Dei personlege eigenskapane er ein viktig del av ein person sin samla kompetanse. Dette vil eg kome tilbake til i kapittel 3.3

Handal og Lauvås viser dette på ein annan måte og dei bruker begrepet Praktisk Yrkesteori (PYT): «*Enhver yrkesutøver har en teori (praksisteori) om sin praksis eller yrkesutøvelse, og denne praktiske yrkesteorien er subjektivt den sterkeste faktoren for yrkesutøverens praksis*» (1990). PYT – en består av dei kunnskaper, erfaringar og verdiar som den enkelte yrkesutøvar har. Skillet mellom verdiar, erfaringar og kunnskap er eit analytisk skille. I praksis er elementa nøsta saman som følgje av alt vi har sugd til oss av impulsar frå barnsbein av. For å bli medviten den tause kunnskapen, kreves det at ein reflekterer over eigen praksis og ser teori og praksis saman. Det er først når den enkelte har inkorporert noko nytt i sin praksisteori, at kompetansen er auka. Lysta til å ville lære meir, til å utvikle seg er ein viktig eigenskap å ha i kunnskapsbaserte yrker, vi skal lære bort noko og då må vi også lære sjølv.

“It is not enough just to do, and neither is it enough to think. Nor is it enough simply to do and think. Learning from experience must involve linking the doing to the thinking”.

(Gibbs 1998:9, i Lauvås og Lauvås 2009) ,

3.2 Kva seier leiingsteorien om «Personlege eigenskaper»?

Heilt frå starten av har historiestudier vore synonymt med studier av leiarar – om kva leiarane gjorde og ikkje gjorde. Gjennom århundrene har forsøk på å formulere prinsipp for leiarskap spreidd seg fra historie – og filosofistudier til alle samfunnsvitenskaper som har utvikla seg. I moderne, psykologisk orientert historie, leitar ein framleis etter generelle prinsipp for leiing bygd på analyse av utvikling, motivasjon og kompetanse hos nolevande og døde verdleiarar. Personlege eigenskaper som dei gamle grekarane beundra og meinte var nødvendige, var å utøve rettferd og dømmekraft, ha visdom og evne til rådgjeving, å vere skarpsindig og utøve list, å vere tapper og vise handlekraft. Ein kan vel slå fast at det å vere tapper og listig ikkje lenger er like verdsett som den gong. (Bass 1990).

Den klassiske delen av litteratur om leiing viser til ulike menneskelege kjenneteikn eller personlege eigenskaper som viser seg å gå igjen hos suksessfulle leiarar. I følge Lotsberg

(2005), blir suksessfulle leiarar kjenneteikna ved å vere sosialt interesserte, utviklande, lærevillige, motiverte og dei viser vilje til makt. Strand (2001) trekkjer fram eigenskaper som samarbeidsvilje, evne til å ta avgjerder, at dei er pålitelege og utholdande og viser vilje til ansvar. Van Wart (2008) skiller mellom begrepene «traits» og «skills». «Traits» er trekk ved personen, dei naturlege iboande evnene som er ein del av personlegdomen og som er med på å forklare kva ein veljer å gjere og kvifor. Van Wart deler dette inn i tre kategoriar; personlege karaktertrekk, drivar/motivasjon og verdiorientering. «Skills» er ferdigheiter som kan lærast gjennom utdanning, øving og erfaring. Dette er lett synlege ting og kan til dømes vere kommunikasjonsevner og tekniske og praktiske ferdigheiter. «Skills» kan lærast – men også gløymast.

Samanfallande for leiingsteorien er at det blir lagt vekt på at personlege eigenskapar har stor betydning for korleis ein organisasjon blir leia. Lotsberg viser til at det har vore ei utviklinga frå ein tradisjonell sjef til ein moderne og synleg leiar og at eigenskaper ein moderne leiar må inneha er fleksibilitet, engasjement og visjonar (Baldersheim, Rose 2005). Lotsberg trekkjer spesielt fram rektorrolla som eit godt døme på denne utviklinga. Rektorrolla har endra seg frå å vere ei stilling som har administrasjon, forvaltning og ivaretaking av dagleg drift som hovedoppgåve, til ei rolle der det også er klare forventningar om endringsorientering og strategisk tenking. Kommune - Noreg treng kreative leiarar som kjenner til det kompliserte organisatoriske og samfunnsmessige nettverket som kommunene er ein del av. Desse leiarane må kunne handle strategisk, men også vise sunn fornuft og dømmekraft og gjere distanserte og reflekterte vurderingar. (Baldersheim og Rose 2005).

3.3 Definisjon og forståing av «egnethet»

I denne delen vil eg først vise korleis begrepet «Den best kvalifiserte» blir definert i lov – og avtaleverk. Deretter vil eg sjå nærare på ein av kvalifikasjonsfaktorane; dei personlege eigenskapene. Korleis blir personlege eigenskaper definert i lovverket? Her har eg fokusert på lovverket innanfor min sektor, primært opplæringslova og barnehagelova.

Eg vil vidare gå nærare inn på tre kvalifikasjonsfaktorar; samarbeidsevner, lojalitet og helse. Eg har valt å sjå nærare på desse tre faktorane fordi eg meiner at dei har ein sentral plass i arbeidslivet – og dei kan juridisk forankrast.

3.3.1 Den best kvalifiserte

Rekrutteringsprosessar har til formål å finne fram til den søkjaren som etter ei samla vurdering er best kvalifisert for stillinga. Dette blir styrande for korleis prosessen blir handtert. Arbeidsmiljølova har ingen generelle bestemmelsar om kven som skal tilsettast, men i offentleg sektor gjeld prinsippet om at den best kvalifiserte søkjaren skal bli tilsett. Dette kvalifikasjonsprinsippet er ulovfesta, og følgjer av rettspraksis, forvaltningspraksis og reelle omsyn. Kvalifikasjonsprinsippet har også kome til uttrykk i lov, til dømes i opplæringslova § 10-5 og er også nedfelt i hovudtariffavtalen mellom KS og arbeidstakerorganisasjonane. Hovedtariffavtalen seier i § 2 pkt. 2.2, 1. ledd at det ved tilsetting i første rekke skal takast omsyn til søkjarane sine kvalifikasjonar, dvs. søkjarane si utdanning, praksis og om dei er personleg eigna for stillinga, altså den samla profesjonelle kompetanse til vedkomande.

Utdanning gjev teoretisk kunnskap som faktakunnskap og kunnskap som er relevante for å utøve faget eller yrket. Teoretiske kunnskap er kunnskap som blir sett på som upersonleg og som synes å bli sterkast vektlagt i eksamenssamanheng. Dei som er gode i teoretisk kunnskap blir ofte sett på som ”flinke” innanfor et akademisk miljø (Linda Lai: 2013, Skau: 2005).

Praksis er erfaring ein har innan eit fagområde. Dette har gjerne ført til at ein har opparbeidd seg praktiske evner, teknikkar og metoder som høyrer til eit spesielt yrke (Skau, 2005). Erfaring eller anisennitet har tradisjonelt blitt tillagt vesentleg vekt.

Personlege eigenskaper er det som særpreger deg som person, både for deg sjølv og i samspel med andre. Personlege eigenskaper synes å vere særskilt viktig der sosiale relasjonar og samarbeid mellom menneske står sentralt, slik det gjer i barnehage og skule.

I opplæringslova § 10.5 står det:

«Når ein må velje mellom fleire søkjarar til den same stillinga, skal det leggjast vekt på utdanning og praksis, kva undervisningsbehov tilsetjinga skal ta sikte på å dekkje, og kor kvalifisert søkjaren elles er for stillinga.»

Det er altså den best kvalifiserte som skal tilsettast. Dette er eit viktig prinsipp for å ivareta ulike omsyn:

- Omsynet til det offentlege. Det er eit stort ansvar å forvalte fellesskapet sine midlar.
- Omsynet til brukarane (barna, elevane, dei pleietrengande etc).
- Det skal vere ei rettferdig konkurranse om stillingane utan at venskap og kjenskap spelar inn.

Prinsippet om saklighet gjeld. Dette prinsippet kviler på eit grunnlag om kva som er til det beste, for eksempel for det enkelte barn eller den enkelte barnehage.

Barnehagelova seier ingen ting anna om kvalifikasjonar hos dei tilsette, enn at barnehagen skal ha ein dagleg leiar som har utdanning som førskulelærer eller annan høgskuleutdanning som gjev barnefagleg og pedagogisk kompetanse (§17). Pedagogiske leiar må ha utdanning som førskulelærer (§18). Dei andre tilsette seiast det ingen ting om, men enkelte kommuner prioriterar fagarbeidarar. Det er altså krav i lovverket til at den som blir tilsett skal ha ei særskilt utdanning. Tradisjonelt blir også erfaring tillagt vekt.

Det sentrale bak kvalifikasjonsprinsippet er å sikre at forvaltninga rekrutterer personar med best mogeleg kompetanse i forhold til dei oppgåvene som skal utførast. Videre må tilsetting skje på ein måte som sikrar likebehandling og som hindrar at det blir tatt usaklege omsyn.

I privat sektor kan dette utgangspunktet rettsleg sett fråvikast. Sjølv om forretningsmessige føringar normalt tilseier at ein også innan privat sektor søker å tilsette den best kvalifiserte, er det rettsleg sett ingenting i vegen for å tilsette familiemedlemmer eller kjente, sjølv om andre søkjarar skulle vere betre kvalifiserte. Lovverket må likevel følgjast. Private barnehagar og skular står ikkje fritt til å tilsette ufaglærte i stillingar som krev formell kompetanse.

3.3.2 Personlege eigenskaper

Personleg kompetanse handlar om våre grunnleggande verdiar, holdningar og veremåte. Den er ein kombinasjon av menneskelege kvalitetar, eigenskaper og ferdighetar (Skau 2005).

Rogstad og Sterri (Fafø – rapport 2014:33) fann at kva som kjennteiknar idealarbeidstakaren varierte lite frå verksemd til verksemd. Det som gjekk igjen var at arbeidstakarene skulle vere frampå, men samstundes audmjuk, vere sjølvstendig, men også kjenne sine begrensningar.

I dei fleste stillingsannonser står det at personlege eigenskaper vil bli vektlagt. Dette er i tråd med rettspraksis, mellom anna frå ein dom i Eidsivating lagmannsrett frå 2006 (LE – 2006 – 189239). Her skildrar lagmannsretten kvalifikasjonsprinsippet slik: *«kvalifikasjonsprinsippet (.....) åpner for å legge avgjørende vekt på personlig egnethet»*. Tronstad (2010: 35) gjer gjeldande at ein av tre arbeidsgjevarar ser på personlege eigenskaper som det viktigaste kriteriet i ei tilsetting. Men kva ligg i dette å vere personleg eigna? For mange er dette eit ullent begrep og ein lite målbar storleik. Begrepet er i liten grad drøfta verken av styresmakter eller offentlege organisasjonar.

Bjørn Eriksen gjer gjeldande i si bok *Rektors styringsrett* (s 66) : *«Med andre ord er «den best kvalifiserte» den som best kan tilfredsstille de krav som lovgiver har stilt gjennom skolens formålsbestemmelse.»* I si undersøking intervjuar Eriksen til saman 19 rektorar i vidaregåande skule i 6 ulike fylkeskommuner om tilsetting. Dei intervjuar rektorane vektla «personlig egnethet» som det viktigaste og avgjerande kriteriet ved tilsetting av lærarar. Når dei så blei spurt om kva dei la i begrepet «personlig egnethet», viser oppsummeringa at kun var to kvalifikasjonar som samtlege viste til, nemleg evne til samarbeid og kommunikasjon. Svare som kom fram var uklare, til dels sprikande og bar preg av manglande refleksjon rundt begrepet (s 109, Eriksen). Rektorane i undersøkinga hadde har inga felles forståing av kva som ligg i å vere personleg eigna. Rektorane hadde heller ikkje noko å støtte seg til i form av føringar eller avklaringar frå lovgjevar. I forarbeida til opplæringslova er det ikkje gitt nokon nærare definisjon av begrepet «best kvalifisert» og det er det heller ikkje gjort i lovforarbeid eller rundskriv frå departementet. Dei intervjuar rektorane sine overordna (fylkeskommunen) har heller ikkje drøfta innholdet i begrepet nærare.

Eriksen hevdar at den manglande forståinga kan føre til at tilsetting blir tilfeldig (vilkårleg) og at det ikkje er den best kvalifiserte som blir tilsett. Bruk av skjønn kan vere eit rettstryggleiksproblem, fordi ein person vil kunne bli vurdert ulikt frå rektor til rektor. Det er all grunn til å tru at det samme gjeld for dei fleste styrarar i ulike barnehagar, eller i alle slags organisasjonar, for den del, noko også mine undersøkingar stadfestar. Rogstad og Sterri seier det slik: *«Magefølelsen til intervjuerne blir på denne måten den objektive standarden kandidatene må treffe»(s 47).*

Helsepersonellova seier litt om kva for personlege eigenskaper ein bør ha i helsevesenet:

«Generelt kan det likevel sies at yrkesutøvelse innen helsevesenet i prinsippet alltid krever evne til innlevelse og empati, samt kommunikasjon med andre mennesker. Det kreves evne til å yte forsvarlige tjenester og sikre kvaliteten i tjenesteutøvelsen. Mange ganger kreves det også å kunne handle forsvarlig i stress- eller akutsituasjoner (...)»

3.3.3 Kva seier barnehagelova om personlege eigenskaper?

Ekelund seier at det å ha dei personlege eigenskapane *«kanskje er det viktigste og mest grunnleggende i alle yrker der man skal arbeide med mennesker med omsorgsbehov»* (Ekelund, 2007, s. 21).

Eg har over vist at dette er vagt presisert i skule. Korleis er det så i barnehage? Som vist er det krav i lovverket til at den som blir tilsett skal ha ei særskilt utdanning. Tradisjonelt blir også erfaring tillagt vekt. Men på samme måte som for skuleverket, er det heller ikkje for barnehagesektoren gitt nokre klare føringar eller avklaringar frå lovgjevar på kva som som krevest av personlege eigenskaper for å jobbe i barnehage. Eg vil seinare vise at det i liten grad er reflektert rundt dette innanfor sektoren. Kan formålsparagrafen i barnehagelova gje oss nokre avklaringar? Ved å analysere det som står i lovteksten, kan ein trekkje ut nokre begrep:

I § 1 Formål står det slik:

«.....barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek.....

For å få til dette, må dei tilsette ha evne til samarbeide med andre (her: foreldre). Dei må ha evne til kommunisere på ein slik måte at foreldre forstår – og dei må vise evne og vilje til å forstå foreldrene, noko som også vil kreve evne til refleksjon. Så må personalet ha evne til å gje adekvat omsorg og dei må ha kunnskaper om leik. Ein må vel ikkje vere ein leikande person, men det er vel naturleg å konkludere med at det neppe er ei ulempe om du er det.

Vidare står det at

«.....barnehagen skal fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling».

For å klare dette, må personalet ha kunnskap om korleis barn lærer og dei må vite kva som ligg i begrepet danning.

Rammeplan for barnehager, som er ei forskrift til barnehagelova, seier dette om danning:

«Danning er en livslang prosess som blant annet handler om å utvikle evne til å reflektere over egne handlinger og væremåter. Danning skjer i samspill med omgivelsene og med andre og er en forutsetning for meningsdanning, kritikk og demokrati... Barn må få utfordringer, muligheter til å utvikle kunnskaper og ferdigheter og støtte for å handle omsorgsfullt og gjøre etiske begrunnede valg. Gjennom danning legges grunnlaget for barnets allsidige utvikling».

Dette set krav til personalet om å ha evne til samspel og til å kunne støtte barna, noko som betyr at du må ha evne til innleving og til å vere sensitiv for det barna prøver å uttrykke eller treng.

«Barnehagen skal bygge på grunnleggende verdier i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfrihet, nestekjærlighet, tilgivelse, likeverd og solidaritet, verdier som kommer til uttrykk i ulike religioner og livssyn og som er forankret i menneskerettighetene».

Personleg eigenskap her må vel vere å ha ein grunnleggande respekt for andre og for naturen. Du må ha evne til å bli glad i og vise omsorg for andre (*nestekjærlighet*) og til å kunne legge ting bak deg (*tilgivelse*).

«Barna skal få utfolde skaperglede, undring og utforskertrang. De skal lære å ta vare på seg selv, hverandre og naturen. Barna skal utvikle grunnleggende kunnskaper og ferdigheter. De skal ha rett til medvirkning tilpasset alder og forutsetninger».

Skal barna få medverke, slik lova seier, må personalet ha evne til å vere lydhøyre over for det barna uttrykker verbalt eller gjennom kroppen. Personalet må vere nysgjerrige og utforskande.

«Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap».

Dette set krav til den tilsette om ei grunnleggande respekt for andre. Etter mitt syn seier dette også noko om kravet til eit stabilt godt humør. Har du eit dårleg humør, bidrar du lite til trivsel og glede.

«Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering».

Dette set krav til dine holdningar til medmennesker, du kan ikkje oppfylle formålet med lova dersom du er negativ til demokrati eller likestilling – eller til andre menneske ulik deg sjølv.

Det som eg har trekt fram her, er sentrale eigenskaper eg meiner å kunne finne ved å analysere lovteksten. Lista er ikkje uttømmende og kan vurderast annleis av andre.

3.3.4 Samarbeidsevner

Samarbeidsevner er ein av dei eigenskapene barnehagelova trekkjer fram. Ein barnehagetilsett må samarbeide med ulike aktørar: Barna, foreldrene, leiinga, kollegaer, tverrfagleg team og andre samfunnsaktørar. Dette er det også lagt vekt på i rettspraksis. Høgsterett la i Rt. 2001 side 1362 til grunn at ein lærar ikkje var skikka fordi han over ein lang periode hadde opptredt grovt krenkande overfor to overordna kollegaer. Den samme konklusjonen trekte Høgsterett i ein dom i 2003 (Rt. 2003 side 1754). Her uttalte Høgsterett at arbeidsgjevar har ansvaret for arbeidsmiljøet til samtlege arbeidstakarar og dersom ein arbeidstakar skaper store samarbeidsproblem eller eit dårleg arbeidsmiljø, så er dette relevant i forhold til å vurdere om vedkomande er skikka til arbeidet.

3.3.5 Lojalitet

I eit kvart arbeidsforhold følgjer det av uskriven rett ei plikt for arbeidstakar til å vere lojal (Eriksen s 75). For ein tilsett i skule eller barnehage ligg det ei plikt i å vere lojal mot formålet

til skulen eller barnehagen. Dersom vedkomande ikkje maktar det, er vedkomande heller ikkje skikka til å jobbe i denne etaten (Eriksen s 44). Dernest må vedkomande kunne opptre lojalt overfor arbeidsgjevar og kollegaer. I tillegg vil det vere illojalt å bringe elevar/barn inn i ei konflikt med leing og øvrige kollegaer.

I Borgarting lagmannsrett sin dom (LB-2005-61697) blei ein rådgjevar sett på som ikkje kvalifisert til stillinga, fordi vedkomande ikkje ville innrette seg etter dei rammene som var trekt opp for stillinga. Ho ville heller ikkje la seg rettleie og ho kom med grove skuldingar mot kollegaer og arbeidsplassen.

Gulating lagmannsrett konkluderte i 2008 (LG – 2008 – 105443) med at den tilsette hadde ein type adferd som gjorde henne uskikka til å arbeide i skulen. Ho hadde problem med å innordne seg og lojalt respektere vedtak og pålegg som kom frå arbeidsgjevar, ho hadde problem med å ta nei for eit nei, og ho gjentok stadig diskusjonar og tema til tross for instruksjon om det motsette. Ho la også fram sine synspunkt og ga feilaktig uttrykk for at dette var eit samla syn i kollegiet.

3.3.6 Helse

Kan dårleg helse og/eller stort sjukefråver diskvalifisere deg frå å få eller behalde ei stilling? Dette var spørsmålet i ein dom fra Hålogaland lagmannsrett 5.mars 2001. Her la domstolen til grunn at virket som lærar ikkje berre er eit forhold mellom arbeidstakar og arbeidsgjevar, men at ein som lærar i særleg grad er forplikta over for elevane, og også kollegaene. Stort sjukefråver vil gå ut over ei svak gruppe; elevane, som treng kontinuitet – og ut over samarbeidet med kollegaer. Det samme standpunktet kom Sivilombodsmannen fram til i ein uttale i 2007. Her gjaldt det ein omsorgsarbeidar i eit bufellesskap. Dei særleg sårbare brukarane har eit stort behov for stabilitet og det store fråveret medførte ei omfattande ekstrabelastning for dei andre tilsette i bufellesskapet.

Det er ikkje vanskeleg å relatere dette også til barnehagesektoren. Spesielt dei yngste barna i barnehagen er ei sårbar gruppe med stort behov for trygge, stabile vaksne. Dersom ein eller fleire i personalet har eit stort fråver, går dette ut over barna, kollegaene og det pedagogiske opplegget.

KAPITTEL 4: METODE

Dag Ingvar Jacobsen viser i si bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser» (2005) til statsvitaren James G. March (1991) som har påpeika at ny kunnskap kan vere av to ulike typar: Det kan vere genuint ny kunnskap, altså noko vi ikkje visste frå før - og det kan vere eit supplement og ei utviding av noko vi allereie veit. Undersøkingar i eigen organisasjon kan bringe fram ny, lokal kunnskap om korleis fenomen ser ut og ting heng saman innad i organisasjonen, med støtte i kunnskap frå andre undersøkingar. Empiriske undersøkingar bør ikkje underkastast noko krav om at resultatet skal vere banebrytande, men at det skal gje større kunnskap om eit utvalt fenomen.

I følgje Jacobsen kan undersøkingar ha ulik hensikt og han viser til tre ulike:

- Skildring: Her ønsker ein å få meir innsikt i korleis eit fenomen ser ut
- Forklaring: Her ønsker ein å få ei forklaring på korleis eit fenomen oppstod, kvifor noko skjedde
- Prediksjon: Her prøver ein å forutsjå kva som vil hende i framtida. Dette er den mest ambisiøse av desse tre

Mi hensikt er «skildring». Eg vil prøve å få innsikt i korleis mellomleiarar i offentleg sektor definerer begrepet «personlege eigenskaper» og kva som blir gjort for å avdekke desse eigenskapene ved tilsetting.

Forskning er ei systematisk undersøking av eit eller fleire spørsmål og blir kjenneteikna ved at innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjonen er *systematisk* (Jacobsen 2005). Ei undersøking er ein metode til å samle inn empiri, altså data om korleis røyndomen faktisk ser ut. Empirien må vere gyldig og relevant (valid) og den må vere påliteleg og truverdig (reliabel). Vi må sikre at vi måler det vi ønsker å måle og undersøkinga må vere til å stole på.

Når ein skal gjennomføre ei undersøking må ein velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode, eventuelt ein kombinasjon (triangulering).

4.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitative data er empiri i form av tall. Kvantitativ metode blir brukt når ein skal undersøke mange einingar for å generalisere, altså få kunnskap om mange einingar og når ein vil finne ut kor ofte eit fenomen førekjem eller kor stort omfang det har.

Å generalisere eit fenomen er å påstå at noko vi har funne i ein spesiell samanheng, også vil kunne finne stad i andre samanhengar.

4.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitative data er empiri i form av ord som formidlar meining. Kvalitativ metode blir gjerne brukt når ein ønsker å gå djupare inn i ei problemstilling for å tolke og fange opp ulike forståingar og få eit større bilete. Dette er ein metode som krev at ein er open og fleksibel. Metoden er lite eigna til å gjennomføre i stor skala, til det er den altfor krevande både tidsmessig og økonomisk.

4.1.3 Kombinasjon av fleire metodar

Jacobsen (2005) viser at ein kombinasjon av ulike metodar (triangulering) er idealet, fordi dei både kan utfylle og validere kvarandre, altså bidra til å teste om funna er gyldige. Alle data gjev berre ein liten flik av det verkelege, men ved å bruke fleire ulike metodar, får vi fleire vinklingar på eit og samme fenomen og kan då få eit meir detaljert, levande og sannferdig bilete av røyndomen.

Eg har valt nettopp ein kombinasjon, då eg både har gjennomført intervju og vore observatør når andre har gjennomført intervju – og eg har samla inn data frå ulike stillingsannonser, primært annonser for stilling som mellomleiar i kommunen. Eg vil i det følgande skildre kva for metodar eg har brukt og drøfte fordelar og ulemper med dette valget.

4.2. Valg av forskningsdesign

Valg av undersøkingsopplegg vil ha store konsekvensar for validiteten til undersøkinga. Det er viktig å stille seg spørsmål om dei metodane vi veljer er eigna til å belyse den

problemstillinga vi ønsker å undersøke. Det samme gjeld i forhold til reliabiliteten. Kan det undersøkingsopplegget eg har valt, påvirke resultatet? (Jacobsen, 2005).

Metoden skal angje kva for framgangsmåtar som skal brukast for å forstå caset. Eg har valt ei *induktiv* tilnærming; å gå frå empiri til teori. Idealet i denne strategien er forskarar som med eit ope sinn samlar inn relevant informasjon. Data blir systematisert og ut frå det som er observert, blir teoriar danna. Idealet er å ikkje ha forutinntatte haldningar og forventningar. Dette idealet kjem klart fram hos Glaser & Strauss, som trakk fram det dei kalte *grunnitt teori* (*grounded theory*) (Jacobsen 2005, s 29):

En grunnitt teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område, er en teori som er grundig induisert fra forskjellige data.

Eg valde tre ulike metodar; kvantitativ ved at eg analyserte stilingsannonser og kvalitative ved at eg var observatør på intervju og sjølv gjennomførte intervju med representative respondentar. Å triangulere blir altså sett på som den ideelle metoden – og også den mest utfordrande. Men sidan eg har spissa mi forskning inn til kun å sjå på begrepet personlege eigenskaper, så har eg valt å gjennombore det frå ulike sider, for på denne måten å kunne forstå fenomenet best mogeleg.

Det fins få studier av dette fenomenet og dei eg har funne, brukar kun ei vinkling. Til denne studien har eg brukt som referansestudier Fafo – rapport 2014:33 (Rogstad, Jon og Sterri, Erika Braanen: «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*) og Bjørn Eriksen si bok «*Rektors styringsrett*» (2012).

I Fafo – rapporten er metoden *observasjon av intervju*. I Eriksen si bok er metoden *intervju*. Eg har brukt både kvalitativ metode med intervju og observasjon av intervju og kvantitativ metode ved at eg har studert stillingsannonser. Metodevalget med triangulering validerer caset mitt og gjer studien min unik.

4.2.1 Valg av respondentar

Det er eit mål innan forskning at problemstillingane som blir framsette er fagleg relevante og samfunnsmessig interessante (Halvorsen, 2008). Funna som blir gjort vil ha ein praktisk nytteverdi for dei som skal gjere jobben med å tilsette nye medarbeidarar i offentleg sektor

generelt og barnehage spesielt. Funna vil kunne gje begrepsavklaring og identifisering av personlege eigenskaper, noko som igjen vil kunne lette rekrutteringa. Det er difor eit naturleg valg å bruke barnehagestyrarar som respondentar. Det er sentralt at utvalget av respondentar bør vere formålsorientert, altså vere styrt av kva slags informasjon vi ønsker å få. Vil vi ha tak i det typiske, bør vi finne typiske respondentar (Jacobsen 2005).

Eg valgte å avgrense det til kun styrarar frå eigen kommune, men eg valgte både frå private, fylkeskommunale og kommunale barnehagar. Kvifor eg valgte dei 12 av dei til saman 29 styrarane i kommunen, var tilfeldig ut frå kven som først hadde tid til intervju. Eg hadde ingen tanke her om at nokon av styrarane var dyktigare eller dårlegare til det med tilsetting enn andre. Dei utvalde representerer formodentleg eit tverrsnittet av barnehagane i kommunen.

Eg har også valgt å intervju nokre med meir overordna ansvar i kommunen, som skulesjef, personalsjef m.fl. Dette for å prøve å finne ut om det blir gjort noko annleis ved tilsetting høgare oppe i hierarkiet i organisasjonen og om kompetansen innan tilsetting er større høgare oppe i organisasjonen.

Til saman intervjuar eg 17 personar. I ei kvalitativ undersøking er det vanleg å sette ei øvre ramme på 20 personar. Fleire enn det vil bli for tidkrevande, både i forhold til sjølve intervjuene og i etterarbeidet med analysing av data.

Av dei intervjuar var det 4 menn og 13 kvinner. Offentleg sektor generelt og oppvekst – og utdanningssektoren spesielt, har flest kvinneleg tilsette, også på leiarnivå. Jamfør Jacobsen (2005), så bør vi finne typiske respondentar dersom vi vil ha tak i det typiske.

4.2.2 Intervju

Jacobsen (2010) hevdar at alle datainnsamlingsmetodar har sine «gyldighets- og pålitelighetsproblemer». Generelt kan ein seie at individuelle intervju eignar seg til å måle individuelle og personlege synspunkt på eit forhold. Denne innsamlingsmetoden fungerer best når relativt få einingar blir undersøkte, når ein har interesse i kva det enkelte individ seier og meiner, og er interessert i korleis den enkelte tolkar eit spesielt fenomen. Ein av styrkane ved

individuelle intervju, er den store mengda data metoden gjev, enten i form av notatar eller lydopptak.

Ein bør velge intervju som datainnsamlingsmetode dersom ein vil finne ut av “*menneskers erfaringer og oppfatninger*” (Johannessen et al., 2005, s. 142). Intervjuet gjev forskaren større høve til å utdjupe enn det eit spørreskjema gjer. Samtidig kan informanten under eit intervju, vere redd for å opne seg opp, og unngår dermed å svare ærleg, men heller svarer «politisk korrekt». Det er altså ikkje usannsynleg at eit anonymisert spørreskjema kan gje meir ærlege svar, fordi eit intervju blir mykje meir personleg, både for den som intervjuar og for informanten (Johannessen et al., 2005).

Det har ikkje vore noko problem å få folk til å stille opp til intervju. Eg gjorde avtaler med den enkelte og gjennomførte intervjuet på arbeidsstaden deira. Dette for at det skulle vere enklast mogeleg for respondentane å stille opp. Eg sette av 1,5 time pr intervju. Eg valte å sende spørsmåla mine ut til dei ulike respondentane på førehand, slik at dei kunne førebu seg. Intervjuguiden (spørsmålsarket) hjalp også til med å strukturere intervjuet og hindra at noko blei utelatt.

Spørsmålet rundt validitet blir knytta opp mot kor god eller relevant dataen er i forhold til problemstillinga. For å få høg validitet er det viktig at spørsmåla er godt utforma, slik at dei gjev konkrete svar på det ein lurar på. Intervjumalen utarbeidde eg sjølv ut frå det eg var på jakt etter. Eg opplevde at spørsmåla var relevante og ga svar på forskningsspørsmåla. I utgangspunktet hadde eg lagt det opp breidt, men som følge av at problemstillinga har blitt bearbeida undervegs, avgrensa eg meg til grundig analyse av to spørsmål:

Kva legg dei med tilsettingsmyndigheit i begrepet personlege eigenskaper? Og kva blir gjort ved tilsetting for å avdekke om dei ulike søkerane innehar desse kvalitetane?

I kap 6.2.1 og 6.2.2 har eg kort vist kva slags svar eg fekk på to andre spørsmål eg hadde:

I kor stor grad blir personlege eigenskapar vektlagt i forhold til dei andre kvalifikasjonsfaktorane; utdanning og praksis/erfaring? Vektar leiar og tillitsvalgt dette likt?

Denne type intervju, ansikt til ansikt, er spesielt aktuelt når ein er interessert i korleis den enkelte tolkar og legg mening i eit spesielt fenomen, her fenomenet personlege eigenskaper.

Når intervjuet var over, var det avgjerande å få reinskrive notatene (rådataene) raskt, for å sikre at det vesentlege blei med. Det er vanskeleg å få notert nok under eit intervju, nedskrivninga skal ikkje kome mellom respondent og intervjuar. Eg valgte å ikkje bruke bandopptakar, då denne kan verke hemmande på mange.

4.2.3 Observasjon av tilsettingsintervju

Eg var interessert i å sjå og høyre korleis andre styrarar intervjuer, og om det er forskjell på innhold og atmosfære når søkjarar til stillingar høgare oppe i organisasjonen blir intervjuet. Eg fekk vere «fluge på veggen» på til saman 7 intervju og eit gruppeintervju. Intervjuet var til stillingar som pedagogisk leiar i barnehage, pedagogisk konsulent på barnehagekontoret og som skulesjef. Metoden min var open og ikkje deltakande observasjon og eg var til stades under heile intervjuet og til dels på oppsummeringa etter at kandidaten var gått. Eg fulgte med på når det skulle vere tilsetting og spurte leiar om eg kunne få vere observatør. Eg fekk stort sett ja frå alle forespurte, men eg fekk ikkje vere med på intervju til stillinga som kommunaldirektør. Eg fekk ikkje noko grunngeving her, det kan vere fordi det var ein ekstern aktør (headhunterfirma) som foretok desse intervjuene. Men det hadde vore svært interessant å observere ein profesjonell aktør og sjå korleis dei jobbar, spesielt i forhold til det å avdekke personlege eigenskaper.

Intervjuobjekta blei på førehand spurt om det var greitt at det satt ein observatør i hjørnet, det blei sagt at eg skulle observere intervjusituasjonen og ikkje kandidaten. Ingen nekta og eg fekk eit klart inntrykk av at det at eg var til stades fort blei gløymt.

4.2.4 Stillingsannonser

For å få eit større bilete på kva som blir lagt i begrepet personlege eigenskaper, har eg også lest stillingsannonser, fortrinnsvis til leiarstillingar og pedagogstillingar i kommunen. Bli det i annonsene skildra kva slags personlege eigenskaper ein ønsker, altså blir det sett ord på? Eller står det berre «personlig egnethet vektlegges»?

4. 3 Sterke og svake sider ved forskningsdesignet

Ideelt sett bør forskning framstå som nøytral og objektiv, utan at forskaren har nokon eigen innverknad på det som skal studerast. På den andre sida blir det hevda at forskaren alltid på ein eller annan måte vil påverke det ein studerer, og at ein nærleik er nødvendig i forhold til å kome grundig nok inn i fenomenet. I og med at eg har forska på min eigen kommune, min egen arbeidsplass, så har eg hatt med meg ein erfaringsbakgrunn som er eigna til å påverke den studien eg har gjort. Eg har søkt å frigjere meg fra egne erfaringer mv. på området, og gjennomføre studiet på ein objektiv måte.

Å studere stillingsannonser er ei forholdsvis objektiv oppgåve, å analysere teksten i annonsene er ikkje det. Det at eg er tilsett i organisasjonen, har medført at eg på førehånd har hatt oppfatninger om «tingenes tilstand» og dermed kan ha vore med på å dra resultatet i ei retning. Det er jo nettopp min kjennskap til og forhold til organisasjonen som har gjort at eg har valgt å studere akkurat dette emnet.

Intervjuene eg gjennomførte var opne og bar preg av å være avslappa med eit fortruleg klima. Ein viktig grunn til den avslappa atmosfæren, er det faktum at dei eg intervjuar er mine kollegaer, folk eg har mange kontaktpunkt med. Dette er også ei klar ulempe, då nærleiken til respondenten kan øydelegge evna til analytisk avstand (Jacobsen 2005). Ei induktiv tilnærming fordrar ein forskarar som med eit ope sinn samlar inn relevant informasjon. Fleire gonger tok eg meg sjølv i å dele erfaringar med og «skravle» med respondenten, i staden for å notere og stille oppfølgande og utfordrande spørsmål. Men i og med at eg var klar over denne utfordringa på førehand, klarte eg balansegangen stort sett greit, og meiner at relabiliteten blei ivaretatt.

Eg har kun studert ei kommune, noko som gjer det vanskeleg å generalisere. For å kunne generalisere funn frå kvalitative undersøkingar, er det to forhold som er særskilt viktige:

1. Om vi kan argumentere for at einingane vi har undersøkt, er representative for populasjonen
2. Om vi kan vise til andre studier som støttar opp om funnet.

Eit problem er at vi aldri kan vere sikre på at vi har fått eit representativt utval. Vi kan kun argumentere for at eit funn kan generaliserast. Vi kan sannsynleggjere det, men ikkje bevise det. Eg kan til dømes ikkje sjå bort frå at andre barnehagestyrar hadde svart annleis enn dei 12 eg intervjuar. På den andre sida, så har eg intervju 12 av 32 styrarar og det er ein ganske stor prosentandel. Bruk av triangulering styrker også validiteten.

Eg valgte å forske på min eigen organisasjon, kommunen er jobbar i. Dette var praktisk fordi respondentar var lett tilgjengeleg og positive til å stille opp. At eg er ein kollega gjorde det lettare for meg å få innpass til å intervju og observere, og gjennom dette få ta del i kollegaer si skildring av både den formelle og den uformelle røyndomen.

I tillegg til at det var praktisk og tidssparande å forske på eigen organisasjon, var utgangspunktet mitt for å iverksette denne undersøkinga, ei oppleving av at eg som leiar, men også kommunen som arbeidsgjevar, har eit forbedringspotensiale innanfor det krevande området rekruttering. Funna mine stadfestar denne oppfatninga. Dette vil eg vise i kapittel 5 og 6. Her vil eg også vise til andre undersøkingar som stadfester mine funn.

Det at eg har forska i eigen organisasjon, er altså både ein styrke og ein svakheit.

KAPITTEL 5: ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet vil eg starte prosessen med å kartlegge og analysere data. Eit slikt analysearbeid handlar om å utvikle forståing. Eg som forskar startar med nokre spørsmål og ei undring, og i møte med datamaterialet blir det utvikla ei grundigare forståing for det området som blir utforska (Jacobsen 2005).

Eg vil først vise korleis personlege eigenskaper blir definert i stillingsannonser. Her har eg samanlikna stillingar på samme nivå/linje; rektor og barnehagestyrer, lærar og barnehagelærar og eg har kun brukt annonser for stillingar i Lørenskog kommune.

Videre vil eg analysere funn frå kartlegging av datamaterialet og drøfte desse opp mot teori, som skildra i kapittel 3. Her har eg fokusert på kva som blir lagt i begrepet personlege eigenskaper og kva som blir gjort for å få fram kandidaten sine personlege eigenskaper gjennom intervju eller på andre måtar. Til slutt viser eg kva slags metodar eg har observert blir brukt i praksis for å få fram personlege eigenskaper .

Gjennom dette vil eg legge grunnlaget for å kunne svare på problemstillinga i oppgåva.

5.1 Korleis blir egnethet forstått i stillingsannonser?

Dag Øyvind Lotsberg viser i sin artikkel ”Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen” i boka ”Det kommunale laboratorium” (2008) til bruk av stillingsannonser for undersøking av kva for type leiar det blir spurt etter i rektor – og rådmannsstillinger. Her blir det slått fast at stillingsannonser ”*i rimelig utstrekning er valide uttrykk for de krav som lederjobbene innebærer*” (Lotsberg, D.Ø., 2008:152).

Eg har gått gjennom mange stillingsannonser frå min kommune dei siste to åra. Her har eg i hovudsak konsentrert meg om stillingar i min eigen sektor; Oppvekst og utdanning, men eg har også tatt med nokre annonser som gjaldt andre overordna leiarstillinger i kommunen. Det siste er gjort for å få eit litt større materiale å vurdere. Det har vore mange lærarstillinger ledige, men få barnehagelærarstillinger. Blant rektorane i kommunen har det vore stor utskifting dei siste åra, medan barnehagestyrarane har vore svært stabile over mange år. Men

siste månedene har det blitt utlyst tre stillingar som styrar, noko som har gitt meg meir materiale å analysere.

Eg har plukka ut det som blir sagt i annonsene om personlege eigenskaper, altså det som blir definert (sett ord på) når det gjeld verdiar, holdningar og menneskelege kvalitetar/eigenskaper. I stort sett samtlege annonser er det tatt med nokre felles verdiar, verdiar gjeldande for alle tilsette i denne kommunen, dette er: «*Må kunne identifisere seg med kommunen sine verdier; Åpen, troverdig, engasjert*».

For leiarar er fellesverdiane formulert slik:

- *Mener entusiasme smitter*
- *Gjør det de sier og skaper resultat*
- *Lytter med respekt*

For andre barnehagetilsette (pedagogar) er fellesverdiane desse:

- *Faglig engasjement*
- *Evne til å lede medarbeidere*
- *Ønske om å bidra til barnehagen sin pedagogiske utvikling*

For lærarar er fellesverdiane desse:

- *Faglig engasjement*
- *Evne til å ta barnas perspektiv*
- *Legge til rette for elevene sin læring og utvikling*
- *Ser muligheter fremfor begrensninger*

5.1.1 Analyse av tabell 1

Tabell 1 viser ein oversikt over kva for andre personlege eigenskaper det er blitt sett ord på når det blir søkt etter styrar og rektor, i tillegg til fellesbegrepa. Kolonna «Svar» viser i kor mange annonser begrepet er nemnt.

Tabell 1: Begrep i stillingsannonser for styrar og rektor

Styrer barnehage, 4 stillingar		Rektor, 4 stillinger	
Begrep	Svar	Begrep	Svar
Humor	4	Stor arbeidskapasitet	3
Trygg i leiarrolla	2	Beslutningsdyktig	3
Ansvarleg for at barnehagen er ein lærande organisasjon	2	Utviklingsorientert	3
Gode samarbeidsevner	2	Resultatorientert	2
Evne til å motivere	2	Arbeidsglede	2
Høg arbeidskapasitet	2	Fleksibel	2
Evne til å koordinere	1	Gjennomføringsevne	1
Vere ei samlande kraft	1	Ikkje redd for å stille krav	1
Fleksibel	1	Støtte og gje omsorg til elevar	1
		Lagspelar	1
		Gode samarbeidsevner	1
		Relasjonskompetanse	1
		Løysingsorientert	1
		Engasjert	1
		Elevfokusert	1
		Tydleg og målretta	1
		Sjølvstendig	1
		Systematisk	1

Analyse:

Eg har her brukt frekvensen som indikator for kor viktig den aktuelle eigenskapen er vurdert til å vere. Dess fleire gonger begrepet er brukt, dess større vekt har eg lagt på det.

Eit interessant funn i tabell 1 er at det kan sjå ut som om det blir stilt både færre og andre krav til ein barnehagestyrar enn til ein rektor. Lat oss sjå på frekvens først:

- Styrerstillinger: I tillegg til fellesbegrepa er det samla sett trekt fram 9 personlege eigenskaper i dei 4 annonsene

- Rektorstillinger: Her er det i tillegg til fellesbegrepa trekt fram 18 personlege eigenskaper i dei 4 annonsene, altså nøyaktig dobbelt så mange.

Av eigenskaper som blir trekt fram i begge annonser, altså fellesnemnarar, er ***høg arbeidskapasitet*** det som blir brukt flest gonger (styrarannonser 2 gongar, rektorannonser 3 gongar). Det som deretter blir brukt flest gonger er samarbeidsevner (2 / 1) og fleksibilitet (1 / 2). Dette er også heilt nødvendige eigenskaper å ha og burde følgelig stå i alle annonser. Men det er mogeleg at dette er så sjølvstøtt at det av den grunn ikkje er blitt tatt med?

Eit anna interessant funn er at heile 12 av 18 eigenskaper i rektorutlysingane kun er nemnt i ein annonse, altså ein gong. Betyr det at dette er eigenskaper det er spesielt behov for ved akkurat denne skulen? Det kan vere årsaka, men det er likvel grunn til å undre seg over at kun ein skule til dømes treng ein rektor med gode samarbeidsevner og kun ein treng ein rektor som er engasjert. På den andre sida så kan ein ikkje ramse opp 18 personlege eigenskaper i ei stillingsannonse. Då blir det kun det; ei oppramsing - og annonsen vil fungere dårleg som utgangspunkt for intervjuet. Ei anna årsak kan vere at ein ikkje ønskjer å spesifisere for mykje, slik at ein bind seg opp. I ei sak som var oppe for Sivilombodsmannen i 2007 framkjem det at ein ved tilsetting i stor grad vil vere bundne av den utlysingsteksten som faktisk er brukt og at det ved vurdering av søkjarane sine kvalifikasjonar først og fremst skal leggjast vekt på forhold som framgår av denne teksten. Med andre ord: «Bordet fangar».

Når det gjeld spesifiserte krav eller ønsker til ein ny styrar / rektor uttrykt i annonsene, så kan vi gå ut frå at det å vere trygg i leiarrolla (styrar) vil innebære nettopp å vere beslutningsdyktig, ha gjennomføringsevne og ikkje vere redd for å stille krav (rektor). På samme måte må vi kunne hevde at å vere utviklingsorientert (rektor) og å sørge for at barnehagen er ein lærande organisasjon (styrar), dekkjer det samme. Men det er likevel ein interessant observasjon at det blir brukt så ulike begrep og i så ulikt omfang. Det er også interessant at dei personlege eigenskapene ein ønsker at ein skuleleiar skal ha, må kunne hevdast å ha ein meir maskulin touch enn dei ein tenkjer at ein barnehageleiar skal inneha. Og dette trass i at begge skal leie offentlege institusjonar med tilnærma likt samfunnsmandat – og som begge har flest kvinnelege tilsette.

I følge oversikten er det å ha godt humør det viktigaste kriteriet for ein barnehagestyrar, då det er nemnt i samtlege annonser, medan det ikkje er nemnt i heile tatt i skuleleiarutlysingane.

Ein kjem definitivt lang med godt humør, men er dette det viktigaste kriteriet? Og er det å ha godt humør viktigare for ein leiar i barnehage enn i skule?

5.1.2 Analyse av tabell 2

Tabell 2 viser ein oversikt over kva for andre personlege eigenskaper det er blitt sett ord på når det blir søkt etter pedagogisk leiar og lærar, i tillegg til fellesbegrepa.

Kolonna «Svar» viser i kor mange annonser begrepet er nemnt.

Tabell 2: Begrep i stillingsannonser for pedagogisk leiar og lærar

Pedagogisk leiar i barnehage, 4 stillingar		Lærar, 15 stillingar	
Begrep	Svar	Begrep	Svar
Gløde og inspirere	1	Klasseleiing	6
Samarbeide med foresatte	1	Gode samarbeidsevner	5
Evne å sjå enkeltbarnet	1	Relasjonskompetanse	5
Kommunisere godt	1	Godt humør	4
Teamarbeider	1	Teamarbeidar	4
Ta initiativ	1	Fleksibel	3
Strukturert	1	Systematisk	3
Gjennomføringsevne	1	Ambisiøs på elevane sine vegne	3
Like eit aktivt miljø	1	Like å lykkast i lag med andre	2
Trives med å være ute i all slags vær	1	Løysingsorientert	2
Klare å bære sekk med utstyr	1	Ansvarsfull	2
		Genuint opptatt av læringsutbyttet til elevane	2
		Interessert i ny forskning	2
		Initiativrik	1
		Endringsvilje	1
		Positiv	1
		Kreativ	1
		Stå – på – vilje	1
		Stolt av yrket	1
		Ønske å gjere ein forskjell	1
		Målmedviten	1
		Sjølvtendig	1

Analyse:

Også i tabell to ser vi ein markant forskjell mellom barnehage og skule, der det blir sett ord på mange fleire personlege eigenskaper for tilsette i skule enn i barnehage. I datagrunnlaget er det riktignok langt fleire annonser for lærarstillingar enn for pedagogiske leiarar, men ulikskapen er likevel påtakeleg.

Det er også svært interessant at kvar av dei personlege eigenskapene til pedagogisk leiar kun er nemnt ein gong. Det er altså ingen som går igjen hos fleire, då bortsett frå kommunen sine standardbegrep som står i alle annonser for pedagogisk leiar. Kva kan ein trekke ut av det? Min hypotese var at ein jobbar lite med annonsene på dette området, men at ein legg meir vekt på å presentere seg, for på den måten å lokke til seg gode kandidatar. Alle annonsene har grundige presentasjonar av både kommunen og arbeidsstaden. Bakgrunnen for denne hypotesen er mellom anna at det over tid har vore vanskeleg å få tak i utdanna pedagogar både til barnehage og skule. Difor må annonsene tiltrekkje kundegruppa, det er viktig å få mange søkjarar slik at ein har noko å velje i.

Undersøkinga viste at hypotesen delvis blei stadfesta. Men berre delvis, då dei fleste respondentane svarte at dei tek utgangspunkt i kommunens sine standardannonser eller i annonser ein har brukt før, men at ein supplert annonsen etter ei analyse av dei behov organisasjonen har. «*Kva slags kompetanse ønsker/treng vi no?*»

5.1.3 Analyse av tabell 3

Tabell 3 viser ein oversikt over kva for andre personlege eigenskaper det er blitt sett ord på når det blir søkt etter skulesjef og barnehagekonsulent, i tillegg til fellesbegrepa.

Kolonna «Svar» viser i kor mange annonser begrepet er nemnt.

Tabell 3: Overordna leiarstillingar i kommunen, 4 stk

Begrep	Svar
Samarbeidsevner/ lagspelar	4
Høg arbeidskapasitet	3
Sjølvstendig	3
Strukturert	3
Strategisk	2
Synleg leiar	2
Gjennomføringsevne	2
Kommunikative evner	2
Tenke heilheitleg	2
Evne til å motivere	1
Ha organisasjonsforståing	1
Resultatorientert	1
Målorientert	1
Evne til nytenking	1
Vere pådrivar	1
Handlekraft	1
Sjå løysingar på tvers	1
Fleksibel	1
Utadvendt	1
Positiv	1
Initiativrik	1

Analyse:

I kategorien overordna stillingar er det eit mindre materiale, då det ikkje har vore så mange ledige stillingar, men når vi ser på det vi har, så ser vi at desse annonsene har mange fleire fellesnemnarar enn dei andre annonsene. Det er eitt begrep som er med i alle fire annonsene;

samarbeidsevner, og tre begrep som er tatt med i tre annonser; at kandidaten må ha høg arbeidskapasitet, vere sjølvstendig og strukturert.

Organisasjonsforståing, målorientering og resultatorientering er begrep som nemnt i desse annonsene, riktignok kun ein gong kvar. I annonser til rektorstillingar er resultatorientert nemnt i to av fire annonser og det å vere tydeleg og målretta i ei. I annonser til styrarstillingar er ikkje desse begrepa med i heile tatt. Organisasjonsforståing er ikkje tatt med i nokon av annonsene, verken for styrar eller rektor. Dette er ganske oppsiktsvekkande. Lørenskog kommune brukar balansert målstyring, BMS, som styringssystem for å sikre rapportering på og oppfølging av kommunen sine mål. Både barnehagestyrarar og rektorar er pålagt å vere målorienterte og rapportere på resultat, på same måte som alle mellomleiarar og toppleiarar i kommunen.

5.2 Kva legg mellomleiarar i begrepet personlege eigenskaper?

I forrige kapittel såg eg på kva som blir uttrykt i stillingsannonsene om personlege eigenskaper. I dette kapitlet tek eg eit steg vidare i trianguleringa og går over frå å analysere *annonsene* til å vise kva *intervjuene* mine kan fortelje. Med denne delen av undersøkinga ønsker eg å finne ut kva leiarar med tilsettingsansvar legg i begrepet personlege eigenskaper og i kor stor grad det finnes ei felles oppfatning av dette begrepet blant mine respondentar.

Eg intervjuar 12 barnehagestyrarar, både frå privat og offentleg sektor. I tillegg intervjuar eg ein hovudtillitsvalgt og to andre leiarar i kommunen. Hovudspørsmålet mitt var: **Kva legg du i begrepet personlege eigenskaper?** Svare eg fekk er samanfatta i tabell 4 under.

Tabell 4: Definisjon av personlege eigenskaper

Tabellen viser ei samanfatning av svara på forknings spørsmålet. Kolonna «Eigarform» viser om svaret kjem frå styrar i kommunal eller privat barnehage eller frå annan offentleg tilsett.

Eigarform	«Kva legg du i begrepet personlege eigenskaper?»
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Vere sjølvstendig • Kreativ • Open • Måten vedkomande kommuniserer på • Korleis du ter deg på intervjuet, om du er engasjert. Viktig å vere litt «på»
Annen offentleg tilsett	<ul style="list-style-type: none"> • Ha evne til å lytte • Vere open • Måten å snakke på • Ha utstråling • Ta initiativ, vere handlingsretta • Ha gode relasjonelle ferdigheter • Vere trygg • Vere etisk bevisst
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Vere serviceinnstilt • Fleksibel • Open • Ærlig • Engasjert • Vanskelig å sette ord på.
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Vere interessert i jobben • Ha ønske om å bidra • Vise endringsvilje • Ha humor og vise glede
Privat	<ul style="list-style-type: none"> • Pliktoppfyllande • Ha gjennomføringsevne • Ha oversikt • Entusiasme • Vedkomande må ha interesser som kan brukast i barnehagen, passe inn i teamet, fyller ut det vi manglar.
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Alt det du har med deg! Blikk, kroppsspråk, smil, aura, stemme, korleis du ordlegg deg. Klær, hygiene • Vere ein god rollemodell • Ha tolmodighet

Eigarform	«Kva legg du i begrepet personlege eigenskaper?»
	<ul style="list-style-type: none"> • Holdningar til barnehagen sitt verdisyn • Må ha god psykisk helse
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Vere villig til å gjere ein skikkeleg innsats, vere motivert • Bidra positivt inn i personalet og over for barna • Sjå muligheter framfor problem • Vi ser etter ein som kan passe inn i personalgruppa vår. Kven vil fungere saman? Sjå kva du skal ha ut frå kva vedkomande skal lede.
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Ha evne til å vise omsorg og trygghet • Humor og humør • Ha samarbeidsevne • Evne til konflikthandtering • Spør også om personlege interesser (hobbyar)
Kommunal	<ul style="list-style-type: none"> • Bakgrunn og erfaring, dette er med på å prege deg som person • Personlighet: Utstråling, framtrede, kroppsspråk, stemmeleie, blikkontakt • Refleksjonsevne • Evne til kommunikasjon • Evne til å ta initiativ • Interesser • Faglighet
Privat	<ul style="list-style-type: none"> • Inneha relasjonskompetanse • Evne til opparbeide tillitt, nærhet og omsorg
Privat	<ul style="list-style-type: none"> • Engasjement, motivasjon for jobben, ønske om å bidra • Evne til refleksjon • Gode samarbeidsevner • Skape tillitt hos barn og voksne • Ha god fysisk helse
Privat	<ul style="list-style-type: none"> • Glød, glede, galskap • Varme og kjærleik for dei rundt seg • Vise interesse for andre • Holdningar
Annen offentleg tilsett	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonskompetanse • Samspill • Dialog • Vere utadvendt
Annen offentleg tilsett	<ul style="list-style-type: none"> • Viktig å ha ein kombinasjon av relasjonskompetanse og organisasjonsforståing • Må ha fagleg tyngde, ein viss «pondus» • Må kunne omgås folk

Eigarform	«Kva legg du i begrepet personlege eigenskaper?»
	<ul style="list-style-type: none"> • Kunne stå fram, vere representativ • Ha muntleg og skriftleg god framstillingsevne
Annen offentlig tilsett	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsevne • Relasjonskompetanse • Evne til å ta beslutning, kunne skjere gjennom

Analyse:

Eg har også her brukt frekvensen som indikator for kor viktig den aktuelle eigenskapen er vurdert til å vere. Dess fleire gonger begrepet er brukt, dess større vekt har eg lagt på det.

På samme måte som stillingsannonsene, så viser intervjuene stor spennvidde i kva som blir lagt i begrepet personlege eigenskaper. Det som blir nemnt desidert flest gonger er begrepet *relasjonskompetanse*, som er nemnt av 8 av dei 15 respondentane. For å finne ut kva som ligg i dette begrepet, har eg søkt i litteraturen og funne definisjonen Jan Spurkeland (2012) brukar i si bok *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Den lyder slik:

«Relasjonskompetanse er ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.»

6 av respondentane har nemnt *kommunikative evner*. I tillegg er kroppsspråk nemnt to gonger og evne til å lytte to gonger; begge desse handlar om kommunikasjon.

Samarbeidsevner er nemnt 4 gonger. Slik eg tolkar definisjonen til Spurkeland, går både kommunikative evner og samarbeidsevner inn under begrepet relasjonskompetanse.

I kapittel 3.3.3 analyserte eg kva slags føringar barnehagelova gjev til kva for personlege eigenskaper personalet må inneha. Her viste eg at for å oppfylle formålsparagrafen i barnehagelova, så må dei tilsette mellom anna ha evne til å nettopp å samarbeide med andre og til å kommunisere (med barn og foreldre). Lova set også krav til personalet om å ha evne til samspel, evne til innleving og til å vere sensitiv for det barna prøver å uttrykke eller treng. Alt dette er relasjonelle ferdigheiter. Så når respondentane skal sette ord på kva personlege eigenskaper er og då brukar begrepene relasjonskompetanse, kommunikasjon og samarbeid, så er dette i tråd med det lovgjevar meiner er rette eigenskaper å inneha for denne gruppa tilsette.

Nokre typisk ekstroverte eigenskaper er trekt fram fleire gonger: Humør, humor og glede (4), vere open (3), utsjånad og vere representativ (2), utadvent (1), ha utstråling (1), vise entusiasme (1), kunne omgås folk (1). Engasjement blir nemnt 3 gonger.

Andre eigenskaper som blir nemnt, går meir på utøving av faget: Fagligheit, ha oversikt, gjennomføringsevne, organisasjonsforståing, endringsvilje, serviceinnstilling, vere pliktoppfyllande. Fagligheit er nemnt to gonger, dei øvrige ein gong kvar.

Analysen min viser at det er nokre begrep som går igjen/som blir lagt vekt på av mange - og at dei hovudsakleg kjem under fellesnemnaren relasjonskompetanse. Hovudfunnet mitt er likevel **mangelen på felles forståing** av begrepet personlege eigenskaper. Med to unntak er alle mine respondentar tilsette innanfor fagfeltet oppvekst og utdanning, dei fleste er barnehagestyrarar. Arbeidsoppgåver og mandat som nytt personell skal rekrutterast til, er difor i stor grad likt. Men kva for eigenskaper ein bør inneha for å kunne utføre desse arbeidsoppgåvene og oppfylle mandatet, er det låg felles forståing av. Mine funn her er i tråd med Eriksen (2012) sine: Det var kun to eigenskaper som samtlege av dei 19 rektorane han intervjuar trakk fram; nemleg samarbeid og kommunikasjon.

Oppsummert: Det er i liten grad ei felles oppfatning av begrepet personleg eigenskaper i utvalet av respondentar.

5.3 Kva blir gjort for å avdekke om søkjarane innehar dei ønska personlege eigenskapene?

I dei to føregåande kapitla har eg sett på kva som blir uttrykt i stillingsannonsene og kva respondentane mine i intervju har fortalt at dei legg i begrepet personlege eigenskaper. I dette kapitlet held eg fram med andre steg i trianguleringa; intervju - og no for å finne svar på det andre forskningsspørsmålet mitt: Kva blir gjort for å avdekke om dei ulike søkarane innehar dei ønska kvalitetane?

Spørsmåla eg stilte respondentane i intervjuene var følgande:

- Kva slags spørsmål som omhandlar personlege eigenskaper blir brukt i intervjuet?
- Blir det brukt case eller praktiske oppgaver for å søke å avdekke søkjaren sine personlege eigenskaper og eventuelt om desse er samsvarande med dei vi spør etter?

- Andre teknikkar?
- Prøvejobbing ein dag eller to, er det blitt brukt? Kvifor? Kvifor ikkje?

5.3.1 Tabell 5: Metodar for å få fram dei personlege eigenskapene

Tabellen viser ei oppsummering av metodar eller verkemiddel respondentane har svart at dei brukar. Kolonna «Eigarform» viser om svaret kjem frå styrar i kommunal eller privat barnehage eller frå annan offentlig tilsett.

Eigarform	Metode for å få fram personlege eigenskaper i intervju
Kommunal	<p>Eg er ikkje så opptatt av karakter på vitnemålet.</p> <p>Få kandidaten til å utdjupe og reflektere på intervjuet for å få fram om dei personlege eigenskapene er til stades.</p>
Privat	<p>Les søknaden og ber vedkomande skildre det som står der.</p> <p>Stiller opne spørsmål og så snevre inn. Fortell om deg sjølv!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kva trives du med? • Kva trives du ikkje med? • Foreldresamarbeid • Sterke og svake sider? • Holdning til det å jobbe med mange innvandrarak? <p>Bukar små case som leiar til etiske refleksjonar. Dette får fram både holdningar og evne til å reflektere.</p> <p>Sense om vedkomande vil passe inn, om det er ein person ein vil satse på.</p>
Privat	<p>Brukar intervjumalen frå «Styringsassistenten»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvifor søkte du denne jobben? • Kva er viktig for at du skal trivast? • Kva er eit godt arbeidsmiljø? • Kva er dine bidrag til eit godt arbeidsmiljø? • Kva legg du i begrepet god arbeidsmoral? • Kva legg du i begrepet omsorg? • Kva er dine sterke og svake sider? <p>Har brukt case, men ikkje i det siste</p>
Privat	<p>Prøver å skape ei god atmosfære i intervjuet slik at det føles trygt og vi kan få fram det beste i den enkelte. Prøver å få fram vedkomande sine personlege interesser.</p>

	<p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har brukt case av og til. • Har brukt prøvejobbing ein gong eg var veldig usikker (halv dag), vedkomande fekk jobben etter det. Når vi nesten aldri gjer det, så er det vel fordi det kjennes vanskeleg å be om og signaliserer at vi er usikre. Men det kan jo innførast ved at ein seier innledningsvis at slik er våre prosedyrer.
Kommunal	<p>Spørsmål vi stiller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korleis trur du dine venner vil beskrive deg? • Kva trur du dine venner vil seie er dine sterke og svake sider? • Kan du delta på kveldsmøter, planleggingsdagar og overnattingsseminar? • Kvifor skal vi velge deg? <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har erfaring med gruppeintervju ved tilsetjing av støtteassistentar til kommunen, etterfulgt av personleg intervju.
Kommunal	<p>Vi har laga eit eige skjema for intervju spørsmål, men intervjuet er likevel heller uformelt og litt ustrukturert. Viktig å få fram personlighetstrekk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du husdyr/kjæledyr? Dette spørsmålet får fram mennesket og løyser opp stemninga • Har du fått nokon til å le i dag? <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Case av og til, spesielt i forhold til foreldresamarbeid. Eg opplever at slike små case får folk til å føle seg heime.
Kommunal	<p>Vi har ein eigen mal, to ulike; til pedagog – og til assistentstilling.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kven er du? • Beskriv deg sjølv på jobben! • Du seier at du er opptatt av.... Sei noko meir om det! <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruker små, enkle case • I ein organisasjon bør dette vere standardisert og kvalitetssikra, her har kommunen vår ein veg å gå.
Kommunal	<p>Spørsmål vi bruker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortell om deg sjølv! • Er det spesielle ting du likar å jobbe med? • Er det noko du opplever som vanskelig å jobbe med? • Kva legg du i eit godt samarbeid? • Kvifor skal vi velge deg?

	<ul style="list-style-type: none"> • Helse: Kva gjer du for å ta vare på helsa? • Hobbyar? <p>Enkle case.</p> <p>Gruppeintervju er prøvd, også sammen med andre styrarar</p>
Privat	<p>Tar utgangspunkt i barnehagens visjon, ber vedkomande om å sette den inn i barneperspektiv, foreldreperspektiv, personalperspektiv</p> <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Små, enkle case, spesielt i forhold til stressmestring • Har ein gang benytta meg av personlighetstest som Adecco brukar. Dette var ingen suksess, fann ikkje den rette likevel, men ein svært ekstrovert person som ikkje fungerte i praksis.
Kommunal	<p>Spørsmål vi stiller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kva likar du best i jobben? • Kva er du flink til i jobben? • Er det ting du treng å jobbe med? <p>Brukar lite av det som står i annonsen. Nokre spørsmål kjem fordi det naturleg dukkar opp. Nokre personar er lette å kome inn på, andre svært vanskelige. Opplever det som vanskelig å intervju nyutdanna barne – og ungdomsarbeidarar.</p> <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har brukt små case om stress f.eks • Plukkar opp ein del informasjon om vedkomande sin personlegdom på omvisningsrunden. • Vi burde nok ha meir profilinnhenting. Eks: Jobb på Elkjøp – test på nettet med 40 spørsmål, deretter 1.gangs og så 2.gangsintervju. I vår sektor har vi ingen ting av dette – og vi skal jobbe med noko av det viktigaste, nemlig barna våre!
Kommunal	<p>Tar utgangspunkt i annonsen: Kva legg du i dette? Utdyp!</p> <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruker småcase spontant. Har vurdert å forberede større case, men har ikkje prøvd enno • Tek vare på referat frå intervjuet slik at vedkomande kan konfronterast med dette seinare. Har erfaring med at det ikkje alltid er dei som er flinke til å prate, som er best egna. Vi har blitt blanda på intervju av ekstroverte personar.
Anne offentleg tilsett	<p>Spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortell om deg sjølv!

	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis vil du løyse den og den situasjonen? • Korleis taklar du stress? • Korleis taklar du konflikter? • Når det er nyutdanna pedagogar, spør vi om praksisperioden og bacheloroppgåva. <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praksisfortellingar blir brukt. • Også større case er blitt brukt.
Kommunal	<p>Vi har ein intervjuguide, men endrar den ofte. Tar utgangspunkt i kva slags forventningar eg har til vedkomande.</p> <p>Det er lett å legge opp til spørsmål som understrekar vår begeistring og i liten grad er kritisk nok, men prøver å gå i dybden.</p> <p>Spørsmål vi bruker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kva legg du i at eit barn skal medvirke? • Korleis kan du bruke hobbyen din med ein 4-åring? • Korleis opplever mor di/di beste veninne deg? Er du enig i denne karakteristikken? <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi bruker enkle praksisfortellingar og etiske case • Har brukt 2.gangsintervju ved usikkerhet
Annen offentlig tilsett	<p>Kjem an på type stilling kva slags spørsmål vi stiller.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korleis vil du gå fram for å oppnå/løyse dette? • Er det noko du har lykkast spesielt godt med? Korleis gjekk du då fram? Brukte du nokre spesielle strategiar? • Korleis vil du beskrive deg sjølv? Korleis vil andre beskrive deg som leder? Korleis trur du den tillitsvalgte vil beskrive deg? <p>Andre teknikkar:</p> <p>Har brukt case eller praktiske oppgaver for å søke å avdekke søkeren sine personlege eigenskaper av og til, mest på 2. gangs intervju</p>
Annen offentlig tilsett	<p>Spørsmål vi stiller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korleis vil ein elev skildre deg? • Korleis vil ein i personalet skildre deg? • Korleis vil leiar skildre deg? • Be vedkomande fortelle om seg sjølv • Be vedkomande fortelle om ting ho/han har oppnådd. Her vil ein ha svar på kva vedkomande konkret gjorde for å oppnå dette, for å lykkast <p>Andre teknikkar:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Til siste ledige stilling (rådgjevarstilling) blei det brukt case. Dette blei delt ut på førehand og kandidaten fekk 10 minutt i starten av intervjuet til å legge fram si løysing. Hensikten var her å avdekke evne til strategisk tenking
Annen offentlig tilsett	<p>Spørsmål vi brukar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Skildre konkret korleis du tidlegare har jobba Skildre konkret korleis du vil legge opp ting i ny jobb, korleis du vil jobbe Skildre konkret korleis du vil angripe/håndtere eit løp Korleis vil andre karakterisere deg? <p>Andre teknikkar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Case har blitt brukt. Tavle; teikne og fortelle. Vise kreativitet, at ein tar regi/ledelse Ikkje hjelpe kandidaten så mykje, la det vere tenkepausar Det blir brukt meir konfronterande spørsmål til ein toppleiar, denne må tåle ein støyt

Analyse:

Kva slags spørsmål som omhandlar personlege eigenskaper blir brukt i intervju?

Det spørsmålet som blir brukt desidert flest gonger er korleis andre vil beskrive deg, dette blir nemnt av 8 respondentar. Kven «andre» er varierer, både kollegaer, venner, familie, barn/elevar og tillitsvalt er nemnt.

Deretter kjem spørsmålet «Fortell om deg sjølv!», som er nemnt 5 gonger og «Kva er dine sterke og svake sider», nemnt 4 gonger. Fleire stiller også spørsmål rundt kva kandidaten trives med eller likar å gjere (4) og om personlege interesser og hobbyar (3).

Fleire seier at dei tek utgangspunkt i annonseteksten eller organisasjonen sin visjonen og ber kandidaten forklare kva vedkomande legg i dette. Poenget er å få kandidaten til å utdjupe og reflektere, for på denne måten å få fram om dei personlege eigenskapene er til stades.

Dei fleste kommunale leiarane fortel at dei brukar ein eller annan form for intervju for kommunen, så eg antar at det er fleire felles spørsmål enn det kan sjå ut til frå dei svara eg har fått.

Blir det brukt case eller praktiske oppgaver for å søke å avdekke søkeren sine personlege eigenskaper og evt om desse er samsvarande med dei vi spør etter?

Omtrent samtlege svarar at dei brukar små case eller praksisfortellingar av typen «Korleis vil du løyse denne situasjonen?». Med to unntak er casene ikkje delt ut på førehand, unntaka er til stillinga som skulesjef og til eit gruppeintervju til stilling som barnehagelærer.

Prøvejobbing ein dag eller to, er det blitt brukt? Kvifor? Kvifor ikkje?

Ein av respondentane har brukt dette ein gong, men då kun halv dag. Ingen andre hadde prøvt det og heller ikkje tenkt tanken. På dette spørsmålet møtte eg mykje undring av typen «Kan vi det, da?». Eg har heller aldri praktisert det sjølv, men tanken har eg henta frå Bjørn Eriksen (2012). Han tek til orde for å legge inn prøveundervisning for lærarar som ein del av tilsettingsprosessen: *«Med gjennomføring av prøveundervisning vil alle steiner være snudd, og det vil være mulig å foreta en meir treffsikker ansettelse. Konklusjonen kan da trekkes med bakgrunn i eksamenspapirer, praksis, referanser, intervju og utøvelsen av det konkrete arbeidet i klasserommet.»*

Det overraskar meg ikkje at ingen har prøvd dette. Det er ein uvant tanke i vår sektor og med stor rift om dei gode kandidatane, kjem det nok ei redsle for at dette kan skremme vekk kandidatar. Eller som ein av respondentane sa det: «Når vi ikkje gjer det, så er det vel fordi det kjennes vanskeleg å be om og signaliserer at vi er usikre. Men det kan jo innførast ved at ein seier innledningsvis at slik er våre prosedyrer.»

Det næraste dei fleste kjem prøvejobbing, er at ein observerer kandidaten på omvisningsrunden på arbeidsplassen. Her seier fleire informantar at ein kan plukke opp ein del informasjon om personlegdomen til vedkomande, til dømes ved å sjå korleis vedkomande tek kontakt med barn.

Andre teknikkar?

Her var det to som fortalde at dei har brukt gruppeintervju og to som har brukt 2. gangsintervju. At ikkje fleire har brukt 2. gangsintervju er interessant. Til pedagogstillingar er det ofte få kvalifiserte søkjarar, men til assistenstillingar derimot er det ikkje uvanleg å ha over 100 søkjarar til ei fast stilling og ein skulle tru at det då ville vere både ønskeleg og nødvendig å foreta eit intervju nummer to, for å «skille klinten fra hveten».

Ein styrar i ein privat barnehage fortalde at ho ved ei tilsetting hadde brukt ein personlegdomstest. «Dette var ingen suksess, vi fann ikkje den rette likevel, men ein svært ekstrovert person som ikkje fungerte i praksis». Det blei dermed med den eine gongen.

Ein styrar i kommunal sektor seier dette: «Vi burde nok ha meir profilinnhenting. Dersom du f.eks søker jobb på Elkjøp, så blir du testa på nettet med 40 spørsmål, deretter 1. gangs og så 2. gangintervju. I vår sektor har vi ingen ting av dette – og vi skal jobbe med noko av det viktigaste, nemlig barna våre!». Ein annan kommunal styrar kommenterte spørsmålet om bruk av andre teknikkar slik: «I ein organisasjon bør dette vere standardisert og kvalitetssikra, her har kommunen vår ein veg å gå.»

Eit oppfølgingsspørsmål eg hadde (dette kjem ikkje fram i tabellane) var om ei stilling var blitt lyst ut på nytt eller det var blitt konstituert ufaglærte når ein har hatt søkjarar med utdanning og erfaring, men som ikkje har hatt dei personlege eigenskapene ein er ute etter. Her svarte 5 av dei spurte at dei har lyst ut på nytt og 4 at dei har konstituert ufaglærte. Ein av respondentane svarte slik: «Strengt krav til konstituering gjer at ein lyser ut fleire gonger, til markedet er støvsuga for kandidatar». Fleire ga uttrykk for at det er vanskeleg å få gjennomslag for å konstituere av personalavdelinga og Utdanningsforbundet, dersom ein har utdanna kandidatar. Ein må kunne stå for valget sitt og må argumentere godt over for kommunen, blir det hevda.

Ein av respondentane sa at ho ikkje hadde opplevd det som vanskeleg å få lov til å konstituere. Kvifor ein person opplever at det er lett og andre at det er vanskeleg å få gjennomslag for å gå forbi ein kandidat med papirene i orden, men med manglande personelege eigenskaper, er ikkje godt å seie. Det kan vere at saka i det tilfelle var så openberr, eller at vedkomande leiar rett og slett er ekstra god til å argumentere. Eller kan det vere forskjeller på sakshandsamarane på personalkontoret?

5.4 Observasjon av intervju

I dei to føregåande kapitla har eg analysert stillingsannonser og mine intervju

I dette kapitlet går eg til det siste steget i trianguleringa; til å vere observatør på intervju.

Målet mitt med dette er å få sjå kva som *faktisk blir gjort* for å avdekke personlege eigenskaper ved tilsetting.

Eg fekk delta som observatør på intervju til fire ulike stillingar: Skulesjef, pedagogisk konsulent på barnehagekontoret, pedagogisk leiar i barnehage og barnehagelærar.

5.4. 1 Skulesjef

Eg var med på tre intervju (tre kandidatar).

Til stades på alle intervjuene var kommunaldirektør, avtroppande skulesjef, personalleiar, hovudtillitsvalgt og søkjaren.

Miljø: Stort møterom med langbord der dei som intervjuer sat på eine sida, kandidaten på den andre (midt på). Kommunaldirektøren leia intervjuet. Atmosfæren var avslappa. Det blei servert kaffe, det var spøk, smil og latter.

Alle kandidatane hadde fått ei heimeoppgåve som dei skulle presentere i intervjuet. Oppgåva omhandla spesialpedagogiske tiltak; korleis snu pyramiden slik at det blir færre behov for tiltak etter som barna blir eldre, ikkje fleire slik situasjonen er no.

Spørsmål undervegs i intervjuet om personlege eigenskaper:

- Kva slags leiar er du?
- Kva er din leiarfilosofi?
- Kva er dine sterke og svake sider som leiar? Kva syns ektefellen din er dine svake sider?
- Kan du lytte?
- Har du godt humør?
- Er du stabil?
- Samarbeid: Vi involverer oss i dei andre sine arbeidsområder, hjelper kvarandre og bidrar. Kva tenker du om dette? Kva om andre blandar seg inn i dine arbeidsoppgåver?
- Kva er ditt pedagogiske grunnsyn?
- Korleis taklar du å ha mange ballar i lufta? Korleis prioriterer du tida di?
- Kommunens sentrale verdiar er: Åpen – Troverdig – Engasjert. Kva slags refleksjonar gjer du deg rundt dette?

Til slutt blei kandidatane bedne om å seie tre ting (eit ord eller ei setning) som vi skal huske vedkomande for.

I oppsummering etter at kandidaten hadde gått, blei det reflektert rundt kva ein ville spørre referansene om. Dette var til dømes måten vedkomande behandle menneske på, relasjonar, evne til refleksjon, evne til å lytte.

Spørsmåla på desse intervju skilte seg ikkje i vesentleg grad ut frå spørsmål på dei andre intervju eg observerte. Atmosfæren var også lik; avslappa og prega av dialog. Eg hadde ein hypotese om at det ville vere tøffare spørsmål til ei stilling høgare opp i hierarkiet, som til skulesjefstillinga, men denne blei i liten grad stadfesta.

Den store forskjellen var at det her var lagt opp til eit case som kandidatane hadde førebudd seg på. Kandidatane fekk 10 min til å presentere si løysing på problemstillinga (caset).

Oppgåva omhandlar spesialpedagogiske tiltak; korleis snu pyramiden slik at det blir færre behov for tiltak etter som barna blir eldre, ikkje fleire slik situasjonen er no.

Alle hadde førebudd seg godt og brukte power point presentasjon. Det intervjupanelet fekk fram med dette, var å sjekke ut om kandidatene klarte å vise i praksis nokre av dei eigenskapene ein søker etter i stillingsannonsene som til dømes om ein har strategiske evner, evne til nytenking, kunne sjå løysingar på tvers og tenke heilheitleg. Gjennom ein slik presentasjon får ein også eit inntrykk av dei kommunikative evnene og av organisasjons – forståinga til kandidaten.

I ettertid har eg tenkt at ein nyttig bi- effekt av å gje kandidatane eit slikt case, er jo at kommunaldirektøren fekk mange gode idear til løysing på eit opplevd problem.

5.4.2 Intervju til stilling som pedagogisk leiar

Eg var med på 3 intervju. På alle intervjuene var styrar og tillitsvalgt (fagforeining) med. Miljøet varierte, men alle satt rundt eit bord og det blei servert kaffe, te og vatn. Spørsmål som blei brukt som omhandla personlege eigenskaper:

- Fortell om deg sjølv!
- Korleis vil du definere eit barn? Ein kandidat: «Interessant, men vanskeleg spørsmål»
- Det er viktig å få til eit godt samarbeid innad på avdelinga. Korleis får du det til?
- Korleis taklar du ein konfliktsituasjon?
- Kan du seie noko om dine styrker og evt svake sider?
- Er du ein god motivator?
- Noko anna du verkeleg brenn for?

Eg opplevde at intervjuene hadde mange like spørsmål, men at stemning og dynamikk varierte. Forskjellen i dynamikken gjekk først og fremst på om intervjuet bar preg av å vere ei

samtale, ein dialog - eller ei utspørring. Dette vil vere personavhengig, både med tanke på kandidaten og dei som intervjuer.

Når det gjeld intervju spørsmål, så har det ingen hensikt å sjå desse opp mot tabell 2; *Begrep i stillingannonser*, då det ikkje fantes fellesnemnarar her. Men vi kan sjå spørsmåla opp mot verdiane som er sett av personalavdelinga og som står i samtlege annonser. Desse er:

- *Faglig engasjement*
- *Evne til å lede medarbeidere*
- *Ønske om å bidra til barnehagen sin pedagogiske utvikling*

«Det er viktig å få til eit godt samarbeid innad på avdelinga. Korleis får du det til?» og «Er du ein god motivator?» er begge spørsmål som kan gje svar på evne til å leie medarbeidarar. Det samme kan «Korleis taklar du ein konfliktsituasjon?» gjere.

«Noko anna du verkeleg brenn for?» kan seie noko om fagleg engasjement.

Eg opplevde at kandidatane i liten grad blei utfordra med oppfølgingsspørsmål og «pirking» med formål å avdekke vedkomande sine personlege eigenskapar og haldningar.

5.4.3 Intervju til stilling som barnehagelærer

Dette intervjuet skilte seg ut frå alle dei andre, då det var eit gruppeintervju.

Til stades: Styrar, tillitsvalgt Utdanningsforbundet, assisterande styrar (som også er pedagogisk leiar på ei avdeling).

Miljø: Møterom, vatn, kaffe, te og druer. Småpludring og venting til alle var på plass
Kandidatane: 3; derav to nyutdanna og ein med nokre års erfaring. Det skulle vore 4 kandidatar, men ein hadde allereie fått seg jobb og kom av den grunn ikkje.

Intervjuet var tre – delt:

I første del var det presentasjon, der alle sa litt om seg sjølv, både om privatliv og om seg sjølv som fagperson. Deretter la styraren stor vekt på å presentere barnehagen. Dette gjorde ho med stor entusiasme og glød, ho framstod som ein god ambassadør for barnehagen og kommunen.

Andre del var omvisningsrunde i barnehagen ved assisterande styrar.

Tredje del bestod av refleksjon og diskusjon rundt ein fagartikkel som alle kandidatane hadde fått tilsendt på mail. Hensikten til styraren var med dette å avdekke personlege eigenskaper frå stillingsannonsen, som gode kommunikasjonsevner, fagleg engasjement og ønske om å bidra til barnehagen sin pedagogiske utvikling. Styraren spurte innledningsvis om kandidatane hadde nokre tankar rundt det dei har lest. Med ei slik innleiing vil ein kunne avdekke evne til å ta initiativ; kven tar ordet? Ved å observere dialogen i gruppa, vil ein kunne få eit inntrykk av ein annan ønska eigenskap - om du er ein teamarbeider.

Eit slikt gruppeintervju er ein flott arena for ekstroverte til å selge seg inn – og ein tilsvarande vanskeleg arena for introverte. Det er på mange måtar ein konkurransesituasjon og kan opplevast ubehageleg for nokre og spennande for andre. Eigenskaper du ikkje ser hos den introverte, som til dømes initiativ, kan godt vere der, men ikkje kome fram før vedkomande er trygg. Ein kommentar frå styrar under oppsummeringa etter at kandidatane har dratt, illustrerer dette: «B er forsiktig, men eg veit at det bor mykje bra i henne, ho har vore her i barnehagen som student».

5.4.4 Intervju til stilling som pedagogisk konsulent barnehage

Til stades: Kommunaldirektør, barnehagesjef, pedagogisk konsulent, hovedtillitsvalgt barnehage.

Miljø: Stort møterom. Langbord der dei som intervjuar sat på eine sida, kandidaten på den andre (midt på). Kommunaldirektøren leia intervjuet. Det blei servert kaffe, det var spøk, smil og latter.

Spørsmål til kandidatane som dreia seg om personlege eigenskaper:

- Kva er dine sterke og svake sider?
- Korleis taklar du stress? Er det noko som gjer deg stressa?
- Kva er ein konflikt?
- Korleis er evna di til å jobbe sjølvstendig?
- Lojalitet; kva er det for deg?
- Til slutt vil vi gjerne at du seier tre ting (eit ord eller ei setning) for kva vi skal huske deg for

Dette er ikkje ei leiarstilling, men ei sakshandsamarstilling. Til denne stillinga blei det ikkje bukt case, kun vanleg intervju. Spørsmåla på desse intervju skilte seg ikkje i vesentleg grad ut frå spørsmål på dei andre intervju og observerte. Atmosfæren var også lik; avslappa og prega av dialog. Ein interessant observasjon er at det nesten kun var kommunaldirektøren som stilte spørsmål.

Eg opplevde heller ikkje her at kandidatane i særleg grad blei utfordra med oppfølgingsspørsmål og «pirking» med formål om å avdekke vedkomande sine personlege eigenskapar og haldningar.

5.5 Oppsummering

Kapittel 5 kan kort oppsummerast slik: Det er i liten grad ei felles oppfatning av begrepet personleg eigenskapar i utvalet av respondentar. Dette kjem tydeleg fram både i den kvantitative og den kvalitative delen av studien. I kapittel 6 vil eg utdjupe denne konklusjonen nærare.

6 . DRØFTING

For alle verksemdar er tilsetting av nye medarbeidarar svært viktig. Feiltilsetting er kostbart, og kan vere fatalt for organisasjonen/bedrifta. Alle mine respondentar svarte ja på spørsmålet om dei nokon gong har gjort ei feil tilsetting. I undersøkinga til Eriksen (2012) kunne 18 av dei 19 spurde rektorane stadfeste at dei hadde foretatt ei eller fleire feiltilsettingar av lærarar. Eriksen fann at den mest utbreidde årsaka til feiltilsetting, var feilaktig vurdering av søkjarane sine personlege eigenskaper og då først og fremst ei manglande evne til å kommunisere med elevane.

Mange av mine respondentar ga uttrykk for at dei føler seg som «glade amatørar» som skal gjere ei av dei viktigaste oppgåvene ein leiar har; å tilsette det rette personalet. Det er påfallande kor lite kunnskap det er om tilsetting i kommune – Noreg. Petersen m.fl (2000: 763) til dømes, hevdar at tilsettingsprosessen er den viktigaste, men minst forståtte delen av eit arbeidsforhold.

I førre kapittel la eg fram mine hovudfunn og ga ei analyse av desse. I dette kapitlet vil eg først dra nokre konklusjonar på grunnlag av analysen. Deretter vil eg vise til nokre andre funn eg har gjort, funn som ikkje kjem fram av analysen, vedrørande begrepet «Den best kvalifiserte». Deretter vil eg trekke fram ulike verktøy som mine respondentar fortel at dei brukar ved tilsetting og sjå på fordelar og ulemper med desse. Til slutt vil eg kome med ei oppsummering og med forslag til vegen vidare.

6.1 Manglande felles definisjon av personlege eigenskaper

I Fafø – rapport 2014:33 «Kulturelt betinget naturleg beskjedenhet. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger» har forskarane Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri søkt å finne ut kor godt eigna jobbintervjuet er som verkemiddel for å skille mellom kvalifiserte søkjarar. Dei har vore «fluge på veggen» i 67 jobbintervju i til saman fem bedrifter. Noko av det dei fann, var at arbeidsgjevarane brukar jobbintervjuet som ei avgjerande fase for å finne det vesle ekstra hos kandidatane, samtidig som dei ikkje har tenkt nøyte gjennom korleis dei skal kartlegge denne x-faktoren. Dei fann at arbeidsgjevarar sjeldan veit kva dei ser etter, dei har ikkje definert kva dei legg i personlege eigenskaper. Personlege

eigenskaper er ein storleik som verkar uklar både for arbeidsgjevar og jobbsøkjar. Ein av deira informantar sa det slik (s 47): «Altså, personlig egnethet, jeg har ikke helt skjønt hva de legger i det.... Alle stillingsannonnene skrev «vi synes personlig egnethet er viktig», men hva betyr det?».

Som tidlegare vist (2.7) så er dette også Eriksen sitt funn. Det var kun to eigenskaper som blei trekt fram av samtlege av dei 19 rektorane han intervjuar; samarbeid og kommunikasjon. Mine undersøkingar viser eit endå større sprik, då ingen eigenskaper blei trekt fram av alle.

Samsvaret er så lavt at det som fekk flest svar kun blei nemnt av 5 av 15 personar. Dette er oppsiktsvekkande. Det som blei trekt fram av flest var kommunikasjonsevner (5 svar), relasjonsevner (5 svar) og humor (4 svar). Hadde eg på førehand lista opp ein del eigenskaper, hadde truleg resultatet blitt eit anna med større samsvar, men eg valde å stille eit ope spørsmål («Kva legg du i begrepet personleg eigenskaper?») for å ikkje legge nokre føringar.

Det er ei utfordring at personlege eigenskaper er lite målbare storleikar. Ein av konklusjonane som blir trekt i Fafo – rapport 2014:33 er at for å kunne redusere innslaget av vilkårlege skjønnsmessige vurderingar, er det nødvendig med ei tydleggjing av kva for sosiale eigenskaper ein søkjar må ha for å kunne lykkast i jobben (s 91). Både FAFO – rapporten og Eriksen og mi si undersøking, viser at det er liten grad av refleksjon rundt dette begrepet. Eriksen meiner at årsaka til dette i stor grad er at Stortinget som lovgjevar ikkje har definert kva det vil seie på vere best kvalifisert. Departementet har heller ikkje drøfta det i proposisjonar og det har heller ikkje fylkesmann og kommune som arbeidsgjevar gjort. Det fins sparsomt med praksis frå domstolane, og temaet er lite drøfta innanfor juridisk teori.

6.1.2 Stillingsannonser

Til alle stillingsannonser i kommunal sektor er det i min kommune sett ord på nokre felles ønska personlege eigenskaper og felles verdiar. For leiarstillingar er det uttalt at ein må kunne identifisere seg med kommunen sine verdiar; *Åpen, troverdig, engasjert*. Men utover dette så varierer annonsene mykje frå ingen føringar ut over fellesbegrepa - til spesifikk opplisting. Eit døme på det siste er ein skule som søker lærarar og tydeleg viser i annonsen kva dei er ute etter på denne måten:

- ✓ *Du er en tydelig klasseleder og bygger gode relasjoner*
- ✓ *Du er målbevisst og har ambisjoner både på egne og elevenes vegne*
- ✓ *Du tar selvstendig tak i arbeidsoppgaver*
- ✓ *Du har gode samarbeidsevner*
- ✓ *Du er fleksibel og jobber for å finne gode løsninger*
- ✓ *Du er blid, positiv og har godt humør*

Eit anna døme er ein barnehage som blant anna skriv dette i annonsen:

- ✓ *Du tar initiativ og har evne til å gjennomføre prosjekter sammen med barna. Vi ønsker oss deg som gløder og inspirerer!*

Men dette er unntak. I dei fleste av dei stillingsannonsene eg har studert, er personlege eigenskaper i liten grad sett ord på. Mine funn samsvarer med funna til Rogstad og Sterri; «.....mens kravene til formell kompetanse er listet opp i annonsetekstene, er det sjeldan eller aldri man kan lese noe om de mer uformelle kompetansekravene som stilles.» (s 72).

I annonsene står det også ein del om barnehagen/skulen (størrelse, talet på tilsette, nærmiljø etc) – og kva kommunen tilbyr av velferdsgoder. Dette har lite med sjølve stillinga å gjere, men handlar om å lokke til seg søkjarar. Stillingar i offentleg sektor generelt og i barnehage og skule spesielt, kan ikkje konkurrere på lønn og må tilby andre goder og interessante oppgåver.

Eit av mine spørsmål i intervju var kven som utformar teksten i annonsene. Majoriteten svarte at leiar gjer dette i lag med avdelingsleiarane. Nokre hadde også med tillitsvalgte på prosessen. To av styrarane i privat barnehage sa at dei utforma teksten på eiga hand. Ein leiar i kommuneadministrasjonen sa følgande: «Vi spør sektorleiarane om kva vi no treng, dei kjem med betydelege innspill. Det blir så skrive eit utkast der alle parter, inkludert fagforeiningane uttaler seg før den endelege annonsa er klar».

Ut frå ordlyden i annonsene ser det ut til at det blir sett større krav til overordna stillingar. Ein leiar i kommuneadministrasjonen sa følgande «Ein toppleiaer må tåle ein støyt».

Unntaket ser ut til å vere barnehagestyrar, det vil eg problematisere i neste kapittel.

6.1.3 Ulike krav til rektor og styrar?

Eit interessant funn eg har gjort ved å gjennomgå stillingsannonsene, er at det kan sjå ut som om det blir stilt ulike og færre krav til ein barnehagestyrar enn til ein rektor. Bakgrunnen for ein slik hypotese er dei personlege eigenskapane som blir satt trekt fram i utlysningstekstane, slik eg har vist det i kapittel 5.1.1.

Tradisjonelt er det flest kvinner som jobbar i barnehage, også i styrarstillingane; kan det vere årsaka? Men flest kvinnelege tilsette er det også i grunnskulen og i Lørenskog er over halvparten av rektorane kvinner. Og i 2016 stiller vi vel ikkje andre krav til kvinner enn til menn i leiarstillingar? Brukar rektorar andre ord og uttrykk pga at dei har gått på rektorskulen på BI? Eller er årsaka at det blir tatt blåkopi av den siste annonsa og at innhaldet blir lite reflektert over? Det siste er den årsaka eg finn mest sannsynleg og dette grunnjev eg ut frå det som kjem fram i 6.1.1 og 6.1.2 om manglande definisjon av personlege eigenskaper. Her har organisasjonen ein stor veg å gå.

6.2 Den best kvalifiserte

I offentlig sektor gjeld prinsippet om at den best kvalifiserte skal tilsetjast. Eit spørsmål eg var interessert i å finne svar på, var i kor stor grad personlege eigenskapar blir vektlagt i forhold til dei andre kvalifikasjonsfaktorane; utdanning og erfaring. Og vekter dei ulike aktørane dette likt? Ei av mine hypoteser var at fagforeninga i større grad legg vekt på erfaring/ansiennitet enn leiarane gjer.

6.2.1 Kva blir tillagt størst vekt?

På intervjuene stilte eg spørsmålet: **I kor stor grad blir personlege eigenskapar vektlagt i forhold til dei andre kvalifikasjonsfaktorane; utdanning og erfaring?** Svaret var nesten eintydig at utdanning blir tillagt størst vekt, då dette er ei forutsetting for å få ei stilling som til dømes lærar eller barnehagelærar. Nesten like eintydig var det at dei personlege eigenskapene blir det nest viktigaste. Som ein av barnehagestyrarane sa det: *«Utdanninga må jo vere der når vi søker etter barnehagelærer. Ut over det blir personlege eigenskaper tillagt størst vekt.»* Annleis er det dersom det er ei assistenstilling ledig, då er det ingen formelle krav til utdanning og her blir personleg eigenskaper trekt fram som det viktigaste og erfaring det nest viktigaste.

Rektorane i Eriksen si undersøking var av samme oppfatning. Samtlege av rektorane var einige om at «personlig egnethet» var den avgjerande faktoren ved tilsetjing, men at utdanninga må ligge i botnen.

Rettspraksis seier også noko om dette. Det blei i oktober 2015 avsagt ein dom i Borgarting lagmannsrett (LB – 2014 – 194294) der ei kommune framheldt at uttrykket «pedagogisk kompetanse» i opplæringslova §10-1 opna for skjønn, slik at dei kunne sjå bort frå ein søkjar som hadde formell utdanning, men som dei meinte var uskikka for jobben. Kommuna meinte at dei som tilsettingsmyndighet hadde høve til å tolke inn ei form for «skikkethetsvurdering» i § 10-1 og at dei difor kunne gå forbi søkjaren med formell utdanning og heller tilsette ein ufaglært søkjar i mellombels stilling, og viste her til § 10-6 *«Dersom det ikkje er søkjarar som fyller kompetansekrava for tilsetjing i § 10-1, kan andre tilsetjast mellombels.»*.

Kommunen fekk ikkje medhold i lagmannsretten. Lagmannsretten presiserer i dommen at kvalifikasjonsprinsippet i opplæringslova § 10-5 ikkje opnar for konkurranse mellom formelt kvalifiserte og ufaglærte: *«Når ein må velje mellom fleire søkjarar til same stilling, skal det leggast vekt på utdanning og praksis, kva undervisningsbehov tilsetjinga skal ta sikte på å dekkje, og kor kvalifisert søkjaren elles er for stillinga»*. Det er først når fleire formelt kvalifiserte søkjarar konkurrerer om same stilling at utveljinga skal skje etter prinsippa i § 10-5, der også personlege eigenskaper er eit relevant kriterium. Løysinga dersom det er formelt kvalifiserte søkjarar til ei undervisningsstilling, men som arbeidsgjevar ikkje ønsker å tilsette, til dømes fordi ein meiner vedkomande ikkje er personleg eigna, er å lyse ut stillinga på nytt. Det var ikkje blitt gjort i denne saka.

6.2.2. Vektar dei ulike aktørane i panelet dette likt?

Mine respondentar oppgir at dei som er med på tilsettingsprosessen nesten utan unntak er leiar, ein annan tilsett på arbeidsstaden og tillitsvalgt frå ei fagforeining. Eg var interessert i å finne ut om dei ulike aktørane vektla utdanning, ansiennitet og personlege eigenskaper ulikt ved innstillinga. Ei av mine hypoteser var at fagforeininga i større grad legg vekt på erfaring/ansiennitet enn leiarane gjer. Denne hypotesen blei langt på veg stadfesta. Mange av respondentane sa at fagforeiningane og spesielt Fagforbundet var meir opptatt av erfaring og ansiennitet enn dei andre aktørane. Ein sa også: *«Fagforeiningane har av og til hindra*

utvikling». Ein av respondentane sa det slik. «Tidlegare talde ansiennitet meir, vi var meir bundne opp av det før enn det vi er no».

Fleire trekkjer likevel fram at dette også er avhengig av kven som er tillitsvalgt, altså at dette er personavhengig. Ein sa dette: *«Vi vektlegg dette likt. Hos oss er tillitsvalgte svært opptatt av personlege eigenskaper»*. Ein annan respondent sa følgjande: *«Vi blir stort sett alltid einige. Vi har aldri måtte skrive usemjeprotokoll»*. Eriksen si undersøking viser også at rektorane stort sett er einige med dei tillitsvalgte i kva for kriterier som ligg til grunn for formelle tilsettingar av lærarar. Men som Eriksen viser i oppsummeringa, så har dette vore ein prosess over tid: *«Ingen av rektorene mener at antall år med praksis er avgjørende. Det overstyrende er personlig egnethet. De lokale tillitsvalgte har etter hvert akseptert denne vurderingen»*.

At dei tillitsvalde har *«akseptert denne vurderingen»* må tilskrivas dei endringane som har vore i offentleg sektor dei siste åra. Markedsorientering har gitt eit anna syn både på leiarskap og på medarbeidarskap. Tilsetting har gått frå ei vektning av ansiennitetsprinsippet til størst vekt på personlege eigenskaper. Tidlegare blei du gjerne leiar når det blei din tur, når du hadde vore tilsett lenge nok. Markedsorienteringa har også ført til lågare grad av fagforeinings–organisering. Dette skuldast truleg at arbeidsplassane i dag er kjenneteikna av å vere demokratiske og med fokus på medverking og deltaking i sentrale prosessar, som til dømes tilsetting. Arbeidslivet i dag er i liten grad prega av steile frontar mellom tilsette og leiging (Øgård 2012).

6.3 Metodevalg ved tilsetting

Rekrutteringsprosessar har til formål å finne fram til den søkjaren som etter ei samla vurdering er best kvalifisert for stillinga. Eit av mine to hovudfokus var å finne ut kva slags metodar eller verktøy leiarar i min organisasjon brukar for å skille mellom kandidatane og avdekke dei personlege eigenskapane.

I dette kapittelet vil eg først seie noko om intervju som metode og korleis ekstroverte profitterer på intervjusituasjonen kontra introverte. Deretter vil eg vise at magekjensle og ønske om ein som passar inn i organisasjonen, er avgjerande faktorar for kven som får tilbod om stilling.

6.3.1 Intervju

Mine funn viser at det verktøyet som i all hovudsak blir brukt, er intervju – og oftast kun det. Dette samsvarer med funna til Rogstad/Sterri og Eriksen.

La meg først vise kva Øyvind Martinsen, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøgskolen BI, seier om verktøyet jobbintervju. Martinsen deler det inn i tre hovudtyper: ustrukturert, strukturert og situasjonelt intervju (Linda Lai 2013: 90).

I eit **ustrukturert intervju** tek ein ofte utgangspunkt i nokre stikkord, men lar samtalen flyte ganske fritt. Å få god kontakt med den som blir intervjuet er viktig for å skaffe seg eit inntrykk av vedkomande. Inntrykka blir med i ei samla vurdering som saman med utdanning og praksis gjev grunnlag for ei endeleg avgjerd om tilsetting.

I eit **strukturert intervju** er spørsmåla nøye planlagde ut frå ein jobbanalyse og det er viktig at alle søkerane får nøyaktig samme spørsmål, samme merksemd og blir vurdert på grunnlag av samme kriterier. Jobbsøklar kan velge mellom ulike svaralternativ. Resultatet av intervjuet kan då strukturast for dei ulike søkerane, slik at ein kan foreta ei samla og konsis vurdering før tilsetting.

I eit **situasjonelt intervju** har ein gjennom grundig jobbanalyse funne fram til case med reelle jobbsituasjonar og brukar det som grunnlag for intervju spørsmål.

Mine funn:

I mine undersøkingar hadde eg ikkje eit konkret spørsmål om kor vidt det blei brukt ein fast mal under intervju. Men eg veit at det i kommunen si personalhandbok er ein intervjumal som ein er oppmuntra til, men ikkje pålagt, å bruke. Fleire av verksemdene har laga sine egne malar med utgangspunkt i personalhandboka. Dette er noko av det som blei sagt om intervjuformen:

- *Eg stiller opne spørsmål og så snevrer inn*
- *Eg bruker intervjumalen til «Styringsassistenten» (privat bhg)*
- *Vi har laga eit eige skjema for intervju, men intervjuet er heller uformelt og lite strukturert. Det er viktig å få fram personlegdomstrekk*

- *Vi har ein eigen mal, eller to ulike; ein til pedagogstilling og ein annan til assistentstilling*
- *Vi tar utgangspunkt i barnehagens visjon og ber vedkomande om å sette den inn i barneperspektiv, foreldreperspektiv og personalperspektiv*
- *Tar utgangspunkt i annonsen og intervjuer ut frå det som står der*
- *Vi har ein intervjuguide, men endrar den ofte*

Mine funn tyder på at **ustrukturert intervju** er det mest vanlege. Alle respondentane brukar ein form for intervju, men lar samtalen flyte ganske fritt. Å få god kontakt med den som blir intervju, blir sett på som viktig for å skaffe seg eit inntrykk av vedkomande.

Ingen oppfyller alle kriteriene til Martinsen sin definisjon av eit **strukturert intervju**, med bruk av jobbanalyse i forkant og med nøyaktig samme spørsmål med ulike svaralternativ. Intervjuene til stilling som skulesjef kom tett opp til å vere eit **situasjonelt intervju**. Eg har ingen informasjon om det blei gjennomført ein grundig jobbanalyse på førehand, men alle kandidatane hadde fått utdelt eit case med ein reell jobbsituasjon og framlegg av dette blei brukt som ein vesentleg del av vurderinga av kandidaten.

Bjørn Eriksen fann at rektorane i hans undersøking kun gjennomførte ustrukturerte intervju. Han hevdar at rektorane vektlegg sine observasjonar frå intervjuene i alt for stor grad (2012: 59).

Guri Larsen, jurist og direktør i eit rekrutteringsbyrå, sa i eit intervju i Aftenposten 14. september 2014 at eit fåtall av norske bedrifter har tatt i bruk strukturerte intervju. Etter hennar meining har ustrukturerte intervju svært liten verdi. Når praten går etter innfallsmetoden, får ein ikkje samanlikna kandidatane på likt grunnlag. Utan faste spørsmål er det ein tendens til at dei ekstroverte tek stor plass og får presentert seg og kan «blende» arbeidsgjevar, medan dei introverte ikkje får presentert sitt potensiale.

6.3.2 Ekstroverte kontra introverte kandidatar

Noko av det eg var interessert i å finne ut av, var feiltilsetting. Samtlege av dei eg intervjuar svarte at dei hadde gjort ei eller fleire feil tilsettingar. Det som gjekk igjen, var at det gode inntrykket kandidaten gjorde på intervjuet, viste seg å ikkje holde stikk:

- *Ein sjarmerande mann. Vi ville gjerne ha fleire menn inn og vi hadde kort tid på oss.*
- *Vi falt heilt for henne på intervjuet og så blei det skjæring frå dag ein*
- *Vi blei blenda av vedkomande på intervjuet. Burde stilt fleire underspørsmål, fleire spørsmål til refleksjon*
- *Vedkomande ga eit veldig godt inntrykk på intervjuet. Prosessen gjekk veldig fort, vi måtte sikre oss vedkomande*
- *Vedkomande visste veldig godt kva som skulle/burde seiast på eit intervju. Vedkomande ville ha blitt valgt sjølv med tøff konkurranse*

Intervjuet er ein sosial arena, der mykje handlar om å bli likt av den andre. Introverte er ikkje like glade i å framheve seg sjølve, å selge seg inn. Ekstroverte kjem som oftast betre ut på intervju og erfaring viser at dei oftare vil bli valt ut og få tilbud om stilling, enn introverte. På denne måten kan ei bedrift gå glipp av dyktige folk. Det som er viktig på ein arbeidsplass er at folk gjer ein god jobb. Arbeidsmiljøet er viktig, men eit godt arbeidsmiljø handlar også om å sjå verdien i eit breidt spekter av personlegdomar – og ikkje minst i at arbeidet blir utført. Når det gjeld leiarar så er det studier som viser at introverte leiarar kan vere vel så effektive som ekstroverte, fordi dei ofte er flinkare til å lytte til medarbeidarane sine. I tillegg tek dei mindre plass sjølv, slik at andre lettare slepp til med sine idear.

Ein måte å unngå diskvalifikasjon av introverte på, er å definere nøye kva som kreves i ei gitt stilling. Fafo – rapport 2014:33 viser at arbeidsgjevarane har ein klar strategi for eit jobbintervju, men at dei likevel ikkje har ei klar oppfatning av kva dei ser etter. Dei søker sosial kompetanse og personlege eigenskapar, men veit ikkje i særleg grad kva for spørsmål dei skal bruke for å få arbeidssøkjjar til å opne seg.

6.3.3 Magekjensle

Arbeidsgjevarar opplever at dei har fridom til å bruke skjønn i den samla vurderinga av formell kompetanse og personlege eigenskapar og brukar dette som grunnlag for rangering (Midtbøen & Rogstad 2012:19) I Fafo – rapport 2014:33 vises det til at arbeidsgjevarar ofte vurderer seg sjølve som gode menneskekjennarar og at sjefen sin intuisjon og magekjensle blir avgjerande. Rapporten viser også til fleire studier der det kjem fram at vi ser på oss

sjølve som over gjennomsnittet objektive i vår vurdering av andre. Når vi stoler på intuisjonen, ser vi mindre grunn til å innhente meir (eller meir sikker) informasjon før vi treff ei avgjerd (Rogstad og Sterri s 63).

Rogstad og Sterri ser tre klare problem ved at arbeidsgjevar sitt skjønn blir utslagsgjevande ved tilsetting:

1. Ein går glipp av talent som ligg litt utanfor det ein er van med å sjå
2. Det blir lagt uproporsjonalt vekt på det sosiale, både i og utanfor jobb
3. Det er eit hinder for å få meir mangfold i rekrutteringa. Det blir i praksis som å seie at «du må gjerne vere akkurat som du vil, berre du er som meg»

Førsteintrykket ser ut til å ha stor påverknad. I FAFO – rapporten blir ein arbeidsgjevar sitert slik (s 47):

«Det er det gylne øyeblikket og det første sekundet når du møter et annet menneske. Så får du en feeling, om du har en connection i løpet av de første sekundene eller ikke. Det er liksom førstegangsintrykket, hvordan man presenterer seg».

Dette førsteintrykket, den eine sjansen ein ikkje får fleire gonger, var avgjerande for korleis denne arbeidsgjevaren rangerte kandidatane. I FAFO – rapporten er det fleire slike dømer på at førsteintrykket blei avgjerande for tilsettinga. Rogstad og Sterri gjorde mange observasjonar der dei på førehand kunne seie kven arbeidsgjevar ville ende opp med å tilsette; dei kunne observere kjemi utspele seg.

Også blant mine respondentar var det mange som trekte fram at førsteintrykk og magekjensle blei avgjerande for kven som blei innstilt til stillinga:

- *Ja, førsteintrykket pregar oss jo.*
- *Ein har av og til høyrte for mykje på andre, på tvers av eiga magekjensle.*
- *Førsteintrykket påverkar magekjensla.*
- *Magekjensla stemmer ofte.*
- *Fagforeninga dominerte. Styrar hadde dårleg magekjensle (dette viste seg å vere ei feiltilsetting)*
- *Lederteam tek avgjerda. Det som blir vektlagt er det som stod i utlysingsteksten, referanser og magekjensla.*

- *Ja, magekjensle og førsteinntrykk spelar inn. Men vi må vere obs på å ikkje dømme ut frå utsjånad.*

Det er betimeleg til å stille seg spørsmålet: Er det nokon rasjonell grunn til å anta at leiarar er betre menneskekjennarar enn andre?

6.3.4 Ønske om ein som passar inn

Jobbintervjuet gjev innsikt i om ein person passar inn i verksemda. I ein studie om diskriminering i norsk arbeidsliv (Midtbøen og Rogstad 2012) blei arbeidsgjevarar bedne om å skildre sin draumearbeidstakar. Funnet derfrå var at draumearbeidstakaren blei skildra påfallande likt, uavhengig av om det var til jobb i offentleg eller privat sektor, og uavhengig av grad av formell kompetanse som var påkrevd. Arbeidsgjevarane ville ha ein som passar inn – «gjennomsnitt pluss» såg ut å vere idealet. Konklusjonen i denne rapporten var at om kandidaten er personleg eigna, først og fremst blir eit spørsmål om vedkomande vil passe inn i organisasjonen.

Mine funn samsvarer i stor grad med dette. Dette er utsagn som kom fram frå mine respondentar:

- *«Vedkomande må ha interesser som kan brukast i barnehagen, passe inn i teamet, fylle ut det vi manglar».*
- *«Vi ser etter ein som kan passe inn i personalgruppa vår. Kven vil fungere saman? Sjå kva du skal ha ut frå kva vedkomande skal lede».*
- *«Eg prøver å sense om vedkomande vil passe inn, om det er ein person ein vil satse på».*

6.4 Andre tilsettingsmetodar enn intervju

Øyvind Martinsen (Linda Lai 2013: 90) har gitt ei kort skildring av dei viktigaste metodane for å vurdere jobbsøkjjarar:

Vurderingssenter og jobbutsnitt er variantar av prøvejobbing. Handskriftsanalyser og ulike testar som evnetestar, personlegdomstestar og interessemålingar skal gje grunnlag for å vise trekk av personlegdomen. Intervju, biodata (tidligere yrkeskarriere, oppvekst, familieforhold,

holdningar), *interessemålingar* (hobbyar, spesielle interesser) og *referansesjekk* er dei mest brukte metodane.

Mine funn viser at prøvejobbing og personlegdomstestar er svært lite brukt ved tilsetjing av mellomleiarar i kommunen, det er ingen kultur for dette. Dei samme funna gjorde Rogstad og Sterri, ingen av dei verksemdene dei studerte brukte andre metodar enn intervju.

6.4.1 Prøvejobbing

Når eg spurte om dette var prøvd nokon gong, så var svaret nei og gjerne etterfulgt av «Går det an, da?». Mitt inntrykk er at dette blir sett på som å utnytte folk, kan verke mistenksomt og vil dessutan vere tidkrevande både for kandidaten og arbeidsgjevar. Eg fekk også inntrykk av at ein var redd for at krav om prøvejobbing kunne skremme bort kandidater. Det blei også uttrykt tvil om prøvejobbing vil gje eit reellt inntrykk, i og med at kandidaten blir observert og vil tilpasse sin veremåte deretter.

6.4.2 Personlegdomstestar

Desse er kostbare og krev sertifisert personell for at dei skal kunne ha validitet. Dette er nok viktige årsaker til at slike testar ikkje blir brukt i særleg grad i offentleg sektor, då med unntak av toppstillingar som rådmann og kommunaldirektør.

Det finnes svært mange studier som har undersøkt i kva for grad ulike testar kan seie noko om korleis ein person vil fungere og prestere i arbeidslivet, altså i kva for grad dei har såkalla prediktiv validitet. Det finnes mange ulike typar testar; nokre måler ferdighetar, andre måler spesielle evner og så har vi dei meir generelle intelligensstestane. Dersom ein veljer å bruke ein type personlegdomstest, må ein ha god kjennskap til testen sin reliabilitet og validitet. Testen må vere til å stole på og må måle relevante eigenskapar for stillinga. Men sjølv om testen går for å vere både påliteleg og er relevant, gjev den likevel ingen garanti for at den rette personen blir plukka ut. Ein kandidat kan ha øvd seg på slike testar eller ha eit generelt høgt kognitivt nivå – utan nødvendigvis å fungere i den aktuelle stillinga.

Ichak Adizes (1991) skiller mellom det å vere og det å vite, som refererer til to ulike kompetansar hos profesjonsutøvarar. Han seier at det eit menneske veit, i mange tilfeller vil bli forelda i løpet av livet, medan den det er, i større grad vil kunne vare ved. Han hevdar at det er mykje lettare å tilsette ein som er, for så å lære vedkomande opp til å vite, enn å tilsette

ein som veit, for så å lære vedkommende opp til å vere. Dette grunnjev Adizes med at den ein er som person treng ein lang tid på å utvikle.

Jon Rogstad seier i eit intervju i Aftenposten 14. september 2014 at han tidlegare var skeptisk til personlegdomstestar, men at han etter denne undersøkinga (Fafo - rapport 2014:33) har skifta meining. Bruk av testar vil, etter hans meining, gje meir forutsigbare metodar der alle blir vurdert etter samme kriterier. I motsett fall, meiner han, blir jobbintervjuet ein arena for dei ekstroverte.

KAPITTEL 7: OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Ei masteroppgåve er ein avgrensa studie og av den grunn skal ein vere forsiktig med å trekkje sikre konklusjonar, då datamaterialet ein har samla inn er av avgrensa art. Likevel er det mogeleg å sjå nokre linjer og tendensar, og eg vil dette kapitlet forsøke å gjere det.

Kvaliteten på tenestene ein organisasjon er sett til å utføre, heng nøye saman med kvaliteten på dei tilsette. Å rekruttere dei beste medarbeidarane er difor essensielt. Kva slag kompetanse som finnes innan tilsetting i offentleg sektor i Noreg, er det lite data på, kunnskapsgrunnlaget vårt er tynt. Det som finnes av studier har brukt ei vinkling, enten kvalitativ eller kvantitativ metode. Eg har brukt både kvalitativ metode med intervju og observasjon av intervju og kvantitativ metode ved at eg har studert stillingsannonser. Uvissa om vi måler det vi i utgangspunktet hadde tenkt å måle, kan setje spørsmålsteikn ved validiteten til ei undersøking. Men metodevalget mitt med triangulering er med på å sikre validiteten av caset mitt.

7.1 Oppsummering av funn i forhold til problemstillinga

Problemstilling:

Kva legg dei med tilsettingsmyndigheit i begrepet personlege eigenskaper?

Mine data viser mangel på felles forståing av begrepet personlege eigenskaper hos respondentane. Ikkje ein einaste eigenskap blir trekt fram av samtlege. Samsvaret er så lavt at den eigenskapen som blir nemnt av flest, kun blir nemnt av 5 av 15 personar. Tilsvarende funn er også blitt gjort av andre, men ein så stor mangel som den eg fann, er oppsiktsvekkande.

Analyse av stillingsannonser viser det samme: Personlege eigenskaper er i liten grad sett ord på, men her finn eg store variasjonar mellom dei ulike arbeidsgjevarane. Det synes som om dette i stor grad er personavhengig.

Eit spesielt tankevekkande funn er at det synes om det stilles andre og mindre krav til ein barnehagestyrar enn til ein rektor, dersom ein skal ta utgangspunkt i det som står i

stilingsannonsene. Og dette trass i at begge skal leie offentlege institusjonar med tilnærma likt samfunnsmandat – og som begge har flest kvinnelege tilsette.

Kva blir gjort ved tilsetting for å avdekke om dei ulike søkjarane innehar dei ønska kvalitetane?

Informantane mine hadde gjennomgåande svært lang erfaring som leiarar. På spørsmål om kva slags opplæring dei hadde i tilsetting, var svara nedslåande. Fleire sa at dei hadde vore på eit kurs gjennom fagforeining eller arbeidsgjevar, men det var for fleire år sidan og opplæringa hadde hovudsakleg handla om regelverk og prosedyrer. Det ser med andre ord ut til å vere ein manglande tilsettingskompetanse i organisasjonen.

Det er liten variasjon i tilsettingsverktøy. Med få unntak er det kun intervju som blir brukt og alt tyder på at ustrukturert intervju er det mest vanlege. Rekrutteringseksperter gjer gjeldande at ustrukturerte intervju har svært liten verdi, mellom anna fordi ein ikkje får samanlikna kandidatane på likt grunnlag. Ustrukturerte intervju favoriserer ekstroverte kandidatar på bekostning av introverte.

Liten tilsettingskompetanse og manglande felles begrepsapparat gjer at magekjensla i stor grad blir styrande for kven som blir tilbudt stilling. Eller som ein av respondentane sa det: «*Vi bør nok generelt bruke meir tid på tilsetting og bli betre skolerte, meir profesjonelle. Vi er nok altfor mange «glade amatørar» og brukar magefølelsen som rettesnor i for stor grad.*»

Det er betimeleg til å stille seg spørsmålet: Er det nokon rasjonell grunn til å anta at leiarar er betre menneskekjenningar enn andre?

7.2 Konklusjon

Funna mine stadfestar dei funna som tidlegare er blitt gjort av Bjørn Eriksen og i Fafo - rapport 2014:33, to av få andre norske studier om emnet. Våre funn viser at det er ein mangel på avklaring av kva ein skal sjå etter ved tilsetting og korleis ein bør gjennomføre jobbintervju. Dette gjev arbeidsgjevarane stort rom til å fatte skjønsmessige avgjerder. Det mine data viser, er difor ikkje spesielt for Lørenskog, men stadfestar at kommune - Noreg har eit enormt utviklingspotensiale på dette området.

7.3 Veggen vidare

I ei induktiv tilnærming går vi frå empiri til teori: Korleis forstå eit fenomen som alle snakkar om, men som er vagt definert? Korleis sette begrep på og vidareutvikle eit felt som er teoretisk begrensa?

Både mi undersøking og det vesle som elles finnes på området, viser at det er mykje synsing og lite konkret viten om problemstillinga. For å sikre det normative og det juridiske bør det settast i gong eit dannelsingsprosjekt, gjerne med utgangspunkt i nullpunktet målt i denne oppgåva. Eit slikt dannelsingsprosjektet må ha kompetanseheving som utgangspunkt for å sikre forankring og legitimitet.

I det følgande har eg skissert nokre tiltak som kan iverksettast som ein del av eit slikt prosjekt.

Tiltak:

1. Kompetanseheving:
 - a. Forankre gjeldande lover og regelverket.
 - b. Praktiske øvingar i å gjennomføre intervju. Gå frå kunnskap til ferdigheiter.
2. Definere kva vi legg i begrepet personlege eigenskaper:
 - a. Utvikle eit felles begrepsapparatet gjeldande for heile organisasjonen. Å tydeleggjere kva for sosiale eigenskaper ein søkjar bør ha, kan redusere innslaget av vilkårlege skjønsmessige vurderingar. Unngå at magekjensla er styrande.
3. Jobbe med tekst i stillingsannonser:
 - a) Sette av tid til analyse av stillingar. Ta prinsipielle diskusjonar på førehand, slik at vi veit korleis vi vil legge opp annonsene når vi får ei stilling ledig.
 - b) For å finne den best kvalifiserte til ei gitt stilling, er det nødvendig å definere kva som kreves i denne stillinga. Analysere organisasjonen, kva er det vi treng? Kven er vi ute etter, kva leitar vi etter? Er det spesiell kompetanse vi manglar her hos oss?
4. Verktøy:
 - a. Vurdere andre metodar i tillegg til intervju, slik som case, testar eller praktiske prøver. Ikkje la avgjerda vere basert på subjektiv magekjensle.
5. Utvikle og styrke personalavdelinga, HR – avdelinga:
 - a. Rekruttere tilsette med spisskompetanse til denne avdelinga.

- b. Få denne spisskompetansen ut i organisasjonen, via kompetanseheving av dei med tilsettingsansvar.
- c. Profesjonalisere rekruttering ved å la personalavdelinga bli ein aktiv deltakar i tilsettingsprosessen.

7.4 Avslutting

Som eg poengterte innleiingsvis, så er ei av dei viktigaste leiaroppgåvene å tilsette dei rette personane. Det er mi klare overtyding at kvaliteten ikkje sit i veggane, men i personalet. Gode planar og rutiner er ikkje nok, god kvalitet oppstår ikkje utan at dei rette personane er på plass og trykkjer på dei rette knappane. Vi veit at trygge og gode tilsette i barnehage og skule kan vere heilt avgjerande for barna si utvikling og oppvekst. Det å jobbe med barn og ungdom er rett og slett ei så viktig oppgåve at den ikkje kan overlatast til kven som helst. Du må vere motivert, engasjert og brenne for yrket. Kvar barnehage og skule må finne ut kva slags eigenskaper eller kompetanse og mennesketype dei treng og tilsette ut frå det.

Det er ingen som har pålagt meg å ta eit masterstudium, eg gjer det hovudsakleg for å utvikle meg sjølv som leiar. Men det å vere ein lærande organisasjon er godt forankra i kommunen og det blir lagt til rette for utviklingsarbeid. Eg har opplevd mykje positivisme frå kollegaer og overordna på at eg gjennomfører denne studien. Eg opplever også at det er stor interesse for temaet eg har valgt å forske på. Intensjonen min er at det eg har lært gjennom dette studiet også skal kome resten av organisasjonen til gode i form av ei felles kompetanseheving.

Eg har lært utruleg mykje gjennom dette studiet og arbeidet med denne oppgåva og er endå meir overtydd om følgjande:

Den som føler seg ferdig utlært, er ikkje utlært, men ferdig.

LITTERATURLISTE

- Adizes, Ichak (1991): *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C og Schön, D (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*
- Baldersheim, H og Rose, L.E. (2005): *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Faktabokforlaget
- Bass, Bernhard M, i Martinsen, Øyvind (red) (2009): «*Perspektiver på ledelse*» Oslo: Gyldendal akademisk
- Bovaird, Tony og Löffler, Elke (edit) (2009): *Public management and governance*. Oxon: Routledge
- Fimreite, Anne Lise og Lotsberg, Dag Øyvind (1998): *Rektorrollen mot tusenårsskiftet – forventninger, realiteter og utfordringer i rektors rolleutøvelse*. Bergen: LOS – senteret. LOS – notat 9823
- Eriksen, Bjørn (2012): *Rektors styringsrett* Oslo: Gyldendal juridisk
- Halvorsen, Knut (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk forl.
- St.m nr 31 (2007 – 2008): «Kvalitet i skolen»
- Jacobsen, D.I (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: HøgskoleForlaget
- Jacobsen, D.I, Thorsvik, J (2010): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt
- Kunnskapsdepartementet. (u.d.). *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringen*. Hentet fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61#KAPITTEL_10
- Lai, Linda (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lauvås, Kirsti og Lauvås, Per (2009): *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lotsberg, D.Ø: *Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?* Baldersheim, H og Rose, L.E. (red): *Det kommunale laboratorium*. (2.oppl), Bergen: Faktabokforlaget
- *Lov om barnehager*. (u.d.). Hentet fra Lovdata: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

- Lørenskog kommune: «*Kommunereformen i Lørenskog kommune – rådmannens utredning av kommunens robusthet – våren 2015*»
- Martinsen, Øyvind «Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering» i Lai, Linda (2013) *Strategisk kompetanseledelse* Bergen: Faktabokforlaget
- Midtbøen, A.H & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Nordhus, Anne Mette (2015). *Framtidens kunnskapsbehov eller gårdsdagens kompetanse? En studie av stillingsannonser over fem tiår*. Universitetet i Agder: Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap . Institutt for statsvitenskap og ledelsfag
- Petersen, T. mfl (2000). Offering a job. Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763 – 816
- *Rammeplan for barnehage*. (2006, 08 01). Hentet fra Lovdata: <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-03-01-266>
- Rettspraksis og lover: Eriksen, Bjørn (2012): *Rektors styringsrett* Oslo: Gyldendal juridisk
- Rogstad, Jon og Sterri, Erika Braanen: «*Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet*». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*: Fafo – rapport 2014:33. Oslo: Fafo
- Senge, P.M (1999): *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag
- Skau, G.M. (2005): *Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker*, Oslo: Cappelen akademisk
- Spurkeland, Jan (2012): *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Stortingsmelding nr 41 (2008 – 2009): *Kvalitet i barnehagen*
- Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*, (3.oppl) Bergen: Faktabokforlaget
- Tronstad, K.R (2010): *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo – rapport 2010: 39. Oslo: Fafo
- Van Wart, M (2008): *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, New York: M.E Sharp

- Øgård, M. (2005): “New public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?” i Baldersheim, H. og Rose, L.E (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget
- Øgård, M (2012): Forelesingsnotat

Vedlegg:

- Vedlegg 1: Intervjugal, barnehagestyrar
- Vedlegg 2: Intervjugal, andre

Vedlegg 1: Intervjumal, barnehagestyrar

Bakgrunnsspørsmål:

1	Kor lenge har du jobba som styrer?	
2	Har du tidligare erfaring med tilsetning? I tilfelle ja, frå offentlig eller privat sektor?	
3	Har du fått nokon opplæring i det med tilsetning? - I tilfelle ja, kva slags? Arrangør?	
4	Kven utformer stillingsannonnen? a) Styrer aleine b) Styrer og lederteam c) Styrer og tillitsvalgte d) Personalkontoret (standard OUS) e) Andre f) Veit ikkje	
5	Kven er med på intervjuet?	

Personlege eigenskaper:

1	Kva legg du i begrepet personleg eigenskaper?	
2	Blir det i stillingsannonnen formulert ønska personlege eigenskaper (satt ord på)?	
3	Korleis kom organisasjonen i så tilfelle fram til akkurat desse eigenskapene?	

Intervjuet:

1	Kva slags spørsmål som omhandlar personlege eigenskaper blir brukt i intervjuet?	
2	Blir det brukt case eller praktiske oppgaver for å søke å avdekke søkeren sine personlege eigenskaper og evt om desse er samsvarande med dei vi spør etter?	
3	Evt andre teknikkar?	
4	Referanseinnhenting: Kva slags spørsmål blir stilt?	
5	Innstilling: - Prosessen - Kven har siste ord?	
6	Prøvejobbing ein dag eller to, er det blitt brukt? Kvifor? Kvifor ikkje?	

«Den best kvalifiserte»:

1	<p>Det er tre faktorar som tradisjonelt blir vektlagt ved tilsetjing:</p> <p>a) Utdanning b) Praksis/erfaring c) Personlege eigenskapar</p> <p>Kva blir tillagt mest vekt?</p> <p>Vekter dei ulike aktørane (leder, kollega, fagforening) dette likt?</p>	
2	<p>Kan personlege eigenskapar bli ein «trynefaktor»? Kvifor? Kvifor ikkje?</p>	
3	<p>Det kan vere mangel på kvalifiserte søkjarar.</p> <p>a) I kor stor grad påverkar dette intervjuet? b) Vil tilsettingsprosessen bere meir preg av å selge inn arbeidsplassen kontra det å finne den best kvalifiserte? Det er f.eks stor mangel på barnehagelærarar i Oslo og Akershus. Tek vi då «kven som helst» for å få ein med riktig utdanning?</p>	
4	<p>Har du lyst ut stillinga på nytt eller konstituert nokon sjølv om du har hatt søkere med utdanning og erfaring, men som ikkje har dei personlege eigenskapene du er ute etter?</p>	

Feilrekruttering:

Tenk på ei feilrekruttering i lys av det vi nettopp har snakka om.

1	<p>Kvifor definerer du det som ei feilrekruttering? Kva for behov er det vedkomande ikkje dekket?</p>	
2	<p>Gjenspeila utlysningsteksten stillinga på ein god måte?</p>	
3	<p>Var det mange kvalifiserte søkjarar til stillinga?</p>	
4	<p>Korleis forløp intervjuprosessen? Var det temaer som du i ettertid ser ikkje blei belyst?</p>	
5	<p>Korleis fungerte dialogen rundt utvelgelsen? Var det ein part som dominerte? Kven?</p>	
6	<p>Kva var utslagsgjevande ved innstillinga? Kva var «vekta» som gjorde at de valgte vedkomande?</p>	
7	<p>Andre moment?</p>	

Vedlegg 2: Intervjumal, andre

INTERVJUSPØRSMÅL

Rekrutteringsprosessar:

1. Korleis foregår definering av behov i stillingar som skal lysast ut?
2. Korleis arbeider de med teksten i utlysinga?
3. Korleis foregår utvelgingsprosessen av kven som skal innkallast til inntervju? Kven sit i prosessen og kva for kriterier blir vektlagt?
4. Korleis foregår intervjuprosessen?
 - a. Er det ein mal?
 - b. Er det ein som leder intervjuet eller er det «alle mann alle»?
5. Korleis foregår prosessen vidare i forhold til dokumenter, referanser osv?
6. Korleis foregår innstillingsprosessen? Kven er med på denne prosessen? Kven skal bli høyrst? Kva blir vektlagt?

Personlege eigenskaper:

I stort sett alle stillingsannonser; uavhengig av type stilling, så står det at personlege eigenskapar blir vektlagt ved tilsetting.w

1. Kva legg du i begrepet personleg eigenskaper?
2. Kva slags spørsmål som omhandlar personlege eigenskaper blir brukt i intervjuet?
3. Blir det brukt case eller praktiske oppgaver for å søke å avdekke søkaren sine personlege eigenskaper?
4. Andre teknikkar?
5. I etterkant av intervjuet: Kva slags teknikkar blir brukt for å verifisere at søkaren har dei personlege eigenskapane?
 - ✓ Referanseinnhenting: Kva slags spørsmål blir stilt?
 - ✓ Innstilling: Prosessen her?
 - ✓ Prøvejobbing ein dag eller to, er det blitt brukt? Kvifor? Kvifor ikkje?

«Den best kvalifiserte»:

1. I kor stor grad blir personlege eigenskapar vektlagt i forhold til dei andre kvalifikasjonsfaktorane; utdanning og praksis/erfaring?
2. Kan dette bli ein «trynefaktor»?
3. Det kan vere mangel på kvalifiserte søkjarar til leiarstillingar i offentleg sektor:
 - a. I kor stor grad påverkar dette intervjuet?
 - b. Vil tilsettingsprosessen bere meir preg av å selge inn arbeidsplassen kontra det å finne den best kvalifiserte? Det er f.eks stor mangel på barnehagelærarar i Oslo og Akershus. Tek vi då «kven som helst» for å få ein med riktig utdanning?

Feilrekruttering:

Tenk på ei feilrekruttering i lys av det vi nettopp har snakka om.

Kvifor definerer du det som ei feilrekruttering? Kva for behov er det vedkomande ikkje dekker?

I lys av det vi nettopp har snakka om:

1. Hadde du kontroll på behovet i stillinga?
2. Gjenspeila utlysningsteksten stillinga på ein god måte?
3. Var det mange kvalifiserte søkjarar til stillinga?
4. Korleis fungerte dialogen rundt utvelgelsen? Var det ein part som dominerte?
5. Korleis forløp intervjuprosessen? Var det temaer som ikkje blei belyst?

6. Kva var utslagsgjevande ved innstillinga? Kva var «vekta» som gjorde at de valgte vedkomande?
7. Andre moment?