Christina Holm-Petersen, Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Matilde Høybye-Mortensen, Louise Ladegaard Bro og Vibeke Normann Andersen

Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet

Bilagsdel

Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet – Bilagsdel
kan hentes fra hjemmesiden www.kora.dk

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA
ISBN: 978-87-7509-814-9
Projekt: 10731
2015

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.

Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Indhold

1 Uddybende begrebsafklaring og teori 5

1.1 Faglig kvalitet som del af de organisatoriske præstationer 5

1.2 Ledelsesstil og ledelsesstrategi 6

1.2.1 Transaktionsledelse 6

1.2.2 Transformationsledelse 7

1.3 Motivation 7

1.3.1 Ydre motivation 7

1.3.2 Indre motivation 7

1.3.3 Pædagogers *public service motivation* 8

1.3.4 Sammenhænge mellem ledelse, motivation og præstationer 9

1.4 Trivsel 10

1.4.1 Den relationelle dimension af trivsel og arbejdsglæde 10

1.4.2 Arbejdsglæde som kollektiv konstruktion 11

2 Forskningsdesign 12

2.1.1 Kommuneudvælgelse 13

2.1.2 Institutionsudvælgelse 15

2.1.3 Udvælgelse af interviewpersoner 16

2.2 Indsamling af det empiriske materiale 17

2.2.1 Gennemførelse af interviewundersøgelsen blandt de 16 institutioner 17

2.2.2 Overvejelser om interviewform 18

2.2.3 Gennemførelse af observationsstudier i 8 institutioner 19

3 Operationaliseringer 20

3.1 Faglig kvalitet 20

3.2 Motivation og trivsel 20

3.2.1 Indre opgavemotivation 20

3.2.2 Public service motivation 21

3.3 Ledelsesstil og ledelsesstrategier 22

3.4 Ledelsesspænd og ledelsesstruktur 22

3.4.1 Leder-medarbejder-relationer 22

3.4.2 Ledelsesopgaven 23

3.4.3 Overvejelser om ledelsesspænd og ledelsesstruktur 23

4 Analysemetoder anvendt på interviewmaterialet 24

4.1.1 Transskribering 24

4.1.2 Kodestrategi 24

4.1.3 Displays 24

4.1.4 Analyse i kontekst 25

5 Litteratur 26

Bilag 1: Udvælgelse af kommuner 30
Bilag 2: Interviewguides 31
Bilag 3: Opfyldelsesgrad for kriterier for udvælgelse af interviewpersoner. 37
Bilag 4: Observationsguide 38
Bilag 5: Startkodeliste 39
Bilag 6: Tilføjelser til startkodeliste 43
Bilag 7: Oversigt over udarbejdede analysedisplays 44

1 Uddybende begrebsafklaring og teori

I dette afsnit uddyber vi begrebsforståelsen og teorien vedrørende den dimension af organisatoriske præstationer, som rapporten går i dybden med, nemlig faglig kvalitet. Derudover opridser vi kort de anvendte definitioner for de undersøgte ledelsesstrategier, hvorefter vi diskuterer henholdsvis medarbejdermotivation og trivsel.

1.1 Faglig kvalitet som del af de organisatoriske præstationer

Inden empiriindsamlingen gennemgik vi udvalgt nyere dansk forskning, der har beskæftiget sig med kvalitet i daginstitutioner (fx Ahrenkiel et al. 2012, 2013 og Christoffersen & Nielsen, 2009). Særligt Kragh-Müllers (2013) gennemgang af, hvordan litteraturen, kvalitetssikringsorganer (akkrediteringsinstitutter) og fagpersoner opererer med et utal af forskellige kvalitetsforståelser, gav værdifuldt input. Vi grupperede kvalitetsforståelserne fra de nævnte tekster i kategorier med fællestræk. Denne gruppering resulterede i de dimensioner, der er vist i tabel 1.1. Ordene i højre kolonne er begreber, der bruges i teksterne.

Tabel 1.1 Oversigt over kvalitetsforståelser

Kvalitetsforståelser	Uddybende forklaringer på kvalitetsforståelserne
Overordnet pædagogisk indstilling	Hensigtsmæssig metodeanvendelse, Ledelsesstrategi, Opfyldelse af mål og standarder for offentlig serviceydelse, Sammenhængende pædagogisk arbejde, Overholdelse af lærerplaner, Sammenhæng i lærerplaner, Opfyldelse af institutionsfastsatte mål for pædagogisk adfærd, Tilrettelæggelse af udviklingsmiljø, Organisering, Professionslogik, Holistisk udviklingssyn, Strategi og Metode, Teamsamarbejde
Faste rutiner	Modtagelse/afskedigelse, Faste traditioner, Skiftefaciliteter, Frokostrutiner
Øvrige ikke rutiniserede aktiviteter	Aktiviteter, Veksling mellem børne- og vokseninitierede aktiviteter
Barn-voksen-relation	Engagement, Responsiv, Nærvær, Omsorg, Ro, Fordybelse, Stimulering, Sensitiv, Positiv, Relationer, Dialog, Anderkendelse, Venlighed, Moralisering, Tryghed, Tillid, Værdsættelse, Lytte, Varm, Kognitiv stimulering, Anskuelsesundervisning, Kærlig, Tid til barnet/forældre, Kultivere, Civilisere, Samfundskompetencer, Tilbageholdenhed, Disciplin, Frihed, Sundhed, Støtte, (Vedvarende) Opmærksomhed, Respekt for individ, opmuntring til kommunikation, Prægning af børns personlighed, Lære at udtrykke behov og følelser, Konfliktløsning, Stil, Alderssvarende udfordringer (minus) Restriktiv og kontrollerende adfærd, Individuel opmærksomhed/behandling, Initiativrighed, Kvalificeret samspil, (undgå) Grupperet adfærdstilskrivelse af individuelt barn, Læring gennem leg og egne erfaringer, Forstå børns udtryk, Opdage børns særlige behov og udfordringer, Fysisk og psykisk velvære (for barn), Lige muligheder for børn, "Det gode børneliv", Børns indflydelse/ønsker, Børns deltagelse i sociale samspil og processer
Eksterne faktorer/ omverden	Børns initiativrighed, Børns udforskning og problemløsning, Skoleparathed, Formålsløst vandrende børn, Grædende børn, Ufokuserede børn, Børn positivt interesserede i andre børn, Sociale børn, Børns sproglige udvikling, Børns kognitive kompetencer, Ikke-stressede børn, Aktive og engagerede børn, Aktiv deltagelse og eksperimentering blandt børn, Positiv relation til forældre, Forældres holdning til, hvad der er godt for deres børn, Forældreinvolvering, respekt for forældres baggrund og kultur, Involvering af familier i institutionens dagligdag, Støtte til familien i forhold til barnets udvikling og opvækst, Tage barn med hjem, hvis forældre ikke kan nå at hente, Supervision, Tage imod ny viden, Eksperters synspunkter, Bistå i understøttelsen af barnets lærings- og udviklingsmuligheder uden for institutionen, Diskurs, Anvendelse af ressourcer i institutionens lokalmiljø, Profilering af institution, Gensidige forbindelser mellem myndigheder og kommuner
Strukturelle forhold	Daginstitutionsprofil, Uddannelsesgrad, M2, Omgivelser, Rum, Materialer, Økonomi, Normering, Årsplan, Planlægning, Vidensbaserede læreplaner,

Litteraturgennemgangen virkede som inspiration i forhold til observationsguiden. Idet projektet omhandler ledelsesspænd og spændets betydning for den medarbejderoplevede faglige kvalitet, fokuserer vi på kvalitetsforståelser, der med rimelighed kan tænkes at være påvirket af relationen mellem leder og medarbejder.

1.2 Ledelsesstil og ledelsesstrategi

Ledelse kan forstås som det at skabe resultater sammen med og via sine medarbejdere. Det handler om at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. En leders ledelsesstil kan være passiv eller aktiv, og når den er aktiv, kan vi tale om, at lederen bruger en bestemt ledelsesstrategi. I brugen af ordet "strategi" ligger en forståelse af, at ledelsesstrategier handler om bevidst valgte handlinger fra lederens side, så ledelsesstil er altså et bredere begreb end ledelsesstrategi. Ledere kan formulere mål og arbejde på at nå dem på i hvert fald to forskellige måder (Holten & Nielsen 2007). En leder kan anspore sine medarbejdere til at arbejde hårdere og bedre via tilskyndelser (fx ros af god indsats og/eller gode resultater), eller hun kan påvirke medarbejdernes motivation og værdier og derigennem indirekte øge villigheden til at yde mere, fordi medarbejderne bliver mere opsatte på at bidrage til organisationens mål. Disse to ledelsesstrategier kaldes for henholdsvis transaktions- og transformationsledelse, og de kan også kombineres (Andersen & Pedersen 2014). I hovedrapporten diskuterer vi sammenhængene mellem ledelsesstrategierne og henholdsvis trivsel og medarbejderoplevet faglig kvalitet, mens de næste afsnit uddyber selve begreberne.

Boks 1: Definitioner af ledelsesstrategierne

Transaktionsledelse: Brug af betingede belønninger og sanktioner med det formål at give medarbejdere en egeninteresse i at opfylde organisationens mål.

Transformationsledelse: Handlinger, der søger at udvikle, dele og bevare en vision, med det formål at tilskynde medarbejdere til at sætte deres egeninteresse til side og nå organisationens mål.

1.2.1 Transaktionsledelse

Transaktionsledelse bygger på transaktioner mellem leder og medarbejder. Ud over byttehandlen "løn for arbejdsindsats" kan det også handle om ros eller andre goder. For offentligt ansatte er det typisk kun en meget lille del af den samlede løn, der på kort sigt afhænger af, om medarbejderne leverer den ønskede indsats og bidrager til at nå organisationens mål. På langt sigt kan karriereincitamenter og løn dog stadig have betydning (også på dagtilbudsområdet), i den forstand at fortsat ansættelse må siges at være en tilskyndelse til i hvert fald at yde en minimumsindsats. Der er også en vis tilskyndelse forbundet med avancement til diverse lederposter, om end lønforskellen ikke er særlig stor. Ligesom i resten af den offentlige sektor er der desuden en række reguleringssystemer (forstået som regler, der monitoreres og sanktioneres). Transaktionerne i transaktionsledelse kan også være af negativ karakter, således at der sker en opfølgning i forhold til medarbejdere, der ikke lever op til de krav og forventninger, som lederen opstiller. Selve opstillingen af rammer og mål for medarbejderne er i det hele taget en vig-

tig del af transaktionsledelsen. Ved at udstikke retningslinjer kan lederen skabe klare forventninger til medarbejderne. I boks 1 er ledelsestilgangen formelt defineret sammen med den anden undersøgte ledelsesstrategi, nemlig transformationsledelse.

1.2.2 Transformationsledelse

Transformationsledelse handler om at øge medarbejdernes motivation og ændre deres værdier, så de stemmer overens med organisationens, hvorved medarbejderne frivilligt investerer mere energi i at bidrage til at nå organisationens mål. Det vigtigste redskab er formuleringen af en klar vision, som medvirker til at skabe fælles mening og øget engagement blandt medarbejderne. I tilgift til at udvikle, dele og bevare visionen afgrænses transformationsledelse til at være ledelse, hvor formål (fra lederens side) er at tilskynde medarbejderne til at sætte deres egeninteresse til side og nå organisationens mål. Transformationslederen viser med andre ord vejen for sine medarbejdere snarere end kontrollerer, at de går den rigtige vej. Kernen i denne ledelsesstrategi er således at motivere medarbejderne til selv gerne at ville nå målene.

1.3 Motivation

Både internationalt og i Danmark er interessen for arbejdsmotivation (især de indre motivationsformer) steget drastisk i de seneste 10 år. Arbejdsmotivation kan bredt forstås som den potentielle energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit job (Beck Jørgensen & Andersen 2010: 35). Litteraturen skelner især mellem *public service motivation*, indre opgavemotivation og ydre motivation. Fokus har således været på, om offentligt ansatte leverer ydelser af en høj kvalitet, fordi de er opfyldt af samfundssind, fordi de kan lide deres arbejdsopgaver, og/eller fordi de ønsker at tilgodese deres egne interesser. Især førstnævnte motivationsform (*public service motivation*) lader til at spille en rolle for kvaliteten af de offentlige ydelser, der bliver leveret (Andersen, Heinesen & Pedersen 2014).

1.3.1 Ydre motivation

Ydre motivation kan være knyttet til enten at få del i pengemæssige/ikke-pengemæssige goder (incitamenter) eller til at undgå straf (fx ved at leve op til krav i en given regulering). I dette projekt måler vi ikke denne type motivation, da den egner sig dårligt til at blive målt ved hjælp af kvalitative interview. Interviewpersonerne vil på grund af social ønskværdighed tendere til at give udtryk for, at de ikke er motiveret af denne motivationsform. Dette metodiske problem (med omvendt fortegn) findes også for de øvrige motivationsformer, men adskillige studier viser, at indre opgavemotivation og *public service motivation* kan måles kvalitativt, så længe man er sig denne potentielle fejlkilde bevidst (fx Ipsen 2007, Kjeldsen 2012).

1.3.2 Indre motivation

Indre opgavemotivation er knyttet til selve opgaveløsningen og ikke til dens konsekvenser i form af belønning eller sanktioner. Begrebet (som også kaldes intrinsisk motivation) stammer oprindeligt fra socialpsykologisk forskning (Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2000, Gagné & Deci 2005) og omfatter “interest in or enjoyment of the work for its own sake” (Le Grand

2003: 53). Pædagogernes indre opgavemotivation er blevet belyst både kvalitativt (se fx Ipsen 2007) og kvantitativt (se fx Knudsen 2014), og resultaterne peger i retning af en høj grad af indre opgavemotivation i faggruppen.

1.3.3 Pædagogers *public service motivation*

En tidligere kvantitativ undersøgelse af pædagogernes *public service motivation* (Andersen, Kristensen & Pedersen 2012) tyder på, at niveauet er højt. Motivationen til at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre mennesker er førhen blevet affejet som varm luft, men siden 1990 er fænomenet blevet behandlet systematisk under betegnelsen *public service motivation*. James Perry og Lois Wise (1990) definerede oprindeligt begrebet som "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations" (Perry & Wise 1990: 368), og de argumenterede for, at motivationen for at bidrage samfundsmæssigt kunne være normativt, affektivt eller rationelt (instrumentelt) baseret. Vandenabeele (2007: 547) definerede det som "the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate". Vi forstår det i lighed med Hondeghem og Perry (2009: 6) som "an individual's orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society". Denne definition understreger, at *public service motivation* handler om altruistisk motivation knyttet til leveringen af offentlige ydelser forstået som ydelser, der er bestilt og/eller betalt af det offentlige.

Litteraturen peger på, at der er forskellige dimensioner af begrebet *public service motivation* (Perry 1996). Mens *commitment to the public interest* således nogenlunde svarer til at have et normativt fundament bag motivationen for at bidrage samfundsmæssigt, er fundamentet affektivt (følelsesmæssigt) for *compassion* og instrumentelt for *attraction to policy making*. Derudover kan man inddrage orienteringen mod at hjælpe den specifikke anden person, hvis "others" i Hondeghem og Perrys (2009) definition forstås som flere enkeltpersoner. Dette kan ske via dimensionen brugerorientering, som har indgået i flere danske undersøgelser (fx Andersen, Pallesen & Pedersen, 2011). I undersøgelsen her ser vi ikke separat på brugerorientering, fordi tidligere undersøgelser har vist, at stort set alle pædagoger har maksimal brugerorientering, hvorfor det er mindre interessant at forsøge at finde forskelle i denne motivationstype. Den følelsesmæssige identifikation med børnene baseret på identifikation indfanges i dimensionen *compassion*. Tabel 1.2 giver en oversigt over alle motivationstyperne.

Tabel 1.2 Forskellige typer motivation: Teoretiske definitioner

Motivationstyper	Hvad forstås teoretisk ved motivationstypen?
Public service motivation	Orientering for at bidrage samfundsmæssigt og gøre godt for andre mennesker via offentlig serviceproduktion
Commitment to the public interest	Pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved tjene samfundet (dimension af *public service motivation*)
Compassion	Følelsesmæssigt baseret motivation for at gøre det godt for andre eller samfundet (dimension af *public service motivation*)
Attraction to policy making	Motivation for at forbedre de politiske beslutninger (og for at deltage i offentligheden) for at gøre det bedre for andre eller samfundet (dimension af *public service motivation*)
Self-sacrifice	Villigheden til "at gøre godt" for samfund og andre mennesker, selvom det har omkostninger for en selv (dimension af *public service motivation*)
Ydre motivation	Motivation for at få pengemæssige eller ikke-pengemæssige goder (incitamenter) eller for at undgå straf. Måles ikke i dette projekt.
Indre opgavemotivation	Interesse for eller nydelse af arbejdsprocesserne i sig selv.

Når eksisterende undersøgelser af *public service motivation* sammenligner pædagoger med andre faggrupper (Andersen, Kristensen & Pedersen 2012, Andersen & Pedersen 2012), finder de både type- og niveaumæssige forskelle. Niveaumæssigt har pædagogerne fx større *public service motivation* end grundskolelærere, læger og undervisere på de videregående uddannelser, og typemæssigt er pædagoger som nævnt meget brugerorienterede (dvs. orienteret imod at gøre en positiv forskel for børnene), mens fx lærere har et højt niveau af *commitment to the public interest*.

De danske studier af motivation (se Andersen & Pedersen 2014 for en oversigt) bygger videre på internationale undersøgelser af offentligt ansattes motivation (fx Perry, 1996; Camilleri, 2007; Vandenabeele, 2007), og de centrale resultater viser sig at være relativt ens på tværs af meget forskellige kontekster. Eksempelvis kan *public service motivation* identificeres med samme måleredskab i lande så forskellige som Sydkorea, USA, Australien og Holland (Kim et al. 2013), og denne motivationsform viser sig også at hænge positivt sammen med resultaterne i meget forskellige typer offentlige organisationer (Brewer 2008).

1.3.4 Sammenhænge mellem ledelse, motivation og præstationer

Motivation (både *public service motivation* og indre opgavemotivation) hænger sammen med ledelse. Transformationsledelse har i både Danmark (Krogsgaard, Thomsen & Andersen 2014) og internationalt (Bellé 2014) vist sig at have en positiv sammenhæng med medarbejdernes *public service motivation*, som også er relevant for medarbejdernes præstationer (Bellé 2013). Omfattende forskning har derudover vist, at opfattelsen af styring som kontrollerende tenderer til at hænge negativt sammen med både indre opgavemotivation og *public service motivation*, mens en opfattelse af styringen som understøttende har en positiv sammenhæng med motivationen (se Andersen & Jacobsen 2014 for en oversigt). Ledelsesspænd er endnu ikke undersøgt systematisk i Danmark i forhold til motivationstyperne, men kan have en stor potentiel betydning for medarbejdernes motivation, da forfejlet styring og/eller manglende ledelse kan fortrænge disse indre motivationsformer. Hvis lederen kommer for langt væk fra medarbejderne, risikerer de at se ledelsen som primært kontrollerende. Den

teoretiske forventning vil i den sammenhæng være, at deres motivation og dermed også deres trivsel bliver reduceret. Rapporten supplerer derfor eksisterende forskning ved også at se på, hvordan oplevelsen af ledelsesnærvær påvirker trivslen, ligesom vi også inddrager de to motivationstyper som en del af trivselsbegrebet.

1.4 Trivsel

Motivation og trivsel er tæt beslægtede begreber, hvor trivsel (og i forlængelse heraf også jobtilfredshed) er bredere begreber end de ovenfor beskrevne motivationsformer. Trivsel kan i bred forstand ses som, i hvor høj grad medarbejdere har det godt med deres arbejdsopgaver (hvilket er lig med deres indre opgavemotivation), deres kolleger, deres leder, deres fysiske arbejdsforhold og eventuelle andre relevante dimensioner af betydning for den konkrete organisation. I projektet her forstås trivsel bredt som, hvor godt medarbejderne har det med alle arbejdsrelaterede aspekter af jobbet i daginstitutionen. Trivsel defineres således på den ene side som det enkelte menneskes oplevelse af balance og følelsen af at have overskud både fysisk og mentalt (Videncenter for Arbejdsmiljø 2014) og på den anden side som det kollektive velbefindende i institutionen. Trivsel forventes at have gode vilkår, når der er balance mellem ressourcer og de krav, der stilles, og når medarbejderne oplever selv at kunne håndtere hverdagens udfordringer, eller kolleger og ledere kan hjælpe (ibid.).

1.4.1 Den relationelle dimension af trivsel og arbejdsglæde

Trivsel er nært beslægtet med begreberne arbejdsglæde og jobtilfredshed. Sidstnævnte kan ses som enten summen af positive følelser for jobbet som helhed eller enkeltstående komponenter heraf (Weisman, Alexander & Chase 1980). Mens jobtilfredshed knytter sig mere til den følelsesmæssige reaktion på jobsituationen, handler begrebet arbejdsglæde i højere grad om engagement på arbejdspladsen (Rerup 1995). Bestræbelsen på at sikre arbejdsglæde er ambitiøs, mens jobtilfredshed kan signalere, at man lader sig nøje med blot at være tilfreds (Kjerulf 2008).

Trivsel har en relationel dimension, hvilket kan ses i sammenhæng med det grundlæggende psykologiske behov for at have meningsfulde relationer til andre mennesker. Argumentet i selvbestemmelsesteorien er således, at alle mennesker grundlæggende har tre behov, og at både motivation og trivsel afhænger af, om man får opfyldt disse behov (Gagné & Deci 2005). Det handler om behovene for tilknytning, kompetence og autonomi. Oplevelsen af tilknytning afhænger af individets tilhørsforhold til personer og institutioner, og her forventes kollegerne såvel som børnene at være vigtige for daginstitutionspersonalet, ligesom tilhørsforholdet til selve daginstitutionen også kan spille ind. Oplevelsen af kompetence afhænger af evnen til at få sit samspil med omgivelserne til at fungere godt samt at opleve, at man lykkes med de ting, man prøver at opnå. Oplevelsen af autonomi afhænger af, om man oplever sig selv som udgangspunktet for eget virke, dvs. om man selv træffer sine egne valg. Alle tre psykologiske behov er vigtige, men pædagogernes opgaver og professionaliseringsgrad tilsiger, at det især er behovet for meningsfulde relationer, der er vigtigt for trivslen (Andersen & Pedersen 2012, 2014).

I forlængelse heraf handler jobtilfredshed om karakteristika ved (1) den enkelte medarbejder (fx køn, etnisk baggrund, uddannelse og alder), (2) jobbet (fx løn, omfanget af rutinearbejde og relationerne til kollegerne) og (3) organisationen (fx størrelse, antal hierarkiske niveauer

og ledelsesspænd) (Weisman, Alexander & Chase 1980). Claus Rerup argumenterer i forlængelse heraf for, at fire elementer (fysiske rammer, ledelsesrelationer, social anerkendelse og selvværd) indgår i et gensidigt afhængigt samspil, som er med til at afgøre, hvorvidt der er arbejdsglæde på arbejdspladsen eller ej (Rerup 1995). Elementerne er til dels komplementære, i den forstand at det i højere grad kan være muligt at leve med dårlige fysiske rammer, hvis man har en høj følelse af selvværd. Tilsvarende kan det være muligt at leve med manglende anerkendelse fra ledelsen, hvis der er en meget høj kollegial og social anerkendelse. På sigt anses alle fire elementer dog for at være væsentlige for oplevelsen af arbejdsglæde (Rerup 1995).

1.4.2 Arbejdsglæde som kollektiv konstruktion

Som nævnt kan trivsel og dermed også arbejdsglæde ses som noget, der skabes og italesættes i interaktionen imellem medarbejderne og imellem medarbejderne og lederne. Det sker i samspil med de organisatoriske omgivelser, idet de organisatoriske og opgavemæssige betingelser forventes at påvirke, hvordan interaktionen forløber. Hovedmekanismen forventes at være en kollektiv proces, hvor arbejdsglæde bekræftes deltagerne imellem. Det kræver en vis enighed om, at "Vi har arbejdsglæde". Det betyder, at arbejdsglæde skal skabes og vedligeholdes løbende, hvilket igen betyder, at arbejdsglæde er skrøbelig. Udefrakommende ændringer kan medføre, at medarbejdere og ledere holder op med at fortælle og bekræfte hinanden i, at de har arbejdsglæde, og det er vigtigt at være opmærksom på, at fastholdelse af følelsen af arbejdsglæde kræver aktiv deltagelse.

I dette forskningsprojekt har særligt observationsstudierne haft fokus på trivsel og arbejdsglæde som et relationelt og kollektivt fænomen. Her har tilgangen været, at trivsel og arbejdsglæde både handler om forhold og (menneskelige) ressourcer i institutionerne og om den kollektive iscenesættelse af arbejdsglæde.

2 Forskningsdesign

Forskningsprojektet bygger på en kvalitativ undersøgelse af 16 integrerede daginstitutioner i fire danske kommuner. Vores empiriske fokus er på variation i ledelsesspænd, og det har i høj grad været afgørende for undersøgelsens metodiske valg. Vi har udvalgt daginstitutioner med henblik på at få en gruppe (halvdelen) med et relativt større ledelsesspænd end den anden halvdel. Institutionerne indgår derudover i to forskellige overordnede kommunale ledelsesstrukturer: områdeledelse og ikke-områdeledelse. Disse to distinktioner danner fire grupper med fire institutioner i hver.

Som der bliver redegjort mere detaljeret for nedenfor, er der gennemført observation i daginstitutionerne i samlet 16 arbejdsdage, ligesom vi har interviewet 58 ansatte (områdeledere, institutionsledere, souschefer og medarbejdere) i 16 institutioner.

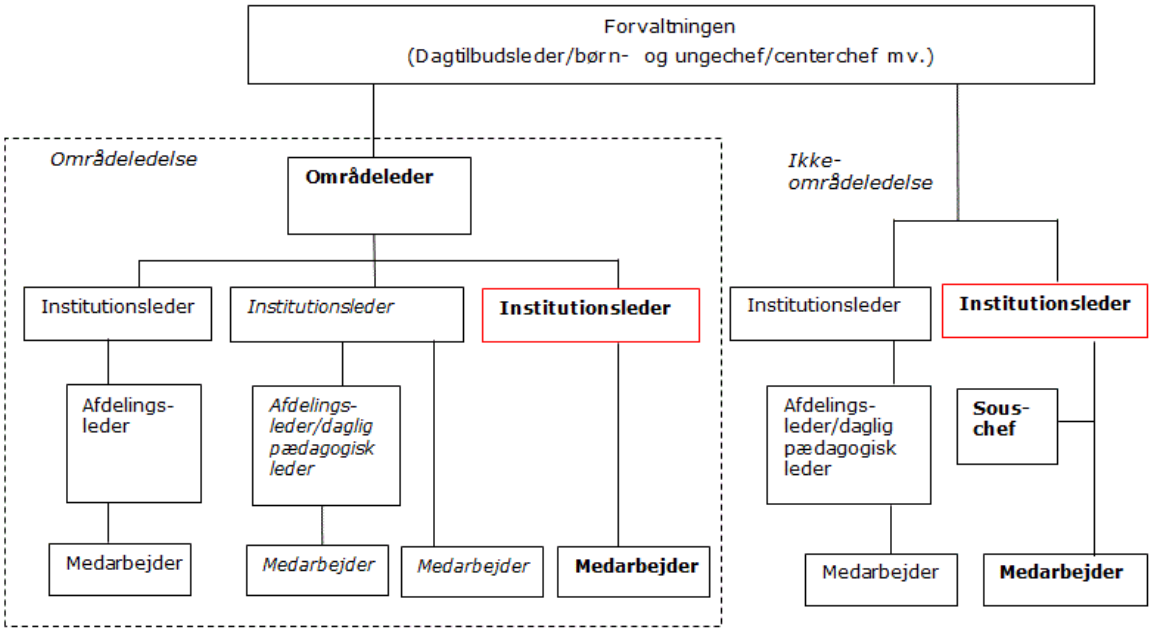
De eksisterende studier om ledelsesstils- og ledelsesspændseffekter er hovedsageligt baseret på kvantitative undersøgelser. Vi ved derfor ikke ret meget om mekanismerne bag sammenhængene mellem ledelsesstil, ledelsesspænd, trivsel og oplevet faglig kvalitet. Dette gør sig specielt gældende på daginstitutionsområdet, hvor der ikke tidligere er gennemført systematisk forskning i Danmark af konsekvenserne af ledelsesstruktur, ledelsesstil og ledelsesspænd. For at besvare rapportens problemstillinger anvender vi derfor dybdegående kvalitative metoder, som ikke afgrænser svarpersonerne til lukkede svarkategorier, men som derimod giver mulighed for at forfølge alternative forklaringer på observerede forskelle, og som går i dybden med de konkrete ledelsesstrukturs-, ledelsesspænds- og ledelsesstilsmekanismer.

Undersøgelsens forskningsdesign er et sammenlignende studium på tværs af hierarkiske ledelsesniveauer i kommuner med forskellige ledelsesstrukturer og i institutioner af forskellig størrelse. Fordelen ved et sammenlignende studie er, at det selv med få analyseenheder er muligt at kaste lys over de potentielle sammenhænge mellem ledelsesstruktur og ledelsesspænd på den ene side og faglig kvalitet, trivsel og motivation på den anden side. Det kræver, at kommuner og institutioner udvælges, så de varierer mest muligt i forhold til ledelsesstruktur og ledelsesspænd, samtidig med at både kommuner, institutioner og pædagoger er tilnærmelsesvis ens på øvrige relevante faktorer.

Her er det vigtigt, at vi sammenligner ledelsesspændet, dels for den samme type af ledere, dels for ledere, som har de personalemæssige opgaver samt opgaver med den faglige udvikling knyttet til sig. Der er på daginstitutionsområdet forskellige typer af ledelsesstrukturer og dermed også forskellige ledelsesfunktioner. I denne undersøgelse undersøges ledelsesspændet både i kommuner med og i kommuner uden områdeledere for lederen på de enkelte institutioner, som ikke er leder for medarbejdere på flere forskellige matrikler, og som ikke har et ledelsesniveau mellem eget ledelsesniveau og medarbejderniveauet (herefter benævnt "institutionsledere"). Det skyldes for det første, at det både i kommuner med og i kommuner uden områdeledelse er på dette niveau, at de personalemæssige og faglige ledelsesopgaver er forankret (i kommuner med områdestruktur knytter områdelederens opgaver sig især til den strategiske og økonomisk-administrative ledelse) (Væksthus for Ledelse 2007). For det andet kan ledelsesspændseffekterne for ledere, som har et ledelsesniveau mellem sig selv og medarbejderne, potentielt absorberes af dette mellemkommende ledelsesniveau. Hvis vi udvælger ledelsesspændet for disse typer af ledere, kan ledelsesspændet således opleves meget

mindre – og potentielt meget forskelligt – på forskellige institutioner under den samme områdeleder og på forskellige afdelinger under den samme institutionsleder. Den udvalgte ledelsesfunktion, som ledelsesspændet undersøges for, er illustreret i figuren nedenfor. Funktionerne markeret med fed skrift er dem, vi har bestræbt os på at udvælge. Vi endte med også at undersøge en enkelt institution med en daglig pædagogisk leder. Hun var eneste afvigelse fra, at institutionslederne gennemførte MUS-samtaler med alle medarbejderne (hvilket er et tegn på direkte personaleansvar for dem). Det forhold, at den nævnte daglige pædagogiske leder har ansvaret for MUS-samtalerne i en del af institutionen, kan betyde, at denne institution er af en anden type (nemlig den type institution, der er markeret med kursiv i figuren). Den samlede analyse af interview og observationsmateriale fra den pågældende daginstitution kombineret med det forhold, at daginstitutionens forskellige dele lå fysisk sammen, fik os dog til at konkludere, at den pågældende persons funktion (trods den formelle stillingsbetegnelse som daglig pædagogisk leder) i højere grad svarer til souschefernes opgaver i de øvrige undersøgte institutioner.

Figur 2.1 Undersøgte ledelsesfunktioner



Note: De røde bokse markerer den udvalgte ledelsesfunktion, som ledelsesspændet undersøges for. Funktioner med fed skrift undersøges i denne rapport. Figuren er baseret på Væksthus for Ledelse, 2007 samt studier af forskellige kommuners faktiske ledelsesstruktur.

2.1.1 Kommuneudvælgelse

Vi har baseret udvælgelsen af kommuner på oplysninger fremsendt af BUPL for 72 af landets kommuner vedrørende kommunernes ledelsesstruktur samt det største og mindste antal medarbejdere, som en leder er leder af (det relevante ledelsesspænd). Disse oplysninger er sammenholdt med oplysninger fra Noegletal.dk (Kommunale Nøgletal 2014) vedrørende kommunernes socioøkonomiske indeks og indbyggertal. Kriterierne er udvalgt, så de sikrer det bedst mulige sammenligningsgrundlag mellem kommunerne, størst mulig variation i for-

hold til de relevante faktorer (ledelsesstruktur og ledelsesspænd) samt repræsentation af såvel jyske som sjællandske daginstitutioner. Kriterier for udvælgelsen er:

- To kommuner uden områdeledelse og to kommuner med områdeledelse (kommuner, som indikerer kombination af områdeledelse og ikke-områdeledelse eller distriktsledelse udgår)
- Én kommune med og én kommune uden områdeledelse i henholdsvis Jylland og på Sjælland
- Kommuner med en score på min. 0,75 og maks. 1,25 på det socioøkonomiske indeks
- Kommuner med indbyggertal mellem 50.000 og 115.000
- Kommuner med områdestruktur må ikke lige være overgået til områdestrukturen
- Kommuner uden områdestruktur må ikke være i forhandlinger om at overgå til områdestruktur
- Kommuner med maksimal variation i ledelsesspænd for ledere af medarbejdere, som falder inden for ovenstående kriterier

Det socioøkonomiske indeks måler kommunens relative udgiftsbehov i forhold til andre kommuner på basis af en række socioøkonomiske kriterier såsom antallet af børn i familier med lav uddannelse, antal indvandrere og efterkommere, 20-59-årige uden beskæftigelse over 5 % og 25-49-årige uden erhvervsuddannelse (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2010). En værdi over 1 på det socioøkonomiske indeks betyder, at kommunen har et større udgiftsbehov relativt til gennemsnittet af kommunerne, mens en værdi lavere end 1 betyder et lavere udgiftsbehov relativt til gennemsnittet. Det empiriske spænd mellem kommunerne er fra 0,53 til 1,64 (Kommunale Nøgletal, 2014). Vi bruger dette indeks i kommuneudvælgelsen, da vi forventer, at forståelsen af faglig kvalitet og arbejdet med sikringen af den faglige kvalitet i en given institution er præget af børnenes udvikling og kunnen i institutionen. Fx er der i et internationalt studie påvist sammenhæng mellem ordforrådet hos 2-6-årige børn og omfanget af børnemålrettet tale i hjemmet samt mellem omfanget af børnemålrettet tale i hjemmet og forældrenes socioøkonomiske status (Rowe 2008). Det er også i et dansk studie påvist, hvordan risikoen for tosprogede for at komme i en specialklasse ved skolestart på grund af manglende dansk sprog hænger sammen med moderens uddannelse (Jacobsen & Andersen 2013). Faktisk kan 26 % af variationen i elevers læsefærdigheder først og fremmest forklares ved forhold, der siger noget om deres sociale baggrund (SFI 2004: 26). Ved udvælgelsen af kommuner med en score mellem 0,75 og 1,25 på det socioøkonomiske indeks fravælger vi kommuner, som generelt er præget af en befolkningsgruppe, som er placeret i ekstremerne på de socioøkonomiske faktorer. Variation mellem institutionerne internt i en kommune kan dog stadig forekomme, hvorfor vi efter udvælgelsen af kommuner og mulige institutioner validerede institutionernes sammenlignelighed ved en samtale med den dagtilbudsansvarlige i kommunen.

Vi har derudover udvalgt kommuner med indbyggertal mellem 50.000 og 115.000. I en analyse foretaget for Strukturkommissionen af SFI i 2004 om betydningen af kommunestørrelse beskrives det nemlig, hvordan der alt i alt er en række fordele ved, at opgaverne løses i større kommuner, men også nogle fordele ved, at opgaverne løses i helt små kommuner (SFI 2004: 8). I udvælgelsen af kommuner er det ikke afgørende, om vi ser på store eller små kommuner, men at vi ser på kommuner, der er nogenlunde ens, og som derfor ikke ligger i hver sin ende af skalaen. Vi ville gerne have undersøgt kommuner af en størrelse på mellem 30.000 og 60.000 indbyggere, da de fleste danske kommuner er placeret inden for dette

spænd. I udvælgelsesprocessen måtte vi dog opjustere indbyggerkriteriet, da det i afdækningen af det faktiske ledelsesspænd internt i disse (relativt) små kommuner var svært at finde tilstrækkelig variation på ledelsesspændet. Vi har derfor fokuseret på kommuner med mellem 50.000 og 115.000 indbyggere. Dette udvælgelseskriterium udelukker landets fem største kommuner og øger samtidig muligheden for at identificere kommuner med tilstrækkelig variation på ledelsesspændet. 31 af landets kommuner er placeret inden for dette spænd (Kommunale Nøgletal 2014).

2.1.2 Institutionsudvælgelse

For hver kommune identificerede vi de to mindste og de to største integrerede institutioner. Det betyder, at vi samlet set inkluderer 16 institutioner, hvoraf halvdelen har områdeledelse. I hver af de to halvdele er der lige mange institutioner fra Sjælland og Jylland, og endelig fordeler de 8 institutioner med et relativt lille ledelsesspænd sig ligeligt på henholdsvis område og geografi (og det samme gælder selvfølgelig for institutionerne med et relativt stort ledelsesspænd).

I hver af de udvalgte kommuner udvalgte vi institutionerne på baggrund af en hjemmesidebaseret undersøgelse af institutionernes ledelsesspænd. I hjemmesideopgørelsen er medregnet studerende, kostfaglige medarbejdere, fleksjobansatte, barselsvikarer og specialpædagoger, men ikke timelønnede eller korttidsansatte, såsom personer med løntilskud, i arbejdsprøvning o.l. Disse tal er flere gange blevet valideret med institutionslederen for den relevante institution. Her har vi spurgt til det antal medarbejdere, lederen anså sig selv som leder for på interviewtidspunktet. Her er ikke inkluderet timelønnede, fleksjobansatte eller korttidsansatte, såsom personer med løntilskud eller i arbejdsprøvning, samt personer på barsel og langtidssyge. Der indgår både pædagoger og pædagogmedhjælpere samt (hvis der er sådanne) studerende, barsels- eller langtidssygevikarer og køkkenfaglige medarbejdere. Andet personale (som fx kontormedarbejdere og pedel) indgår kun i ledernes opgørelse, hvis lederne har ledelsesret over dem. Kun ét sted anser lederen sig selv som primærleder for sådanne medarbejdere, og denne institutions klassificering ændres i øvrigt ikke, hvis denne medarbejder fratrækkes.

Baseret på disse oplysninger er variationen i ledelsesspændet fra den største til den mindste institution på 25 (den mindste institution har 9 medarbejdere, og den største har 34 medarbejdere). Skellet mellem gruppen af institutioner med et relativt lille og et relativt stort ledelsesspænd går mellem 17 og 18 medarbejdere. En oversigt over institutionernes ledelsesspænd kan ses i hovedrapporten.

Vi fokuserede på integrerede institutioner, da det ved valg af rene børnehaver eller rene vuggestuer var svært at opnå stor variation i ledelsesspændet. Som beskrevet ovenfor fokuserede vi desuden udelukkende på institutioner med ledere, der (ud over souscheffunktionen) ikke havde et ledelsesniveau (fx afdelingsledere og daglige ledere) mellem eget ledelsesniveau og medarbejderne, og som kun var ledere for medarbejdere placeret på én enkelt fysisk enhed. Samlet set er institutionerne udvalgt efter følgende kriterier:

- Integrerede institutioner
- Institutioner, hvor ledere ikke har et ledelsesniveau mellem eget ledelsesniveau og medarbejdere
- Institutioner, hvor medarbejdere er placeret fysisk samme sted

- De to største institutioner og de to mindste institutioner i kommunen ud fra ovenstående kriterier

Efter identificeringen af mulige institutioner kontaktede vi som nævnt dagtilbudscheferne i de relevante kommuner. Samtalen havde til hensigt at invitere kommunerne til undersøgelsen og sikre, at der ikke var specielle forhold vedrørende de udvalgte institutioner, og at vi havde identificeret de største og de mindste institutioner i kommunen. Samtalerne resulterede i udskiftning af nogle institutioner på grund af sammenlægning af identificerede små institutioner til større institutioner eller langtidssygemeldte/konstituerede institutionsledere. Efter godkendelse af projektet på kommuneniveau valgte alle institutionslederne selv, om de ønskede at deltage i projektet. Én institutionsleder fravalgte projektet på grund af travlhed. Én leder i undersøgelsen var midlertidigt konstitueret leder på en anden institution, hvilket hun dog kun havde været i én måned på interviewtidspunktet (og medarbejderne på denne institution talte ikke med i ledelsesspændet for institutionen).

2.1.3 Udvælgelse af interviewpersoner

I hver af de 16 institutioner har vi interviewet institutionslederen samt to medarbejdere. I kommunerne med områdeledelse har vi interviewet de områdeledere, som har haft institutionsledere under sig, som indgik i projektet. Det drejer sig om seks områdeledere, da en områdeleder havde to af de undersøgte institutioner under sig, mens den sidste af de relevante områdeledere var langtidssygemeldt. I de fire sjællandske institutioner uden områdeledelse har vi desuden interviewet souscheferne (der var ikke souschefer i institutionerne under områdeledelse). Det betyder, at vi i alt har foretaget 58 interview. Vi har interviewet 6 områdeledere, 16 institutionsledere, 4 souschefer og 32 medarbejdere. Områdeledere, institutionsledere samt souschefer er udvalgt i kraft af deres formelle ledelsesfunktion i den udvalgte institution eller kommune jf. ovenstående kommune- og institutionsudvælgelse. Vi har forsøgt at udvælge medarbejderne ud fra følgende kriterier samt at undgå, at lederen udvalgte medarbejderne:

- Kvinder
- Uddannede pædagoger
- En pædagog i børnehavedelen og en pædagog i vuggestuedelen af institutionen
- Mindst 2 års anciennitet på stedet
- Mindst 5 års erfaring
- Mellem 30 og 40 år.

Vi inkluderer et kriterie om samme køn, da vi fra tidligere undersøgelser ved, at der er forskel på medarbejdernes motivation, afhængig af om de er mand eller kvinde (fx Kjeldsen & Jacobsen 2013). Da der er flest kvindelige pædagoger, udvælger vi kvinder. Vi inkluderer et kriterie om uddannet personale, da vi ligeledes forventer, at arbejdsopgaver og synet på faglig kvalitet varierer, alt efter om man er uddannet pædagog eller ej. Fordi vi fokuserer på integrerede institutioner, og fordi lederens gang i – og nærhed til – henholdsvis børnehaveafdelingen og vuggestueafdelingen kan variere (og da dette igen kan variere på tværs af institutioner), udvælger vi en medarbejder fra hver sin afdeling. Da vi undersøger ledelseseffekter, udvælger vi medarbejdere, der har minimum 2 års anciennitet på stedet, og som dermed har en vis oplevelse af at arbejde under en given ledelsesstruktur og ledelsesspænd samt har

kendskab til lederens ledelsesstil og adfærd over for medarbejderne. Fordi vi også fra tidligere studier ved, at der findes en negativ "chokeffekt" for nyuddannede ved indtrædelse på arbejdsmarkedet (Kjeldsen & Jacobsen 2013), har vi bestræbt os på at interviewe medarbejdere, som har minimum 5 års erfaring som pædagog. Endelig efterspurgte vi medarbejdere fra nogenlunde samme aldersgruppe – mellem 30 og 40 år.

I flere institutioner (især de små) var det et problem for institutionerne at opfylde alderskriteriet, som derfor varierer mere end ønsket. I to små institutioner var det ligeledes et problem at lade medarbejdere fra både vuggestue og børnehave deltage i interview, hvorfor begge medarbejdere i den ene institution er fra vuggestuen, mens de i den anden er fra børnehaven. I alle institutioner er kriteriet om køn og uddannelse opfyldt, mens kriteriet om 5 års erfaring er opfyldt i alle institutioner undtagen for én pædagog med 1 års erfaring. Ligeledes er kriteriet om minimum 2 års anciennitet i institutionen opfyldt alle steder undtagen for tre pædagoger med henholdsvis ½ års, 1 års og 1½ års anciennitet. Bilag 3 giver en samlet oversigt over opfyldelsesgraden af de forskellige udvælgelseskriterier.

Udvælgelseskriterierne har ud over at fremme sammenlignelighed også bidraget til udvælgelse af interviewdeltagere ud fra objektive dimensioner. Det kan dog ikke udelukkes, at lederne har haft en vis indflydelse på, hvilke medarbejdere vi har interviewet. Dels har lederne kunnet sige, at bestemte medarbejdere ikke kunne frigøres til at deltage i interviewet, dels er lederne i en enkelt af de fire kommuner blevet bedt om aktivt at foreslå medarbejdere, der opfyldte de ønskede kriterier. I det første interview i denne kommune spurgte vi lederen om dennes udvælgelsesproces, og selvom der virkede til at være meget tilfældighed i udvælgelsen (lederen sagde fx, at hun spurgte en medarbejder, der var i institutionen, da hun sad og arbejdede med det), så fremgår det også af interviewet, at lederen havde skelet til at vælge relativt dygtige medarbejdere. Efter den erfaring insisterede vi i de øvrige kommuner på, at valget blandt de mulige medarbejdere, der opfyldte de nævnte kriterier, så vidt muligt blev taget af forskerne ud fra et tilfældighedsprincip. Det er vores vurdering, at vi er lykkedes med at interviewe medarbejdere, der er relativt lig hinanden på de udvalgte kriterier, men derudover meget forskellige. Det kan som nævnt dog ikke udelukkes, at lederne via deres vetoret over, hvem der kunne frigøres, kan have haft en vis betydning.

2.2 Indsamling af det empiriske materiale

I dette afsnit diskuterer vi, hvordan indsamlingen af det empiriske materiale er foregået. Et overblik over interviewspørgsmål til områdeledere, institutionsledere og medarbejdere er vedlagt i bilag 2. Observationsguiden er vedlagt i bilag 4.

2.2.1 Gennemførelse af interviewundersøgelsen blandt de 16 institutioner

Interviewene er gennemført i perioden 28. maj 2014 til 8. december 2014. Den sene afholdelse af nogle af interviewene skyldtes den beskrevne udvælgelsesproces, hvor udvælgelsen af den sjællandske kommune uden områdeledelse og den sidste jyske institution måtte revideres flere gange. To af de først udvalgte kommuner uden områdeledelse på Sjælland planlagde således at omlægge strukturen til områdeledelse, mens en anden udvalgt kommune derefter takkede nej til deltagelse i projektet. Udvælgelsen af den sidste institution i en af de jyske kommuner måtte revideres grundet sammenlægning og frafald af tidligere udvalgte institutioner.

Alle interview med institutionsledere, souschefer og medarbejdere er gennemført i institutionerne, mens interviewene med områdelederne er gennemført på områdeledernes kontor eller et andet sted foreslået af områdelederne. Interviewene med områdelederne og institutionslederne er gennemført som individuelle interview. Interviewene med medarbejderne er gennemført som enten hele fokusgruppeinterview med begge udvalgte medarbejdere i institutionen, hele individuelle interview med hver medarbejder i institutionen eller som en kombination. For kombinationsinterviewene blev den første del af interviewet omhandlende faglig kvalitet, leder-medarbejder-relationer, refleksioner over ledelsesspænd og områdeledelse (sidstnævnte kun for kommuner med områdestruktur) gennemført som korte fokusgruppeinterview, mens den sidste del af interviewet omhandlende trivsel, motivation og lederens ledelsesstil blev gennemført som korte individuelle interview.

2.2.2 Overvejelser om interviewform

Ved anvendelse af gruppeinterview produceres der data på gruppeniveau om et emne, som intervieweren har bestemt (Morgan 1997: 2). Gruppeinterview er specielt gode til at producere data om sociale gruppers betydningsdannelse, interaktioner og normer og er derfor netop anvendelige, når vi interviewer medarbejdere fra hver deres afdeling af en integreret institution om ledelsesforholdene og opfattelsen af faglig kvalitet på hele institutionen, hvor opfattelsen kan divergere fra afdeling til afdeling, uden at vi på forhånd har systematiske forventninger til, hvordan dette foregår. Omvendt er individuelle interview velegnede, når undersøgelsesspørgsmålet kræver data på individniveau – specielt omhandlende intime emner eller fortrolige oplysninger (Harrits, Pedersen & Halkier 2010, David & Sutton 2004: 87-95). Individuelle interview er således netop fordelagtige, når vi spørger ind til personlige opfattelser og oplevelser vedrørende medarbejdernes trivsel og motivation, ligesom forskellige medarbejderes udpegning af den samme leders ledelsesstil skaber et mere robust billede af denne ledelsesstil, fordi medarbejderne har udpeget ledelsesstilen hver for sig. I de sjællandske medarbejderinterview blev medarbejdernes diskussion og forhandling specielt højt prioriteret, hvorfor de fleste af disse interview er foretaget som gruppeinterview (fem hele gruppeinterview på tre institutioner samt seks hele individuelle interview). I de jyske medarbejderinterview er medarbejdernes individuelle udtalelser om motivation og lederens ledelsesstil relativt højere prioriteret, hvorfor alle jyske interview er foretaget som kombinationsinterview, hvor medarbejderne deles i den sidste del af interviewet omhandlende disse emner (8 gruppeinterview, 16 individuelle interview). Tre interview af områdeledere, 8 interview af institutionsledere, de 8 korte gruppeinterview af medarbejdere samt 9 af de korte individuelle medarbejderinterview er gennemført af Louise Ladegaard Bro, ph.d.-studerende på statskundskab på Aarhus Universitet, mens de resterende 7 korte individuelle medarbejderinterview er foretaget af to kandidatstuderende fra statskundskab. 3 interview med områdeledere, 8 institutionsledere, 4 souschefer og 16 medarbejdere er gennemført af seniorprojektleder Christina Holm-Petersen, forsker Mathilde Høybye-Mortensen og seniorforsker Bente Bjørnholdt fra KORA.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interview. Denne interviewform tillader forskeren at målrette spørgsmålene efter undersøgelsens relevante begreber (Kvale & Brinkmann 1997: 129), samtidig med at der gives mulighed for at uddybe andre forklaringer og stille opfølgende spørgsmål (Harrits, Pedersen & Halkier 2010). Den samme interviewguide er anvendt til interviewpersonerne på samme hierarkiske niveau. Dog er der inkluderet spørgs-

mål om områdeledelse til institutionsledere og medarbejdere i kommuner med områdestruktur.

2.2.3 Gennemførelse af observationsstudier i 8 institutioner

Der er gennemført observationsstudier i 8 institutioner. Det overordnede formål med observationsstudierne har været at undersøge, hvordan ledelse praktiseres i hverdagen i daginstitutioner. Da der er tale om et forholdsvis uudforsket område, har det været vigtigt at skabe indsigt i denne praksis. Hvad foretager lederne sig, når de er på arbejde? Hvilke typer af opgaver løser de? Hvordan interagerer de med medarbejdere, børn, forældre og andre?

Observationsstudier har den metodiske fordel, at de giver mulighed for at få indsigt i tavs viden og praksis, som den udfolder sig i en hverdag, der kan være travl og ikke altid ideel. Observationsstudier giver derfor jf. Holstein og Gubriums metodiske implikationer mulighed for at komme videre end til de mere idealiserede repræsentationer og stereotyper om arbejdet (Holstein & Gubrium 2000).

Observationsstudierne blev gennemført ved, at vi i 8 institutioner fulgte ledernes arbejdsdag. I 7 af de observerede institutioner er der observeret, før der er interviewet. Dette skete dels med henblik på at øge kendskabet til dagligdagen i institutionen før interviewene, dels for at undgå, at potentielle idealiseringer under interviewene skulle få afsmittende effekt på handlinger under observationsstudierne. I den ene institution kunne dette ikke lade sig gøre på grund af institutionens kalender i den pågældende uge. Alle 8 ledere er observeret to dage hver. Observationsstudierne er foretaget af tre KORA-forskere. Observatørerne anvendte iPad, computer eller en notesbog til løbende at notere, hvad lederne foretog sig, hvor hun foretog sig det henne, hvem hun interagerede med, hvad hun sagde, og hvad der skete omkring hende i løbet af dagen. Disse noter blev efterfølgende skrevet rent, således at der ligger et observationsreferat for hver enkelt gennemført observation. Det vil sige, at der samlet set er 16 referater af lederdage. Hertil kommer den "*hang around*"-observation, der har været forbundet med at gennemføre interviewene på institutionerne.

Observatørernes blik var styret af en observationsguide (bilag 4), hvor relevante temaer som fx arbejdsopgaver, arbejdsdeling og medarbejderkontakt blev fremhævet med henblik på at fokusere observatørens blik. De forskellige observatørers observationer har derudover løbende været diskuteret med de andre observatører, hvorved et fælles "blik" på hver institution til dels er fremkommet.

Observatørerne indtog overvejende en passiv rolle. Observatørerne var dog ikke mere passive, end at de i ledige øjeblikke spurgte til lederens opfattelse af situationer eller samtaler, som observatørerne fandt særligt interessante for undersøgelsen. Nogle af institutionslederne gav udtryk for, at det var uvant for dem, at deres arbejde blev observeret.

3 Operationaliseringer

3.1 Faglig kvalitet

For at undersøge, om forståelsen af oplevet faglig kvalitet er samstemmende på tværs af hierarkiske niveauer, har vi spurgt både områdelederne, institutionslederne og medarbejderne, hvad de forstår ved god faglig kvalitet. For derefter at få en forståelse af, hvordan niveauet af den faglige kvalitet opfattes på institutionerne, er områdelederne, institutionslederne og medarbejderne også blevet spurgt, hvordan den faglige kvalitet er hos dem. For at undgå ureflekterede svar om "høj kvalitet" er interviewpersonerne blevet bedt om at beskrive, hvordan de konkret arbejder med at sikre den faglige kvalitet. Endelig er medarbejderne blevet bedt om at beskrive, hvad lederen gør for at understøtte arbejdet med den faglige kvalitet.

3.2 Motivation og trivsel

Som beskrevet i afsnit 1.4 forstår vi bredt trivsel som spørgsmålet om, hvor godt medarbejderne har det med alle arbejdsrelaterede aspekter af jobbet i daginstitutionen. For at ramme medarbejdernes umiddelbare, brede beskrivelser af arbejdet har vi i interviewene spurgt medarbejderne om de fordele og ulemper, der er ved arbejdet som pædagog, samt hvad der får dem til at tage på arbejdet om morgenen – også på en rigtig mørk og kold mandag morgen. De mere specifikke motivationsdimensioner gennemgås nedenfor.

3.2.1 Indre opgavemotivation

For at afdække, hvordan man har det med arbejdsopgaver (indre motivation), har vi i interviewene spurgt ind til eksempler på opgaver, som medarbejderne rigtig godt kan lide, og opgaver, som de ikke er så glade for, samt hvilken type af opgaver der fylder mest i medarbejdernes dag. For at få en forståelse af, om medarbejderne selv oplever, at deres leder har betydning for den indre motivation, har vi spurgt ind til, om og hvordan lederen får denne betydning. Vores operationelle forståelse af de forskellige motivationsdimensioner samt deres kobling til ledelse fremgår også af tabel 3.1.

Tabel 3.1 Forskellige typer motivation: Operationelle forståelser

Motivationstyper og koblinger	Hvad forstås empirisk ved motivationstypen/koblingen?
Grad af intrinsisk motivation	Glæden og interessen for arbejdet i sig selv. Opgaver, som man rigtigt godt kan lide, og opgaver, som man ikke så godt kan lide, og hvilken type af opgaver der fylder mest i arbejdsdagen.
Ledelse og intrinsisk motivation	Beskrivelse af, hvordan lederens støtte/manglende støtte får betydning for glæden og interessen for arbejdet, og hvordan lederen får betydning i forhold til opgaver, som medarbejderen godt kan lide – taler lederen fx med medarbejderen om dette?
Compassion	Beskrivelse af, hvordan medarbejderen føler, at arbejdet har betydning for andre – specielt andre, som har det svært. Eksempler herpå.
Commitment to the public interest	Beskrivelse af, hvordan medarbejderen føler, at arbejdet får betydning for samfundet. Eksempler herpå.
Attraction to policy making	Hvis, og hvordan medarbejderen deltager i aktiviteter for at få indflydelse på politiske beslutninger eller ledelsesbeslutninger, som vedrører institutionen, hvorfor medarbejderen gør dette. Eksempler herpå.
Self-sacrifice	Eksempler på, hvordan det "at gøre godt" har "omkostninger" for medarbejderen. Fx om der arbejdes over, hvorfor, og om overarbejdet altid noteres.
Grad af total *public service motivation* (PSM)	Hvor meget betyder det for medarbejderne at være i stand til at gøre godt for andre og samfundet igennem deres arbejde?
Ledelse og *public service motivation* (PSM)	Gør lederen noget for at sætte fokus på, hvordan arbejdet som pædagog får betydning for andre og samfundet, taler lederen fx med medarbejderen om dette og understøtter arbejdet i denne retning?

3.2.2 Public service motivation

For at afdække, hvordan medarbejderne motiveres af at gøre en forskel for andre og for samfundet, har vi i interviewene stillet spørgsmål til alle fire dimensioner af *public service motivation*. For at afdække den følelsesmæssige identifikation med børnene (*compassion*), har vi spurgt medarbejderne, om de konkret kan gøre en forskel for andre igennem deres arbejde som pædagog på institutionen, og i givet fald hvordan. Her vægtes især eksempler, hvor medarbejderne gør noget for at hjælpe andre, som har det svært. Ligeledes har vi for den pligt- og loyalitetsbaserede dimension (*commitment to the public interest*) spurgt medarbejderne, hvorvidt og i givet fald hvordan deres arbejde bidrager til samfundet. For at undersøge, hvordan motivationen til at forbedre politiske beslutninger for at gøre godt for andre og for samfundet (*attraction to public policy making*) kommer til udtryk på arbejdspladsen, har vi endvidere spurgt ind til, hvad medarbejderne gør for at få indflydelse på beslutninger, som tages i institutionen. Endelig har vi spurgt ind til omfanget af overarbejde, hvorfor medarbejderne i givet fald arbejder over, og om det i så fald er noget, der skrives ned (*self-sacrifice*-dimensionen). Overarbejde af hensyn til børnenes og samfundets interesser ses som en refleksion af høj *public service motivation*. For at få et blik for, hvor meget *public service motivation*-dimensionerne fylder i medarbejdernes overvejelser om jobbet, er der også spurgt ind til, hvor meget det betyder for medarbejderne, at de igennem deres arbejde som pædagog kan gøre en positiv forskel. Ligesom for indre motivation har vi spurgt ind til medarbejdernes egen oplevelse af, at deres leder har betydning for *public service motivation*. Vi

er fx kommet ind på, om lederen gør noget for at sætte fokus på, hvordan arbejdet gør en forskel.

3.3 Ledelsesstil og ledelsesstrategier

Som beskrevet i afsnit 1.2 handler både transformationsledelse og transaktionsledelse om aktivt at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. En leder kan dog også udvise en passiv ledelsesstil, hvor medarbejderne selv sætter mål, og hvor lederen trækker sig mere tilbage fra medarbejderne. Dette kan ske i kombination med transformationsledelse og transaktionsledelse, hvor lederen fx lader medarbejderne udarbejde målsætningen eller nøjes med at sætte de overordnede rammer og mål og lader medarbejderne bestemme midlerne. For at få en forståelse af ledernes brug af transformations- og transaktionsledelse har vi spurgt direkte ind til både de to aktive ledelsesstrategier og en mere passiv ledelsesstil. Vi har spurgt både områdeledere og institutionsledere om deres egen brug af ledelsesstrategierne og medarbejderne om deres institutionsleders brug af ledelsesstrategierne. Vi har alle steder talt ud fra tre plancher, som kort beskriver hovedpunkterne for de to aktive ledelsesstrategier samt den passive ledelsesstil (de kan ses som en del af interviewguiden, dvs. bilag 2). Leder A repræsenterer transformationsledelse, leder B repræsenterer ”passiv” ledelse, og leder C repræsenterer transaktionsledelse. Medarbejderne blev kort præsenteret for plancherne og blev derefter bedst om at udpege den/de ledelsesmåde(r), som karakteriserede deres leder bedst, mens områdelederne og institutionslederne blev spurgt mere uddybende ind til, hvordan ledelsesstrategierne konkret blev anvendt, samt hvornår og hvorfor en given ledelsesstil var nyttig eller ej. Ligesom medarbejderne blev lederne også bedt om at vælge den ledelsesmåde, som de anvendte mest.

3.4 Ledelsesspænd og ledelsesstruktur

En fordel ved den kvalitative metode er, at vi har mulighed for at gå i dybden med konsekvenserne af ledelsesspænd og ledelsesstruktur og de mekanismer, som forventes at binde ledelsesspændet og ledelsesstrukturen sammen med oplevet faglig kvalitet, medarbejdertrivsel og motivation. Her har vi fokuseret på, hvordan variationen mellem institutioner med forskelligt ledelsesspænd og mellem institutioner i kommuner med og uden områdestruktur får betydning for leder-medarbejder-relationen og ledernes ledelsesopgaver og ansvar.

3.4.1 Leder-medarbejder-relationer

For at afdække leder-medarbejder-relationerne har vi spurgt ind til områdeledernes, institutionsledernes og medarbejdernes forståelse af kontaktmønstrene med hinanden. For områdelederne og institutionslederne er dette fulgt op med spørgsmål om, hvornår og hvordan de giver faglig sparring til deres medarbejdere, mens medarbejderne er blevet spurgt dybere ind til deres oplevelse af deres leders tilgængelighed og oplevelsen af at få opfyldt deres behov for ledelse.

3.4.2 Ledelsesopgaven

For at få en forståelse af betydningen af ledelsesspænd og områdeledelse for varetagelsen af ledelsesopgaver har vi spurgt ind til både områdeleders, institutionsleders og medarbejderes opfattelse af, hvordan opgaverne delegeres til og deles mellem ledere og medarbejdere. På alle niveauer har vi endvidere spurgt dybere ind til, hvordan denne delegation og deling fungerer til dagligt, om arbejdsdelingen er klar, og om der er andre, der påtager sig ansvar for ledelsesopgaver. Vi har desuden spurgt ind til ledernes egen forståelse af ledelsesopgaven på og uden for institutionen ved at spørge, hvad lederne bruger deres arbejdsdag på, hvad der eventuelt forhindrer dem i at bruge tid på det, de helst vil, samt hvor meget tid de bruger på at koordinere med andre uden for institutionen. Institutionsledere under områdeledere er endvidere blevet bedt om at beskrive deres beslutningsrum, samt hvor tilfredse de er med dette. Endelig har vi ligesom for medarbejderne spurgt alle institutionsledere om deres oplevelse af at få dækket eget ledelsesbehov.

3.4.3 Overvejelser om ledelsesspænd og ledelsesstruktur

Hvis medarbejderne og lederen havde været medarbejder eller leder i en institution, hvor der var flere eller færre medarbejdere under lederen, eller hvis de havde erfaringer med at arbejde i en anderledes områdestruktur (områdeledelse eller ej), bad vi dem reflektere over forskellen på at arbejde i en sådan institution/struktur og så den institution/struktur, som de nu arbejdede i. Vi bad dem også fortælle om eventuelle fordele og ulemper ved henholdsvis store og små institutioner. Ligeledes bad vi områdeledere og institutionsledere reflektere over det optimale ledelsesspænd samt spurgte områdeledere ind til områdestrukturens betydning for det optimale ledelsesspænd.

4 Analysemetoder anvendt på interview-materialet

Den kvalitative analyse af interviewene er foregået i fire overordnede faser: Først er interviewene blevet transskriberet, hvorefter de er blevet kodet i Nvivo 10 for at kunne sammenligne de samme forhold på tværs af interviewpersoner, institutioner og kommuner. Derefter er materialet blevet sammenlignet og kondenseret i displays til at tydeliggøre indholdet og systematikken i interviewpersonernes udtalelser, og endelig er interviewene blevet læst og analyseret i relation til hver deres institutionskontekst. Hver af faserne beskrives kort nedenfor.

4.1.1 Transskribering

Alle interview er med interviewpersonernes samtykke blevet optaget og efterfølgende transskriberet i fuld længde ud fra en fastlagt procedure. Desværre opstod der tekniske problemer med optagelserne af to interview, men den resterende del blev så vidt muligt rekonstrueret ud fra interviewerens noter. 11 studerende fra statskundskab, antropologi og psykologi har gennemført transskriberingen.

4.1.2 Kodestrategi

Kodningen blev gennemført af professor Lotte Bøgh Andersen, forskningsassistent Søren Kølbæk Larsen samt seks studerende fra statskundskab og psykologi. På baggrund af de temaer, som fremgår af interviewguiden, opstillede vi først en række koder og underkoder, som interviewpersonernes udtalelser blev sorteret ind under (Jakobsen 2012). Hvis interviewpersonerne kom med nye aspekter, som ikke var indeholdt i de foruddefinerede koder, var der også mulighed for at inkludere disse, men det viste sig, at koderne var tilstrækkeligt bredt definerede til at kunne indeholde de væsentligste perspektiver. Der var et par enkelte undtagelser i form af de fysiske rammers betydning, som i observationsstudierne fremstod som vigtigt og derfor efterfølgende blev søgt efter i interviewmaterialet, ligesom vi også efterfølgende har gået materialet igennem efter omtaler af netværksledelse, lederens funktion som vikar og omtale af souschefernes funktion i kommuner uden områdeledelse. Startkodelisten kan ses i bilag 5, mens tilføjelserne til denne er i bilag 6. Slutkodelisten udgøres med andre ord af summen af bilag 5 og 6. Som en del af kodeprocessen blev alle interviewpersoners organisatoriske tilhørsforhold systematiseret i cases på henholdsvis individniveau, institutionsniveau, områdeniveau og kommuneniveau.

4.1.3 Displays

Displays er koncentrerede fremstillinger af kvalitative data i form af tabeller eller grafik, som giver dataoverblik og hjælper til besvarelsen af problemstillingen (Dahler-Larsen, 2012). I analysen har vi anvendt forskellige typer displays, hvoraf de vigtigste er deskriptive displays med information om interviewpersonernes udsagn om et givent forhold og sammenlignende displays, hvor fokus er på at sammenholde udsagn fra interviewpersoner med forskellige karakteristika (fx fra institutioner med hhv. stort og lille ledelsesspænd). Denne type displays kaldes også cross-case-displays (David & Sutton, 2004:208) og består af matrixer, som

fremdriver forskelle og ligheder mellem interviewpersonerne. Det kunne fx handle om pædagogernes indre opgavemotivation set i forhold til ledelsesspændet. Her bliver udsagn om opgavemotivationen fra ansatte i institutioner med et mindre ledelsesspænd systematisk sammenlignet med tilsvarende udsagn fra ansatte fra institutioner med et større ledelsesspænd. Generelt opdeler vi alle analyser på medarbejdere og institutionsledere, ligesom områdelederne behandles separat. For de fleste analyser opdeler vi desuden på større og mindre ledelsesspænd (grænsen sættes som nævnt, så 18 medarbejdere eller derover behandles som et stort ledelsesspænd). Når det er relevant, skelner vi mellem kommuner med og kommuner uden områdeledelse.

Anvendelsen af displays sikrer, at arbejdet med kondenseringen af kvalitativt materiale bliver systematisk, struktureret og gennemsigtigt, ligesom det er en måde at underbygge konklusioner på, så de er solidt funderet i det, alle interviewpersoner faktisk har sagt (Miles & Huberman, 1994). Vi har bestræbt os på at opfylde tre grundlæggende regler for kvalitativ databehandling vedrørende *autenticitet*, *inklusion* og *transparens* (Dahler-Larsen, 2012). Autenticitetsreglen fordrer, at dataanalysen så vidt muligt skal baseres på datas oprindelige form, hvorved det er muligt at følge analysekonklusionerne tilbage til interviewpersonernes udtalelser. Inklusionen betyder, at *alle* relevante data skal repræsenteres i displayet. Konklusionerne må altså ikke blot bygge på den del af materialet, der støtter forskernes forforståelse, hvis der også er materiale, der taler imod denne forforståelse. Endelig tilsiger transparensreglen, at det skal være muligt for læseren at gennemskue, hvordan displayene er udformet (Dahler-Larsen, 2012).

Hovedrapporten sammenfatter konklusionerne og illustrerer disse med typiske citater. Af anonymiseringsårsager er displays ikke vedlagt, men listen over udarbejdede analysedisplays kan ses i bilag 7.

4.1.4 Analyse i kontekst

De enkelte interviewreferater er derudover analyseret i hver deres individuelle helhed i forhold til de øvrige referater fra samme institution, hvorefter de er sammenholdt med de øvrige analyser og datamaterialet fra observationsdelen af studiet.

5 Litteratur

Ahrenkiel, A., Nielsen, B.S., Schmidt, C., Sommer, F.M. & Warring, N. 2013, *Daginstitutionen til hverdag: den upåagtede faglighed*, Frederiksberg: Frydenlund Academic.

Ahrenkiel, A., Nielsen, B.S., Schmidt, C., Sommer, F.M. & Warring, N. 2012, *Daginstitutionsarbejde og pædagogisk faglighed*, Frederiksberg: Frydenlund Academic.

Andersen, L.B. & Jacobsen, C.B. 2014, "Motivation, præstationsbelønning og kontrolsystemer: Et spørgsmål om ledelse?" Kapitel 10 i *Sprækker for fornyelse. Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse.* K. Majgaard (red.), København: Wilfried, pp. 259-279.

Andersen, L.B. & Pedersen, L.H. 2012, "Public Service Motivation and professionalism", *International Journal of Public Administration,* vol. 35, no. 1, pp. 46-57.

Andersen, L.B. & Pedersen, L.H. 2014, *Styring og motivation i den offentlige sektor,* København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A.L., Jacobsen, C.B., Jensen, U.T., Ladenburg, J., Nielsen, P.A. & Westergaard-Nielsen, N. 2014, *Leadership training and leadership strategies in different settings. Designing an experiment to test the causal effect of leadership on performance*. Konferencepapir forberedt til Workshop on Experimental Methods i forbindelse med Nordic Political Science Association (NOPSA) mødet d. 12-15. august 2014 i Gøteborg, Sverige.

Andersen, L.B., Heinesen, E. & Pedersen, L.H. 2014, "How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools?", *Journal of Public Administration Research and Theory,* vol. 24, no. 3, pp. 651-671.

Andersen, L.B., Kristensen, N. & Pedersen, L.H. 2012, "Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser", *Politica* vol. 44, no. 1, pp. 5-25.

Andersen, L.B., Pallesen, T. & Pedersen, L.H. 2011, "Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark". *Review of Public Personnel Administration,* vol. 31, no. 1, pp. 10-27.

Beck Jørgensen, T., Andersen, L.B. 2010, "Værdier og motivation i den offentlige sektor". *Økonomi & Politik*, vol. 83 no. 1, pp. 34-46.

Bellé, N. 2013, "Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance", *Public Administration Review*, vol. 73, no. 1, pp. 143-153.

Bellé, N. 2014, "Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 24, no. 1, pp. 109–136.

Brewer, G.A. 2008, "Employee and organizational performance", in *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), Oxford: Oxford University Press, pp. 136-156.

Camilleri, E. 2007, “Antecedents affecting public service motivation”, *Personnel Review*, vol. 26, no. 3, pp. 356-377.

Christoffersen, H.N. & Nielsen, A.A. 2009, *Børnehavens betydning for børns udvikling. En forskningsoversigt* (SFI 09:27), København: SFI. Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Dahler-Larsen, P. 2012, ”Display”, i *Metoder i statskundskab*, L.B. Andersen, R. Klemmensen & K.M. Hansen (red.). 2. udg., København: Hans Reitzel, pp. 188-210.

David, M. & Sutton, C. 2004, *Social Research, The Basics,* London: Sage.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000, “The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-268.

Gagné, M. & Deci, E.L. 2005, ”Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior,* vol. 26, no. 4, pp. 331-362.

Harrits, G.S., Pedersen, C.S. & Halkier, B. 2010, ”Indsamling af interviewmateriale, i *Metoder i statskundskab*, L.B. Andersen, R. Klemmensen & K.M. Hansen (red.), København: Hans Reitzels Forlag, pp. 144-172.

Holstein J.A & Gubrium, J.F. 2000, *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World,* New York: Oxford University Press.

Holten, A.L. & Nielsen, K. 2007, *Ledelsesstil, psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel i ældreplejen (*SOSU-rapport nr. 9), København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Hondeghem, A. & Perry, J.L. 2009, “EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, no. 1, pp. 5-9.

Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2010, *Det kommunale tilskuds- og udligningssystem - en kort præsentation,* www.oim.dk, tilgået 23. feb. 2015.

Ipsen, H.H. 2007, *Pædagogisk regulering: Hvordan har pædagogernes opfattelse af de pædagogiske læreplaner betydning for deres indre motivation?* Speciale. Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Jacobsen, M. & Andersen S. C. 2013, “Coproduction and Equity in Public Service Delivery”, *Public Administration Review,* vol. 73, no. 5, pp. 704-713.

Jakobsen, M.L.F. 2012, ”Kvalitativ analyse: kodning”, i *Metoder i statskundskab*, 2. udg. L. Bøgh Andersen, R. Klemmensen & K.M. Hansen (red.), København: Hans Reitzel, pp. 173-187.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K. et al. 2013, “Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations : Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance”, *Journal of Public Administration Research & Theory,* vol. 23, no. 1, pp. 79-102.

Kjeldsen, A. & Jacobsen C.B. 2013, “Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?”, *Journal of Public Administration Research and Theory,* vol. 23, no. 4, pp. 899-926.

Kjeldsen, A.M. 2012, “Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study”, *International Journal of Public Administration*, vol. 35, no. 1, pp. 58-69.

Kjerulf, A. 2008, Happy Hour fra 8 til 16. Styrk arbejdsglæden. Forkæl bundlinjen, København: Jyllands-Postens Forlag.

Knudsen, L. 2014, *Regulering af det pædagogiske arbejde i daginstitutioner. Hvilken betydning har pædagogernes opfattelse af pædagogiske læreplaner for deres indre motivation, og hvad betyder det i sidste ende for forældrenes tilfredshed med deres barns daginstitution?* Speciale, Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Kommunale Nøgletal 2014, *Database over ØIM's kommunale nøgletal*, http://noegletal.dk/, tilgået 14. marts 2014.

Kragh-Müller, G. 2013, *Kvalitet i daginstitutioner,* Hans Reitzel, København.

Krogsgaard, J.A., Thomsen, P. & Andersen, L.B. 2014, “Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation”, *International Journal of Public Administration,* vol. 37, no. 12, pp. 895-907.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 1997, *Interview,* København: Hans Reitzels Forlag.

Le Grand, J. 2003, *Motivation, Agency and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. 1994, *Qualitative Data Analysis (*2. ed.), London: SAGE.

Morgan, D.L. 1997, *Focus Groups as Qualitative Research,* London: SAGE.

Perry, J.L. & Wise, L.R. 1990, “The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, vol. 50, no. 3, pp. 367-73.

Perry, J.L. 1996, “Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, no. 1, pp. 5-24.

Rerup, C. 1995, ”Hvad er arbejdsglæde?,” i *Engagement i arbejdet - involvering i organisationer*, F. Bévort, P.E. Jensen & A. Prahl (red.), Århus: Handelshøjskolens Forlag, pp. 289-309.

Rowe, M. 2008, “Child-directed speech: relation to socioeconomic status, knowledge of child development and child vocabulary skill”, *Journal of Child Language,* vol. 35, no. 1, pp. 185-205.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000, ”Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 68-78.

SFI 2004, *Kommunestørrelsens betydning. Resultater af analyser for Strukturkommissionen* (SFI 04:01), S. Bengtsson (red.), København: SFI. Det Nationale Forskningscenter for velfærd.

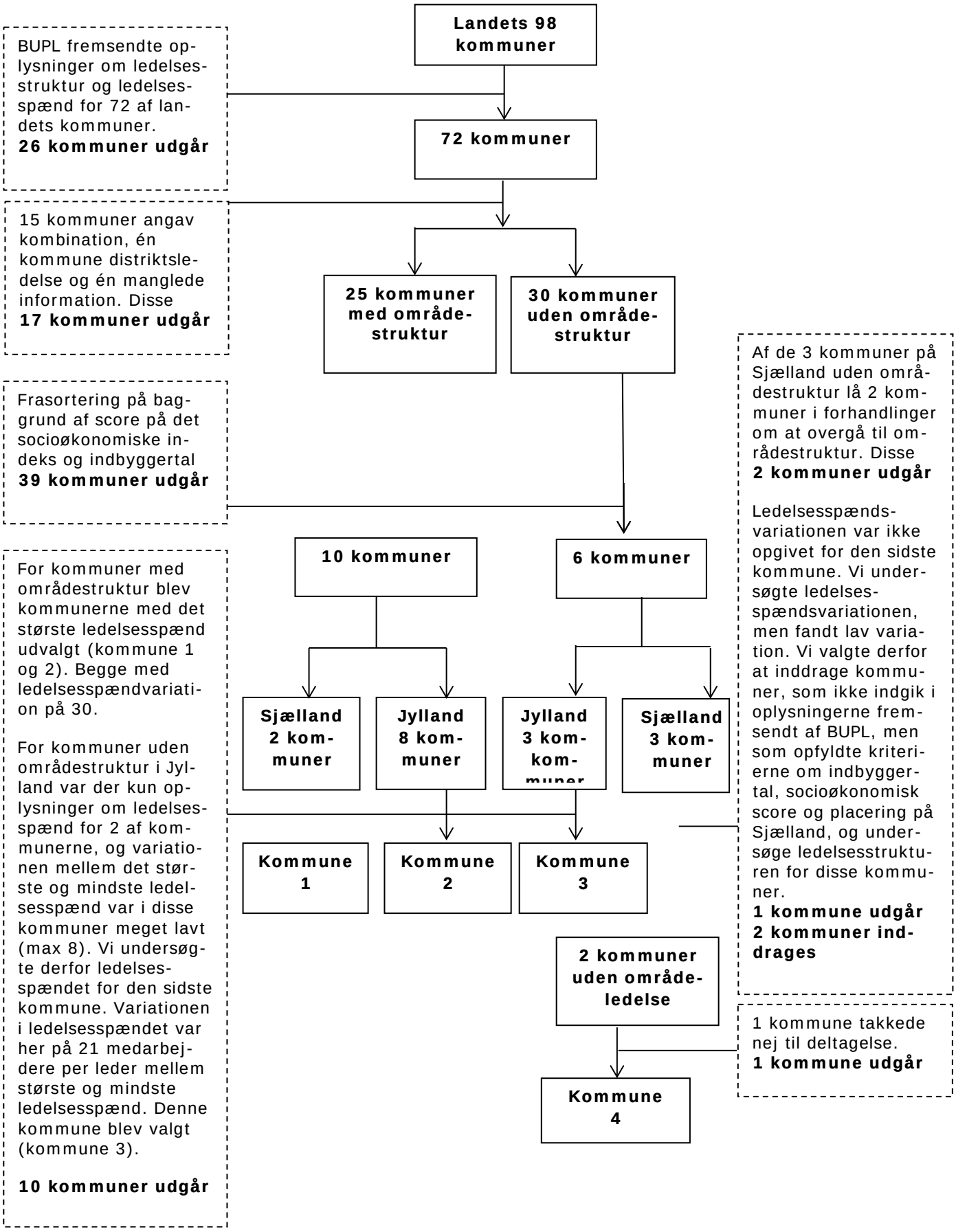
Vandenabeele, W. 2007, “Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach”, *Public Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 545-556.

Videncenter for Arbejdsmiljø 2014, *Trivsel*, http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Trivsel, tilgået 8. dec. 2014.

Væksthus for Ledelse 2007*, Ledelse af dagtilbud under forandring. En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet,* København: Væksthus for Ledelse.

Weisman, C.S., Alexander, C.S., & Chase, G.A. 1980, “Job satisfaction among hospital nurses: a longitudinal study”, *Health Services Research*, vol. 15, no. 4, pp. 341-364.

Bilag 1: Udvælgelse af kommuner



Bilag 2: Interviewguides

Hovedbegreb og underkategorier	Interview-personer	Operationelt spørgsmål
Indledning	**Områdeledere** **Institutionsledere** **Medarbejdere**	Beskrivelse af niveau af anonymitet – antal interview, ingen institutions- og medarbejdernavne, men kommunenavne, struktur og institutionsstørrelse. Må vi optage? Understregning af personlige svar, frem for hvad der kan tænkes at være "korrekt". Præsentation (navn, alder, uddannelse, anciennitet).
Faglig kvalitet	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere	Hvad forstår I/du ved "god faglig kvalitet"? Hvordan er den faglige kvalitet her hos jer (forstået ud fra den beskrivelse, som du/I lige har givet)? Beskriv, hvordan I konkret arbejder med at sikre god faglig kvalitet? - Oplever I, at det lykkes?
Lederens betydning for faglig kvalitet	Medarbejdere	Kan I beskrive, hvad jeres leder gør for at understøtte arbejdet med den faglige kvalitet? - Oplever du, at han/hun lykkes med dette? - Hvorfor/hvorfor ikke?
Leder-medarbejder-relationer Kontaktmønstre	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere	Hvis vi taler lidt om jeres kontaktmønstre med dine institutionsledere/dine medarbejdere/jeres direkte leder, hvornår er du/I så sammen med dem/hende? - Hvad taler I om, når du er sammen med dem? - Sker det også som faste møder?
Medarbejdernes oplevelse af tilgængelighed	Medarbejdere	Oplever I, at I har nem adgang til jeres direkte leder? - Hvilke barrierer oplever i, at der er for at have adgang? Oplever I, at jeres leder har for travlt? - Ved I, hvad hun har travlt med?
Medarbejdersparring	Områdeledere Institutionsledere	Giver du sparring til dine institutionsledere/medarbejdere? - Hvornår får de det? - Hvordan får de det?
Medarbejderens oplevelse af opfyldt ledelsesbehov	Medarbejdere	Kan I beskrive en positiv oplevelse, hvor jeres leder virkelig havde en afgørende betydning? - Hvad var det gode, som lederen gjorde? Er der andre ting, I oplever at have brug for fra jeres leder? - Fx i forhold til faglig sparring? - I forhold til hjælp i konflikter eller lignende? - I forhold til at følge op på jeres ideer og lave noget om i institutionen? Oplever I generelt, at der er en leder, der træder til, når I har brug for det?

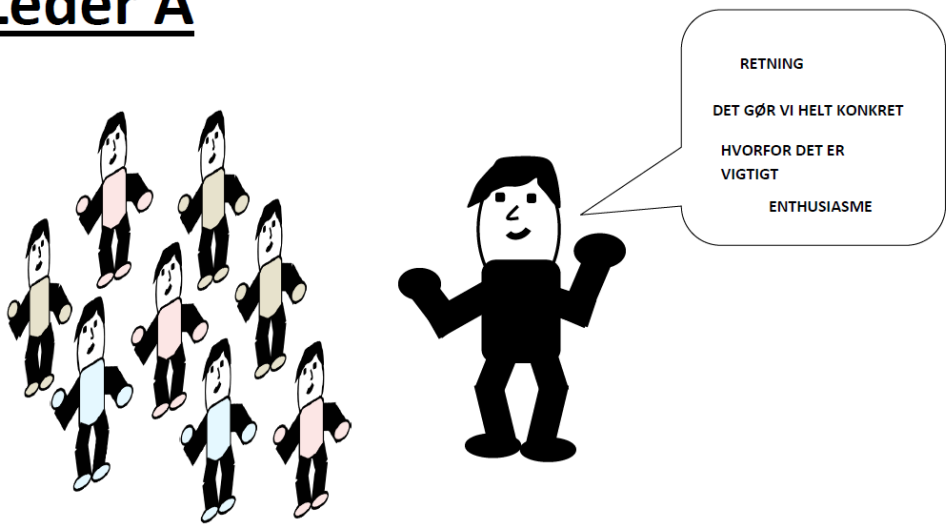
Hovedbegreb og underkategorier	Interview-personer	Operationelt spørgsmål
Ledelsesopgaven Delegation	Områdeledere Institutionsledere under områdeledelse	Hvordan har I delt ledelsesopgaverne imellem jer på institutionsniveau og områdeniveau?
	Institutionsledere Medarbejdere	Institutionsledere/medarbejdere: Er der delegeret ledelsesopgaver til andre her/jeres leder (fx souschef, inklusionspædagog)?
	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere	- Hvilke opgaver er delegeret (til hvem)? - Hvordan fungerer det til daglig? - Oplever du/I, at det er entydigt, hvem der har ansvaret for hvad mellem dig, og så dem, som du har delegeret opgaver til (fx institutionsledere/medarbejdere)? - [For institutionsledere:] Oplever du, at det er entydigt, hvem der har ansvaret for hvad mellem dig og din områdeleder? *Hvis 'nej':* - Hvorfor egentlig ikke? - Hvordan fungerer det til daglig, at du/I hver især/jeres leder varetager de opgaver, som du/I/hun gør?
		Oplever du/I, at du/jeres leder får fulgt op på ting? - Delegering af arbejdsopgaver? - Problemer, der har været drøftet?
At påtage sig ledelses-opgaver	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere	Er der nogen, der i det daglige påtager sig noget ledelse (er der andre personer, der løfter et ledelsesmæssigt ansvar eller opgave)? - Hvem? - Beskriv, hvad de gør.
Arbejdsopgaver	Områdeledere Institutionsledere	Er der derudover ledelsesopgaver, der er placeret andre steder i for-valtningen?
	Områdeledere Institutionsledere	Hvad bruger du hovedsagelig din tid på? - Beskriv din typiske dag? - Hvordan ville du helst bruge din tid – hvis du selv kunne be-stemme? - Hvad forhindrer dig?
	Områdeledere	Hvilken type ting tager dine institutionsledere op med dig? Hvad består de primære ledelsesopgaver i for en institutionsleder?
	Institutionsledere under områdeledelse	Hvordan ser du dit beslutningsrum, er du tilfreds med det, som det er, eller er der noget, man kunne gøre anderledes? - Hvilke beslutninger kan du træffe helt konkret? Oplever du, at du kan påvirke beslutninger, som træffes andre steder?
Konkrete konflikt-situationer	Institutionsledere Medarbejdere	Hvis I/dine medarbejdere har en konflikt med et forældrepar, hvordan håndteres det så/involverer de så dig? - Inddrager I til tider andre?
	Medarbejdere	- Hvem (spørg ind til lederen)? - Med hvilket formål?
	Institutionsledere Medarbejdere	Hvem drøfter I det med, hvis I er bekymrede for et barn/Hvis dine medarbejdere er bekymret for et barn, drøfter de det så med dig?
	Medarbejdere	- Inddrager I til tider andre? - Hvem (spørg ind til lederen)? - Med hvilket formål?
Ledelse udad og på tværs	Institutionsledere	Hvor meget tid bruger du i din hverdag på at koordinere med andre uden for institutionen (det kommunale system)?
Lederens behov for ledelse	Områdeledere Institutionsledere	Hvad har du behov for hos din leder? - Fx ledelsesmæssig sparring? - Løbende støtte i arbejdet? - Oplever du, at du får noget af dette hos din direkte leder - Oplever du, at du får noget af dette andre steder (fx andre steder i forvaltningen) Oplever du, at din leder er tilgængelig? Føler du dig somme tider isoleret i din rolle som leder?
	Institutionsledere	Kan du beskrive en positiv oplevelse, du har haft med en leder, mens du selv har været leder? - Spillede lederen en rolle for dine behov dér?
		Hvis du skulle pege på noget, der kunne blive endnu bedre i udviklingen af ledelsessamarbejdet: Hvad ville gøre en forskel?

Hovedbegreb og underkategorier	Interview-personer	Operationelt spørgsmål
Ledelsesstile	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere	Præsentation af ledelsesstile baseret på plancher.
Hvordan anvendes ledelsesstilen?	Områdeledere Institutionsledere	*Hvis ja til transformationsledelse – uddyb med:* Hvad er målene for institutionen her? Hvordan kommunikerer du konkret målene til medarbejderne (på skrift, til medarbejdermøder, uformelt i dagligdagen)? Kan du give eksempler på, hvordan du forsøger at koble medarbejdernes arbejde til konkrete mål? Hvad gør du, hvis ikke alle er enige i målene? Hvad gør du for at holde fokus på målene? Hvad gør du, hvis målene ændrer sig? *Hvis ja til transaktionsledelse – uddyb med:* Hvordan kommunikerer du til medarbejderne, hvad de vil modtage, hvis de lever op til krav (og hvad modtager de)? Kan du komme i tanke om en situation, hvor du belønnede en medarbejder for en ekstra indsats (hvordan belønnede du da)? Kan du komme i tanke om en situation, hvor du korrigerede en medarbejder i dennes arbejde (hvordan)? Har du nogensinde haft behov for at fyre en medarbejder, som ikke gjorde sit arbejde godt nok? *Hvis ja til passiv ledelse – uddyb med:* Kan du give et eksempel på en situation, hvor du anvendte denne ledelsesmåde?
Hvornår anvendes ledelsesstilen?	Områdeledere Institutionsledere	Er der noget specielt ved de situationer, hvor du anvender [given ledelsesstrategi]? - Er det fx, når der kommer nye tiltag? - Når der er problemer? - Hvis tingene bare kører?
Hvorfor anvendes ledelsesstilen?	Områdeledere Institutionsledere	Hvorfor er lige netop [given ledelsesstil] nyttig? Har du haft betænkeligheder ved at anvende denne ledelsesstrategi? Hvordan kan det være, at du ikke bruger [given ledelsesstrategi]?
Valg af ledelsesstrategi	Områdeledere Institutionsledere Medarbejdere Institutionsledere	Hvis du skulle vælge, er der så en af disse ledelsesmåder, som du anvender mest/karakteriserer din leder mest?
Trivsel	Medarbejdere	Hvad er fordelene og ulemperne ved at arbejde som pædagog? Hvad får jer/dig til at tage på arbejde om morgenen – også på en rigtig våd mandag morgen?
Indre motivation	Medarbejdere	Er der nogen af jeres/dine arbejdsopgaver, som I/du rigtig godt kan lide? Hvad er det ved de opgaver, som I/du godt kan lide (fx om man bare nyder at udføre opgaven, om opgaven er interessant eller andet)? Er der nogen af jeres/dine arbejdsopgaver, som du ikke så godt kan lide?
Ledelse og intrinsisk motivation	Medarbejdere	Hvilken typer af arbejdsopgaver fylder mest i jeres/din dag – opgaver som I/du rigtig godt kan lide, eller opgaver I/som du ikke så godt kan lide? Nu talte vi før om positive oplevelser med jeres leder, om der var en leder, der trådte til, når I havde behov for det. Oplever I/du også, at det har en betydning for, i hvor høj grad … - I/du nyder jeres/dit arbejde? - hvilken interesse, I/du har i jeres arbejde? Støtter din leder dig på nogen måde i [de beskrevne opgaver]? Taler du med din leder om [de beskrevne opgaver]?

Hovedbegreb og underkategorier	Interview-personer	Operationelt spørgsmål
Public service motivation		
Compassion	Medarbejdere	Tænker I/du på, om jeres/dit arbejde som pædagog her på institutionen gør en forskel for andre? - Hvem gør I/du en forskel for? - Hvordan gør I/du konkret en forskel – eksempler?
Commitment to the public interest	Medarbejdere	Tænker I/du også på, om jeres/dit arbejde bidrager til samfundet på en eller anden måde? - Hvordan bidrager arbejdet konkret – eksempler?
Attraction to policy making	Medarbejdere	Gør I/du noget for at få indflydelse på politiske eller ledelsesmæssige beslutninger, som der tages på institutionen her?
Self-sacrifice	Medarbejdere	Når I/du arbejder over, er det så noget, I/du skriver ned, eller hvordan fungerer det? I hvilke situationer sker det typisk, at I/du overarbejder? Har du oplevet at arbejde over, selv om det var lidt vigtigt for dig at komme hjem? Hvorfor arbejdede du da over?
Grad af PSM	Medarbejdere	Hvor meget betyder det for dig, om du igennem dit arbejde som pædagog kan gøre en positiv forskel?
Ledelse og PSM	Medarbejdere	Gør jeres/din leder noget for at sætte fokus på, hvordan arbejdet som pædagog gør en forskel? - Taler lederen med jer/dig om det? - Støtter lederen sådanne opgaver?
Overvejelser om ledelsesspænd og ledelsesstruktur	Institutionsledere	Oplever du, at du har optimal mulighed for at udøve din ledelsesstil? Oplever du, at du har for travlt?
	Institutionsledere Medarbejdere	Har du/I prøvet at være leder på en institution/arbejdet under en leder, hvor du/lederen havde flere eller færre medarbejdere under dig/sig?
	Institutionsledere	*Hvis oplevet andet ledelsesspænd:* Hvad er der af fordele og ulemper ved at være henholdsvis en lille eller en stor institution?
	Medarbejdere	*Hvis oplevet andet ledelsesspænd:* Er der forskel på at arbejde i en sådan institution og så den, du arbejder i nu? – eksempel på forskellen?
	Institutionsledere Medarbejdere	Har du/I tidligere været leder på en institution/arbejdet i en institution, som var/ikke var indlejret i områdeledelsesstruktur? *Hvis 'ja':* - Er der forskel på at arbejde i en sådan institution og så den, du/I arbejder i nu? – eksempel på forskellen? Hvad er det optimale antal medarbejdere?
	Områdeledere	Er der en optimal størrelse på en institution – eller sammenhæng mellem antal ledere og medarbejdere i integrerede institutioner? Hvad er fordele og ulemper ved at være henholdsvis en lille og en stor institution? Hvad betyder områdestrukturen for, hvor mange medarbejdere den enkelte leder effektivt kan være leder for?

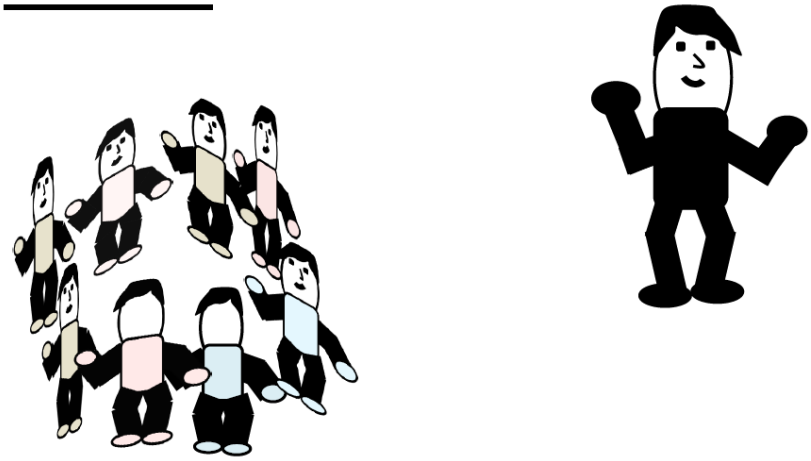
Plancher med ledertyper (vist for interviewpersoner i A4-format):

Leder A



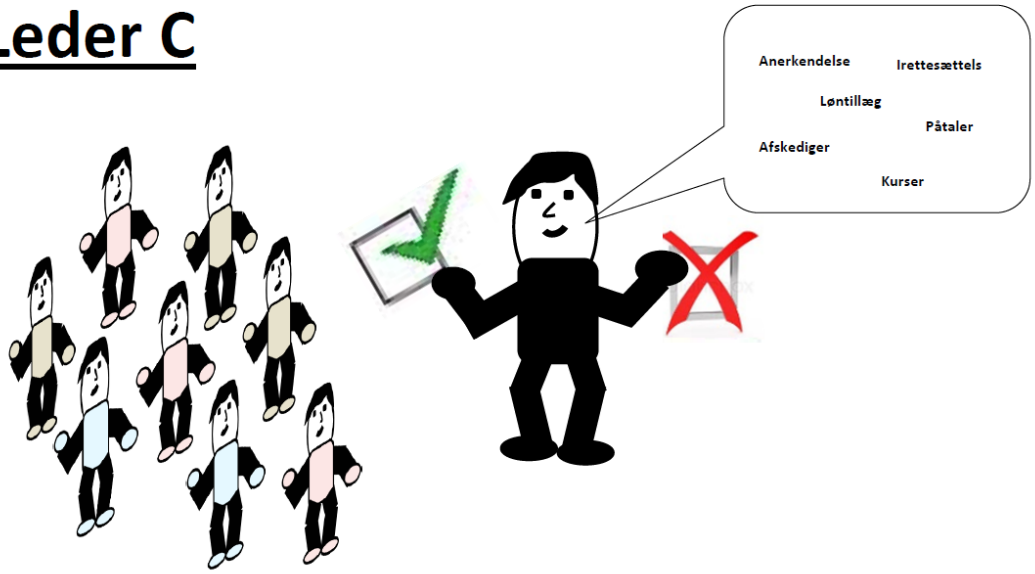
Beskriver konkrete mål, hvordan arbejdet bidrager til målene og forsøger at skabe accept og entusiasme for målene. Forsøger at sikre, at alle arbejder i samme retning.

Leder B



Lader meget medarbejderne selv bestemme, hvad de skal arbejde hen imod, og trækker sig mere tilbage fra medarbejderne.

Leder C



Sætter konkrete mål og anvender belønninger eller negative konsekvenser baseret på medarbejdernes arbejdsindsats

Bilag 3: Opfyldelsesgrad for kriterier for udvælgelse af interviewpersoner

Kriterie	Opfyldelse
Kvinder	Alle
Uddannede pædagoger	Alle
Vuggestue og børnehave	1 sted begge vuggestue 1 sted begge børnehave
2 års anciennitet	1 med ½ års anciennitet 1 med 1 års anciennitet 1 med 1½ års anciennitet
Mindst 5 års erfaring	1 med 1 års erfaring
Mellem 30 og 40 år	Ingen under 25 år og ingen over 60 år 12 interviewpersoner afviger

Bilag 4: Observationsguide

Formål med og baggrund for observationer:

- At få indblik i, hvad lederen bruger sin tid på.

- At få indblik i lederens interaktion med medarbejderne.

- At få indblik i lederens betydning for faglig kvalitet og trivsel.

- At få indblik i faglig kvalitet på institutionen ved at følge medarbejdere.

Det praktiske:

En person følger lederen. Skal lederen til møde, går vi med. Arbejder lederen på kontoret, er vi med og spørger ind til, hvilke opgaver hun udfører. Vi noterer, hvor lang tid der bruges på forskellige opgaver i løbet af hele dagen.

Vi noterer ligeledes, hvordan kontakten med medarbejderne foregår (herunder hvor den foregår henne). Notér gerne hele dialoger ned. Vær OBS på, hvornår det er vigtigt at holde lav profil, så vi ikke obstruerer kontakt og dialog mellem leder og medarbejdere og/eller leder og børn.

Vi møder samtidigt med lederen.

Ved slutningen af dagen og inden vi tager hjem, spørger vi, om dette har været en normal dag.

Observationsnoter: Skrives i notesbog eller på computer/iPad. Vi noterer flittigt hele dagen. Vigtigt at få skrevet så konkret og beskrivende som muligt, altså få noteret præcist hvor, hvem, hvad, samt fulde dialoger. Har vi egne vurderende kommentarer, noteres dette for sig selv.

Beskrivelse/iagttagelse Vurdering/tolkning/stemning

Behandling af observationsnoter:

Observationsreferater skrives ind eller redigeres på computer. Efter første observation sammenligner vi alle noter og diskuterer, hvad vi har iagttaget, og revurderer evt. vores noteringsstil. Efterfølgende udarbejder vi korte institutionsbeskrivelser for hver institution på baggrund af både observationer og interview.

Bilag 5: Startkodeliste

Case classifications

Både ledere og medarbejdere:

Ledelsesansvar: Kategorier (områdeleder, institutionsleder, medarbejder, souschef)

Selvvalgt ledelsesstil: Kategorier (ikke-ledelse, transformationsledelse, transaktionsledelse, kombination)

Delegation af ledelsesopgaver: Kategorier (ja, nej)

Påtager andre sig ansvar for ledelsesopgaver: Kategorier (ja, nej)

Er lederen en del af det daglige arbejde: Klassifikationer (fast del af arbejdet, en gang imellem, aldrig, ingen information). Denne kode bruges ikke for områdeledere.

Kun ledere
Formelle ledelseskvalifikationer ud over pædagoguddannelse: Kategorier (diplomniveau, masterniveau, andet, ingen information, ikke relevant)

Har respondenten tidligere haft ansvar for flere eller færre medarbejdere?: Kategorier (ja, nej, flere, færre, både flere og færre, ingen information)

Holdning til det optimale ledelsesspænd: (Antal)

Kun medarbejdere
Har respondenten tidligere arbejdet i daginstitutioner, hvor lederen (ikke medarbejderen selv) havde ansvar for flere eller færre medarbejdere?: Kategorier (ja, nej, flere, færre, både flere og færre, ingen information)

Er respondenten tilfreds med niveauet af daglig kontakt med lederen?: Kategorier (meget tilfreds, tilfreds, ikke tilfreds, ikke relevant)

Kommentar til kodelisten:
”M” angiver, at der KUN skal kodes for dette for medarbejderne, ”L” angiver, at der KUN skal kodes for dette for lederne. Hvis ”M” eller ”L” er angivet i hovedkoden, gælder alle underkoder og beskrivelse kun for den angivne gruppe (altså ”M” eller ”L”). Hvis ”M” eller ”L” er angivet i underkoden, gælder den pågældende underkode og beskrivelse kun for den angivne gruppe. Hvis ”L” eller ”M” er angivet i beskrivelsen, gælder den del af beskrivelsen, som ”L” eller ”M” er angivet ud for, kun for den pågældende gruppe, mens resten af underkoden og beskrivelse(r) gælder for begge grupper.

Hovedkode	Underkode	Beskrivelse
Faglig kvalitet	Forståelse af faglig kvalitet	Hvordan "god faglig kvalitet" forstås af respondent(er).
	Sikring af faglig kvalitet	Hvordan der konkret arbejdes med at sikre god faglig kvalitet.
	Niveauet af faglig kvalitet	Beskrivelse af niveauet af faglig kvalitet i institutionen.
	Medarbejdernes opfattelse af, hvad lederen gør for at understøtte den faglige kvalitet	Beskrivelse af, hvad lederen gør for at understøtte den faglige kvalitet. **(M)**
Leder-medarbejder arbejdsrelation (effekter af ledelsesspænd)	Kontaktmønstre	Beskrivelse af kontaktmønstre – hvornår er leder og medarbejder sammen, er det formelle eller uformelle møder, har lederen for travlt? Her forstås for områdelederne både kontaktmønstre til institutionslederne og til medarbejderne. Er lederen generelt tilgængelig? **(M)** [Case classification: Er medarbejderne tilfredse med kontaktniveauet?] **(M)** [Case classification: Er lederen en del af det daglige arbejde?] – ikke for områdeledere.
	Indhold af samtaler	Beskrivelse af, hvad der tales om, når leder og medarbejder ser hinanden. Her forstås for områdeledere både institutionslederne og medarbejderne. Fokus på, hvad institutionsleder tager op med områdeleder, og hvad de primære ledelsesopgaver er for en institutionsleder.
	Delegation af arbejdsopgaver	[Case classification: Delegeres der ledelsesopgaver til andre på stedet?] – For områdelederne forstås her "til institutionslederne". Hvilke opgaver delegeres, er det tydeligt, hvem der har ansvar for hvad, hvordan fungerer delegationen/ikke-delegationen til dagligt, følges der op på delegering?
	At påtage sig ledelsesopgaver	[Case classification: Påtager andre sig ansvar for ledelsesopgaver?] – herunder andre end institutionslederne (fx forvaltningen). Beskrivelse af, hvad de i så fald gør.
	Medarbejdersparring	Hvis, hvornår og hvordan lederen giver medarbejderne faglig sparring? For områdelederne indeholder koden sparring med institutionslederne.
	Medarbejderes oplevelse af opfyldt ledelsesbehov **(M)**	Positive oplevelser, hvor lederen virkelig gjorde en forskel, en oplevelse af at få opfyldt det ledelsesbehov, man har, en generel opfattelse af, om lederen træder til, når der er behov for det.
Refleksioner over ledelsesspænd	Erfaring med anderledes ledelsesspænd	[Case classification: Har medarbejderne tidligere arbejdet i daginstitutioner, hvor lederen (ikke medarbejderen selv) havde ansvar for flere eller færre medarbejdere?] **(M)** [Har respondenten tidligere haft ansvar for flere eller færre medarbejdere?] **(L)** Eksempler på forskelle.
	Refleksion over institutionsstørrelse	Fordele og ulemper ved at arbejde i en lille eller en stor institution, betydning af områdestruktur for optimale ledelsesspænd. [Case Classification: Holdning til det optimale ledelsesspænd] **(L)**

Hovedkode	Underkode	Beskrivelse
Valg af ledelsesstrategi	Mål og vision	Beskrivelse af institutionens mål og vision.
	Transformationsledelse	Uddybning af transformationsledelse. Hvordan lederen beskriver, hvad der skal arbejdes hen imod, hvordan arbejdet bidrager, og hvordan hun fastholder accept og entusiasme for mål og vision. Beskrivelse af målene for institutionen, hvordan lederen kommunikerer målene, eksempler på, hvordan arbejdet kobles til målene, og hvad lederen gør, hvis ikke alle er enige, hvis målene ændres, eller hvis man mister fokus. **(L)**
	Transaktionsledelse	Uddybning af transaktionsledelse. Hvordan lederen sætter mål og belønner og sanktionerer på baggrund af arbejdsindsats. Hvordan der kommunikeres til medarbejdere, hvad de vil modtage, hvis de har succes, eksempler på belønning og sanktioner. **(L)**
	Ikke-ledelse	Uddybning af ikke-ledelse. At lade medarbejderne selv bestemme, hvad de skal arbejde hen imod, og selv sætte mål og trække sig mere tilbage fra medarbejderne. Eksempler på, at denne ledelsesmåde er anvendt. **(L)**
	Valg af ledelsesstrategi	Valg af ledelsesstrategi og begrundelse.
	Situationsbestemt ledelse **(L)**	Beskrivelse af situationer, hvor en given ledelsesstrategi er valgt, og om der er noget specielt ved de situationer, hvor en given ledelsesstrategi vælges (fx nye tiltag, problemer, stabilitet).
	Ledelsesintention – positiv **(L)**	Intention bag anvendte ledelsesstrategi(er) (hvis lederen indikerer brug af en given ledelsesstrategi eller dele af den).
	Ledelsesintention – negativ **(L)**	Grund til ikke at bruge en specifik ledelsesstrategi (hvis lederen indikerer, at hun ikke bruger en given ledelsesstrategi eller dele af den).
Områdeledelse	Fordeling af ledelsesopgaver	Fordeling af ledelsesopgaver mellem institutionsleder, områdeleder og forvaltning, og hvordan dette fungerer i det daglige. Er ansvarsfordelingen tydelig?
	Decision power **(L)**	Beskrivelse af beslutningsrum, hvilke beslutninger den daglige leder kan træffe, og hvilke beslutninger hun kan påvirke andre steder. Denne kode bruges ikke til områdelederne.
Ledelseskontekst **(L)**	Lederens ledelsesbehov	Lederens behov for ledelse fra egen leder, fx i forhold til sparring og løbende støtte, og om lederen får denne støtte hos egen leder eller andre steder. Om egen leder er tilgængelig, og om lederen føler sig isoleret. Eksempler på positive oplevelser, hvor egen leder gjorde en forskel, og hvad der kunne blive bedre.
	Den typiske arbejdsdag og barrierer	Beskrivelse af, hvad lederen bruger tid på, og hvad der forhindrer lederen i at bruge tid på det, hun finder vigtigst.
	Ekstern koordination	Leders beskrivelse af tid brugt på kommunikation med eksterne aktører; andre institutioner.
	Ledelsessparring med ledelseskolleger	Lederens beskrivelse af, hvordan, hvor meget og hvornår hun sparrer med ledelseskolleger, og af ledelsesfaglig udvikling via sparring med ledelseskolleger.

Hovedkode	Underkode	Beskrivelse
Trivsel og motivation **(M)**	Trivsel	Alle beskrivelser af respondenternes trivsel i daginstitutionen, UNDTAGEN de motivationsdimensioner der anføres herunder. Fx sociale relationer eller tilknytning til kolleger, psykisk trivsel osv.
	Grad af intrinsisk motivation	Glæden og interessen for arbejdet i sig selv. Opgaver, som man rigtig godt kan lide, og opgaver som man ikke så godt kan lide, og hvilken type af opgaver der fylder mest i arbejdsdagen.
	Ledelse og intrinsisk motivation	Beskrivelse af, hvordan lederens støtte/manglende støtte får betydning for glæden og interessen for arbejdet, og hvordan lederen får betydning i forhold til opgaver, som medarbejderen godt kan lide – taler lederen fx med medarbejderen om dette?
	Compassion	Beskrivelse af, hvordan medarbejderen føler, at arbejdet har betydning for andre – specielt andre som har det svært, eksempler herpå.
	Commitment to the public interest	Beskrivelse af, hvordan medarbejderen føler, at arbejdet får betydning for samfundet, eksempler herpå.
	Attraction to policy making	Hvis og hvordan medarbejderen deltager i aktiviteter for at få indflydelse på politiske beslutninger eller ledelsesbeslutninger, som vedrører institutionen, hvorfor medarbejderen gør dette, eksempler herpå.
	Self-sacrifice	Eksempler på, hvordan det "at gøre godt" har "omkostninger" for medarbejderen. Fx om der arbejdes over, hvorfor, og om overarbejdet altid noteres.
	Grad af total PSM	Hvor meget betyder det for medarbejderne at være i stand til at gøre godt for andre og samfundet igennem deres arbejde?
	Ledelse og PSM	Gør lederen noget for at sætte fokus på, hvordan arbejdet som pædagog får betydning for andre og samfundet, taler lederen fx med medarbejderen om dette og understøtter arbejdet i denne retning?

Bilag 6: Tilføjelser til startkodeliste

Hovedkode	Underkode	Beskrivelse
Fysiske rammer	Betydningen af de fysiske rammer	Hvad opfatter interviewpersonerne, at de fysiske rammer betyder for samspillet mellem leder og medarbejdere?
Kommunal ledelsesstruktur	Fordeling af ledelsesopgaver mellem områdeleder og institutionsleder KUN RELEVANT I KOMMUNER MED OMRÅDELEDELSE	Fordeling af ledelsesopgaver mellem institutionsleder og områdeleder, og hvordan dette fungerer i det daglige. Tidligere del af koden "fordeling af ledelsesopgaver", som indeholdt fordeling af ledelsesopgaver mellem institutionsleder, områdeleder og forvaltning (se også nedenfor).
	Souschefomtale og andre formelle ledelsesformer KUN RELEVANT I KOMMUNER MED OMRÅDELEDELSE	Tekstsøgning på ordet "souschef" kombineret med efterkodning på souschefers navne og gennemgang af de relevante dele af institutionslederinterviewene.
	Samspil med kommune (forvaltning og politikere)	Samspil mellem institutionsleder og henholdsvis den politiske og den administrative del af kommunen. Tidligere del af koden "fordeling af ledelsesopgaver", som indeholdt fordeling af ledelsesopgaver mellem institutionsleder, områdeleder og forvaltning (se også nedenfor).
Ledelseskontekst **(L)**	Lederens funktion som vikar	Visse dele af denne kode var i forvejen kodet under "den typiske arbejdsdag og barrierer", men ledernes brug af sig selv som vikar og medarbejdernes forventninger hertil fremstod som så vigtigt, at vi valgte at samle materialet om dette i en kode. Den substantielle kodning er suppleret med en søgning på ordet "vikar".
	Netværksledelse	Visse dele af denne kode var i forvejen kodet under ledelsessparring og ekstern koordination, men det viste sig nødvendigt at samle materialet omhandlende netværksledelse.

Bilag 7: Oversigt over udarbejdede analyse-displays

Alle displays er, medmindre andet fremgår, foretaget som sammenligninger mellem gruppen af de mindste institutioner og gruppen af de største institutioner, ligesom de er opdelt på institutionsledere og medarbejdere.

Institutionslederens arbejdsopgaver. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 3

- Hvad siger institutionslederne om den typiske dag og barrierer (kun institutionsledere opdelt på områdeledelse/ikke-områdeledelse krydset med ledelsesspænd)?
- Hvad siger institutionslederne om ekstern koordination? (kun institutionsledere)?
- Hvad siger interviewpersonerne om delegation (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)?

Institutionslederens interaktion med medarbejderne. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 4

- Leder-medarbejder-kontaktmønstre inkl. indhold af samtaler (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Opfyldelse af medarbejderes ledelsesbehov (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)
- Medarbejderoplevelse af ledertilgængelighed (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)
- Sparring fra institutionsleder til medarbejdere (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Medarbejderudsagn om eksempler på, at leder har gjort en positiv forskel (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)

Ledelsesstil og ledelsesstrategi. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 5

- Arbejdet med mål og visioner sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Transformationsledelse sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Transaktionsledelse sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- "Ikke-ledelse" sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)

Faglig kvalitet. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 6

- Forståelser af faglig kvalitet sammenholdt med områdeledelse og ikke-områdeledelse (medarbejdere/institutionsledere krydset med områdeledelse)
- Forståelser af faglig kvalitet sammenholdt med ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Niveau af faglig kvalitet sammenholdt med områdeledelse og ikke-områdeledelse (medarbejdere/institutionsledere krydset med områdeledelse)

- Niveau af faglig kvalitet sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Hvordan der arbejdes med faglig kvalitet sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (medarbejdere/institutionsledere krydset med ledelsesspænd)
- Hvad medarbejderne opfatter, at lederne gør for at sikre den faglige kvalitet sammenholdt med stort og lille ledelsesspænd (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)

Trivsel, indre opgavemotivation og *public service motivation*. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 7

- Indre opgavemotivation og trivsel (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)
- Medarbejderudsagn om PSM som overordnet begreb (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)
- Medarbejdernes egne koblinger mellem ledelse og motivation (kun medarbejdere opdelt på ledelsesspænd)

Områdeledelse mv. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 8

- Hvad siger interviewpersonerne om områdeledelse? (medarbejdere/institutionsledere/områdeledere krydset med, om de er en kommune med områdeledelse eller ej)
- Udsagn om arbejdsdeling mellem områdeleder og institutionsleder (medarbejdere/institutionsledere/områdeledere kun fra kommuner med områdeledelse)
- Institutionslederes samspil med den kommunale forvaltning (kun institutionsledere opdelt på henholdsvis områdeledelse og ikke-områdeledelse)
- Institutionslederes behov for ledelsessparring (institutionsledere opdelt på ledelsesspænd og henholdsvis områdeledelse og ikke-områdeledelse)
- Institutionsledernes udsagn om deres beslutningsrum (institutionsledere opdelt på ledelsesspænd)

Ledelsesstruktur og ledelsesspænd: Fordele og ulemper. Analyseresultater relateret til rapportens kapitel 9

- Erfaringer med anderledes ledelsesspænd (medarbejdere og institutionsledere opdelt på ledelsesspænd)
- Refleksioner over fordele og ulemper ved forskellige institutionsstørrelser (medarbejdere og institutionsledere opdelt på ledelsesspænd)