

Til Trine

Takk for fine studieår

Jeg vil alltid huske deg i mitt hjerte

Forord

Så kom jeg i mål, men det tok sin tid!

Søken etter ny kunnskap har alltid vært inspirerende for meg. Siden førskolelærerutdanningen på Dronning Mauds Minne tidlig på 90-tallet har jeg stort sett hatt ulike lederstillinger. Etter at jeg gjennomførte videreutdanning i administrasjon og ledelse på slutten av 90-tallet har temaet ledelse og lederrollen opptatt meg. Da den nasjonale styrerutdanningen ble iverksatt i 2012 følte jeg meg heldig som fikk være deltaker. Styrerutdanningen ble også avgjørende for at jeg startet opp med masterstudiet i førskolepedagogikk. De mange endringene i sektoren, og kravet til kvalitet og kompetanse, løftet behovet for ny kunnskap. Ikke bare på ledelse, men også på nyere forskning på barnehagefeltet. Det har vært tre inspirerende semestre, fra trygge DMMH og til en ny stor verden på NTNU. Dette samarbeidet mellom høgskolen og universitet har vært godt og holdt et høyt faglig nivå. Takk til Helene, Paal Christian og Trine for gode diskusjoner, deling av kunnskap og masse latter. Hvem skulle tro at statistikk skulle skape sånn engasjement!

Det føles godt å ha en tålmodig veileder som holder fast ved troen på meg, selv etter noen utsettelse. Kjell-Åge Gotvassli har med sin kunnskap, forskning og bøker på barnehagefeltet vært en stor inspirasjonskilde. Det har vært en ære å få ha han som veileder.

Jeg må også få rekke en stor takk til min arbeidsgiver og arbeidsplass. Å kombinere jobb og studier kan være utfordrende, og jeg setter stor pris på den tilretteleggingen og velviljen dere har vist. Takk til den fantastiske gjengen på barnehagen, dere er en stor inspirasjonskilde.

Det har også vært en stor inspirasjon å ha to døtre som har tatt barnehagelærerutdanning. Ungdommen klarer seg bra. Stolt av dere og veldig glad i dere Mari, Guro og Martin

Så til deg, kjære Steinar som alltid lytter og støtter meg. Tusen takk for din klokskap, tålmodighet, for troen på meg og for gode diskusjoner.

Orkanger, februar 2017

Kristin

Innhold

1. Innledning	5
1.1. Utviklingen av lederrollen	5
1.2. Studiens formål og aktualisering	8
1.3. Problemstilling og avgrensning	9
1.4. Barnehagen som organisasjon	10
1.5. Oppgavens oppbygging	11
2. Teoretisk forankring	13
2.1 Innledning	13
2.2 Barnehagen som organisasjon	13
2.3 Et politisk perspektiv	16
2.3.1 Det lille og det store felleskapet	17
2.4 Interessentmodellen	19
2.5 Makt og påvirkningskraft	23
2.6 Ledelse som funksjon	27
2.7 Strategisk ledelse	29
2.7.1 Ressursbaserte strategier og generiske strategier	30
2.8 Nyere forskning	31
2.9 Oppsummering	34
3. Metodisk tilnærming	35
3.1 Valg av metode	35
3.2 Kvalitativ forskning	36
3.2.1 Forskerens forforståelse	37
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	38
3.4 Forskningsdeltakere	39
3.5 Gjennomføring av intervju	40
3.6 Datainnsamling, bearbeiding og analyse	41
3.7 Kvalitet og validitet	42
3.7.1 Etikk og personvern	43
4. Presentasjon og drøfting av data	45
4.1 Analyse	45
4.2 Forholdet til nøkkelinteressenter	45
4.2.1 Foreldre som kunder	46
4.2.2 Håndtering av nedskjæringer	49
4.2.3 De ansatte som en viktig interessent	51
4.2.4 Krysspress mellom eier og ansatte	54
4.3 Nettverk	55
4.4 Kompetanse	57
4.5 Lojalitet	59
5. Avslutning	63
6. Referanseliste	67
7. Vedlegg	71

1. Innledning

Våren 2003 fremmet Bondevikregjeringen St.meld. nr. 24 (2002-2003) *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet* og Ot.prp. nr. 76 (2002-2003) *Om endringer i barnehagen*. Utfallet av behandlingen i Stortinget er det som i dag omtales som barnehageforliket. Det var et bredt politisk forlik om endringer i økonomiske og juridiske virkemidler i sektoren. Hovedmålsettingen var lavere foreldrebetaling og utbygging av kapasitet. En økt statlig satsing og et forsterket kommunalt ansvar var viktige virkemidler. Regjeringen Stoltenberg, flyttet i 2005 barnehageområdet fra daværende barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. Dette for å skape helhet og sammenheng i utdanningsløpet. Barnehageløftet er en av de viktigste velferdsreformene i Norge i senere tid. Både målsettingen om full barnehagedekning, lav pris og høy kvalitet har i stor grad påvirket sektoren. Den store satsningen har ført til et større mangfold på eiersiden, men også i forhold til organisering, struktur og innhold.

Styreren har vært sentral i utviklingen, men tradisjonelt sett har styrerrollen hatt lite fokus. Med unntak av igangsettingen av den nasjonale styrerutdanningen i 2011, iverksatt av Utdanningsdirektoratet, har lederrollen vært lite omtalt i offisielle dokumenter, i forskning eller på utdanningsinstitusjonene (Gotvassli og Vannebo, 2016).

1.1 Utvikling av lederrollen

Gotvassli (2013) peker på følgende karakteristiske trekk ved utviklingen av styrerrollen: Perioden frem til 1970-tallet beskrives som «*bestyrerinnens*» *tidsalder*. Barnehagen er fortsatt en forholdsvis liten og ny institusjon i Norge, som ledes av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner. De får sin autoritet i kraft av sin faglighet. På 1970 – 1980 tallet omtales styreren som *den glemte og usynlige lederen*. Slutten av 60-tallet og begynnelsen av 70-tallet, karakteriseres som et opprør mot den gamle autoritære måten å styre på. Det ble satt et stort spørsmålstegn ved alle former for ledelse, og i et slikt miljø ble lederrollen mer og mer utvisket i barnehagen. Det ble utviklet en sterk tradisjon for likhet i fordeling av oppgaver og ansvar. Posisjon og utdanning ble ikke vektlagt, og mange barnehager utviklet en relativt flat struktur og en utydelig ledelse. Min første erfaring fra barnehagen er fra midten av 80-tallet, som praktikant. Både den flate strukturen, særlig i forhold til ansvar og oppgaver er gjenkjennbar. Etter endt førskolelærerutdanning, og som fersk styrer på 1990-tallet kan jeg kjenne meg igjen i Gotvassli's beskrivelse av den nyutdannede førskolelæreren som «*rygget baklengs*» i

styrerrollen. Det var lettere å være en deltaker i arbeidslaget enn en leder. Møtet med meningssterke og erfarne assistenter frembragte et behov for kunnskap om ledelse hos meg.

Både ny barnehagelov i 1995, og den første rammeplanen for barnehager gjeldende fra 1996 påvirket lederrollen. Det ble sterkere fokus på planer, mål, gjennomføring og evaluering av barnehagens pedagogiske innhold. Dermed ble lederrollen mer fremtredende i det pedagogiske arbeidet. På denne tiden ble det også etablert flere og større barnehager. Dermed ble også personalledelse mer sentralt. I tillegg til administrative oppgaver, kom både oppfølging på arbeidsoppgaver, motivasjon, konflikthåndtering samt kompetanseutvikling som viktige oppgaver som styreren skulle ivareta. Perioden fra midten av 80-tallet ble kalt for *jakten på lederidentitet – mellom barken og veden*. Styrerens ansvar for personalledelse og pedagogisk ledelse ble tydeligere, samtidig ble styrerens rolle som eiers forlengende arm mer fremtredende. Forventingene fra eier, i de fleste tilfeller kommunen ble tydeligere både i forhold til styring og ledelse, og med knapphet på ressurser opplevde nok mange at de kom i klem mellom forventinger og krav fra personalet og kommuneadministrasjon. Dette perspektivet er nok fortsatt høyst relevant og en aktuell problemstilling.

Lederrollen fra 1995, omtales som *fra styrer til enhetsleder*, og må ses i sammenheng med kommunenes frihet til selv å velge hvordan de skal organisere sine tiltak og tjenester. Kommune-Norge gjennomgikk en omorganiseringsprosess der mange endte opp i en to-nivå modell som ny administrativ struktur. Samtidig hevder Gotvassli med flere (Børhaug og Lotsberg, 2010, Granrusten og Moen, 2009) at det er et gjennomgående trekk at barnehagene blir definert som virksomhet eller resultat enhet, ledet av en enhets- eller virksomhetsleder. (Gotvassli, s.23, 2013) Behovet for å plassere ansvars- og beslutningsmyndigheten, kommer som følge at enhetsleder ofte kan lede flere små barnehager uten å være fysisk tilstede hos alle. Andre utviklingstrekk i denne perioden er at en flatere struktur skal bidra til mer fleksibilitet og brukertilpasning, samt bedre samordning av virksomhetens ressurser og faglige miljø. I en to-nivå modell trår enhetslederen inn på en ny arena, kommunens ledergruppe. På denne måten opplever de at de som fagpersoner både blir myndiggjort og synliggjort.

Ledelse i en lærende barnehage, karakteriserer lederrollen fra 2006. I St.meld. nr. 41 (2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*, bringes begrepet lærende organisasjon frem. «*Barnehagen skal være en lærende organisasjon som er i stand til å møte nye krav og utfordringer, og som skal drive kvalitetsutvikling kontinuerlig.*» (Kunnskapsdepartementet, s. 29) En sentral oppgave blir og både kartlegge kompetansebehov og iverksette utvikling av kompetansen hos personalet, slik at en har en best mulig forutsetning til å møte de forventinger som barnehageloven og

rammeplanen definerer. Videre utover 2000-tallet preges utviklingen i styrerrollen av økte kompetansekrav og en større vektlegging på *det strategiske perspektivet*. Både desentralisering og krav til effektiv ressursbruk har skapt et endringspress. De barnehageansatte har ikke lenger monopol på kvalitetsbegrepet, både barn, foreldre og politikere skal kunne fremme sin oppfatning av kvalitet. Det betyr at et nytt perspektiv blir viktig for lederen, det å rette fokus utad mot viktige interesser.

Utviklingen av styrerrollen og kravet til strategisk ledelse må ses i sammenheng med den generelle utviklingen av barnehagen. Dette har påvirket hvilke utfordringer ledere møter. Vektleggingen av målrettet arbeid kommer som en følge av rammeplanen og barnehagelovens føringer for mål og rammer. De mange endringene har medført at dagens ledere har fått nye oppgaver og utfordringer. Dette kommer også tydelig frem i strategidokumentet: *Kompetanse for framtidens barnehage (2014 – 2020)*. «*Styreren skal motivere og inspirere til kompetanseutvikling hos personalet og forvalte ressursene på forsvarlig måte.*» (Kunnskapsdepartementet, 2013) Styrer og barnehagelærerens kompetanse er nødvendig for at en skal kunne gjennomføre kompetanseutvikling for alle ansatte.

I høringsutkastet til ny rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 20.10.16), er det viet et eget kapittel om ansvar og roller. Her tydeliggjøres styrers oppgaver: «*Styreren leder det daglige arbeidet i barnehagen, både pedagogisk, personalmessig og administrativt. Styreren skal gjennom den daglige ledelsen av barnehagen sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i disse. Styrer skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse. En forutsetning for en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse er et godt samarbeid med barnehageeieren, barnehagens pedagogiske ledere og barnehagens øvrige personale*». Videre løftes det fram at det er styrer som skal gjøre barnehagens innhold og arbeidsmåter synlig for barna, foreldrene, barnehageeieren og myndigheter, samt sikre gode rutiner for samarbeid med relevante institusjoner og instanser. Forslag til ny rammeplan er mer tydelig på styrernes oppgaver. De skal synliggjøre barnehagens innhold og arbeidsmåter for flere av *barnehagens* viktige interesser. Det stilles også krav om gode rutiner for det tverrfaglige samarbeidet.

1.2 Studiens formål og aktualisering

Meld. St. 24 (2012-2013) *Fremtidens barnehage* legger vekt på at den gode barnehagen skal fylle mange roller. Foruten å være en fleksibel velferdsordning, skal den også være en god barndomsarena og det første frivillige trinnet i utdanningen. Kvaliteten på det pedagogiske arbeidet, er avgjørende for hvordan barna trives og utvikler seg. Samarbeidet med foreldrene må også fungere godt. Meldingen gir en tydelig retning for fremtidens barnehagepolitikk, både når det gjelder kvalitet, innhold, ansattes kompetanse og styring av sektoren. (Kunnskapsdepartementet, 2011, s 8 – 12) Sektoren er preget av mangfold, både når det gjelder ulike eierformer, men også i forhold til organisering, innhold og pedagogisk profil.

I Meld. St. 19 (2015-2016) *Tid for lek og lærling – Bedre innhold i barnehagen* (Kunnskapsdepartementet, 2016, s 6) slås det fast at det er mye godt å si om sektoren i Norge. Barnehagen som organisasjon utvikles i takt med de endringene som skjer i samfunnet. Både endringer i familielivet, et større kulturelt mangfold, mer digitalisert hverdagsliv, arbeidsliv, og høy arbeidsdeltakelse blant småbarnsforeldre trekkes frem. Barnehagepolitikken har fått en tydelig sosial profil, med innføring av moderasjonsordninger for foreldrebetaling og innføring av gratis kjernetid for tre-femåringer for familier med lav inntekt. Det slås fast at gode barnehager er avhengig av ansattes kompetanse og motivasjon. Økte bevilgninger skal gi ufaglærte ansatte muligheter til å ta fagbrev, barnehagelærere skal kunne ta videreutdanning, og flere styrere skal kunne få videreutdanning i ledelse. (Kunnskapsdepartementet, 2016, s 7)

Børhaug og Lotsberg (2010) retter fokus på endringer i barnehagens omgivelser. Sektoren har blitt en stor kommunal enhet som forvalter betydelige ressurser, og er på den måten også i konkurranse med andre sektorer om offentlige midler. Overgangen til rammefinansiering åpnet for mer kommunal styring og prioritering, noe som barnehagene i større grad må forholde seg til. Børhaug og Lotsberg (2010) sier det ligger store utfordringer i å utvikle barnehagens innhold og kvalitet i disse dynamiske og komplekse omgivelsene. Tidligere forskning om ledelse i barnehagen har i stor grad hatt fokus på administrativ ledelse, pedagogisk ledelse og personalledelse. Derfor bringer de frem et nytt og viktig aspekt i sin forskning, som retter fokus på ledelse i forhold til omgivelsene. Deres forskning viser at ledere i barnehagen er langt mer utadvendte i sitt arbeid enn det som er kommet frem tidligere. Dette er interessant og jeg beveger meg i et forskningsfelt som fortsatt er nytt.

Nyere forskning trekker frem konkurranse mellom barnehager som et markant trekk. Dette vil også i større grad berøre lederrollen. Ifølge Børhaug mfl. (2011) opplever mange styrere at det

er full barnehagedekning i deres område, og at de opplever å konkurrere om barna. Når finansieringen i stor grad er knyttet til antall barn eller oppholdstimer, blir dette svært viktig for eksistensgrunnlaget. Som følge av dette opplever flere styrere at de må bruke mer tid på konkurranse og markedsføring. Et eksempel på dette er en helsides annonse i Adresseavisen både 7.1.2017 fra Gnist barnehager. De skal åpne ny barnehage i august og henvender seg via annonsen til foreldrene om hvor viktig det er å velge riktig. De stiller syv spørsmål som kan gjøre det lettere å finne den beste barnehagen.

Å studere hvordan ledere opplever konkurransesituasjonen og hvilke prosesser det setter i gang er noe av det jeg vil belyse i denne oppgaven. Tradisjonelt har styrere hentet sin rolleidentitet i et mer pedagogisk perspektiv. (Gotvassli og Vannebo, 2016 s.15) Mye tyder på at rollen er i endring, og at den er blitt utvidet og mer kompleks. Gotvassli og Vanebo (2016) peker på at en sentral oppgave blir å stake ut en kurs mellom ulike interessenters behov og forventninger. Videre peker de på tre forskjellige kunnskapslogikker som blir sentrale i deres ledelse; dialogen, linjen og nettverket. *Dialogen* omhandler samtaler og samhandlingen mellom medarbeiderne. I dette samarbeidet kommer det fram både meninger og ideer, planer og målsettinger som diskuteres, revideres, og ikke minst iverksettes. *Linjen* angår også medarbeiderne. Mye gjøres i felleskap, men lederen må treffe beslutninger som det forventes at alle lojalt slutter seg til. Ledere må følge opp uønskede hendelser og situasjoner, som både vil gjelde den enkelte medarbeider eller personalet i sin helhet. *Nettverket* omtales som kontakt med omverden - faglig og politisk. Politisk i denne sammenheng betyr at lederen lykkes hvis det oppnås innflytelse og påvirkning hos personer eller grupper som er viktig for organisasjonen. Dette kan være politikere, myndigheter, eiere og andre som på ulike måter har interesser i barnehagen som organisasjon. (Gotvassli og Vannebo, 2016 s. 15). Disse utviklingstrekkene i barnehagesektoren og styrerrollen spesielt har inspirert meg til å formulere noen problemstillinger i mitt arbeid.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Jeg har valgt to forskningsspørsmål for min oppgave. Begge tar utgangspunkt i de store endringene som sektoren har vært en del av de senere årene.

1. *Utviklingen av barnehagesektoren – hvilke krav mener styrerne dette setter til strategisk ledelse?*
2. *Hvordan utøver styreren i barnehagen strategisk ledelse?*

Med utgangspunkt i barnehagen som organisasjon, er det ledelse og lederrollen som blir aktualisert. Jeg har valgt å rette fokus på utviklingen av lederrollen. Ledelse som funksjon er et sentralt begrep som vil belyses. Hovedfokus vil være rettet mot den strategiske og utadretta funksjonen. Børhaug mfl. (2011) vektlegger fire ledelsesfunksjoner; *integrasjon, administrasjon, entreprenørskap og produksjon*. I barnehageorganisasjonen handler integrasjon om å skape oppslutning om felles mål, et godt personalsamarbeid og arbeidsmiljø, samt gi støtte og motivere. Administratorfunksjonen innebærer oppfølging og kontroll, rutine og prosedyrearbeid, samt økonomi og budsjettoppgaver. Produksjonsfunksjonen omhandler den daglige driften med oppfølging av virksomhetens målsettinger og det pedagogiske innholdet. Forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene omtales ifølge Børhaug mfl. (2011) som entreprenørskap. Barnehagen har vært gjennom store endringer de senere årene, og nettopp evnen til å tilpasse seg disse endringene og se etter nye muligheter i omgivelsene er derfor blitt en sentral lederoppgave. Videre er strategi som posisjon og strategi som makt aktuelle tema. Fra 1970- tallet ble strategibegrepet mer sentralt for virksomheter som opererte i et marked i konkurranse med andre. (Gotvassli og Vannebo, 2016) Siden er det blitt en del av teorigrunnlaget for administrasjon og ledelse. Både strategisk planlegging og tenkning er blitt vitenskapeliggjort (Ibid). I dag brukes begrepet strategi ofte som uttrykk for *hvordan* organisasjoner tilpasser seg sine omgivelser, og hvordan de *tenker og handler*. Å se dette i sammenheng med ledelse av barnehagen er interessant med tanke på utviklingen både lederrollen og sektoren har hatt de siste tiårene.

1.4 Barnehagen som organisasjon

Jeg vil i denne oppgaven se på hvordan barnehagen som organisasjon har utviklet seg og tilpasset seg. Oppgaven har et politisk perspektiv i organisasjonsteorien. Fra det dette perspektivet ser en på organisasjoner som konkurransearenaer karakterisert av knappe ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. (Bolman & Deal, 2009) I følge Bolman og Deal er politiske prosesser universelle, de kan ikke elimineres men må håndteres. I en slik fortolkningsramme fremstår organisasjonen som en turbulent arena med kamper mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Det er fem grunnsetninger som ifølge Bolman og Deal (2011) kan sammenfatte dette perspektivet;

1. *Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.*
2. *Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.*

3. *De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – hvem som skal få hva.*
4. *Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen.*
5. *Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.*

Det politiske perspektivet er interessant. Særlig i offentlig sektor kan vi se kampen mellom ulike interessenter om innflytelse og ikke minst knapphet på ressurser. Det er også de lovgivende myndigheter og de folkevalgte som i stor grad legger føringer for barnehagens målsettinger.

1.5 Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å dele denne oppgaven inn i fem kapitler. Det første kapitlet beskriver både aktualitet og bakgrunn for mitt valg av problemstilling. Organisasjon og ledelse har mange teoretiske innfallsvinkler og jeg presenterer de valg jeg har gjort for teorigrunnlaget i oppgaven. I kapittel to gjør jeg rede for de valg i teorigrunnlaget som jeg primært har valgt å se på. Både organisasjonsteori, ledelsesteorier samt forståelse av begrepet makt blir utdypet. Det neste kapitlet handler om den metodiske tilnærmingen. Den kvalitative tilnærmingen blir presentert, og jeg vil gjøre rede for de valg jeg har tatt i forhold til planlegging, gjennomføring av forskningsintervjuet, bearbeiding og analyse av data. I kapittel fire blir data presentert og funn analysert. Fire sentrale kategorier blir drøftet grundig; *forholdet til nøkkelinteressenter, nettverk, kompetanse og lojalitet*. I det femte og siste kapitlet oppsummeres mitt arbeid. Der vil jeg også peke på de krav det stilles til strategisk ledelse og hvordan den utøves.

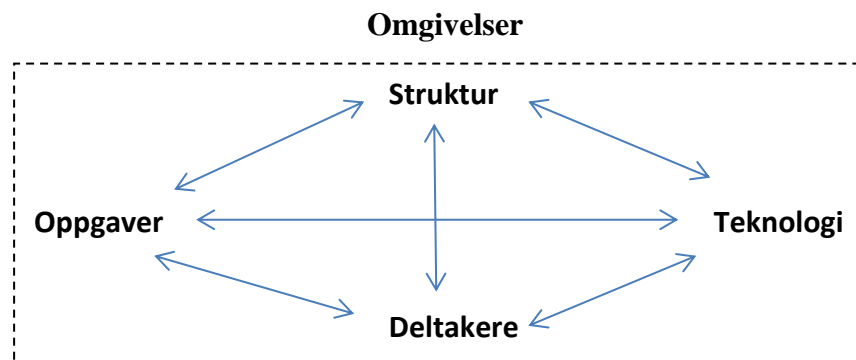
2. Teoretisk forankring

2.1 Innledning

Det er mange ulike teoretiske innfallsvinkler som er aktuell for oppgaven. Barnehagen som organisasjon vil bli belyst, og jeg har valgt å ta utgangspunkt i Bolman & Deals (2009) fortolkningsrammer for bedre å forstå hvordan organisasjoner fungerer, hvordan de helst bør fungere og hvorfor de ikke fungerer. Her vil jeg særlig vektlegge det politiske perspektivet. Jeg vil belyse hvordan barnehagen og lederen forholder seg til omgivelsene og i denne sammenhengen vil både interessentmodellen, ledelse som funksjon, og Adizes lederroller presenteres. Etter som min studie er rettet mot forholdene til omgivelsene og lederen som strategisk aktør, vil både strategisk ledelse og bruk av ulike typer makt belyses.

2.2 Barnehagen som organisasjon

Organisasjoner er sammensatte og det finnes forskjellige teorier som beskriver hva en organisasjon er. Leavitts diamant vil ifølge Børhaug m fl.(2011) gi en grunnforståelse av organisasjonen.



Figur 2.1 Leavitts diamant (side 19 Børhaug)

I følge Leavitts diamant består organisasjonen av fire hovedkomponenter. For det første består den av deltakere som yter et bidrag til organisasjonen mot en belønning. Deltakere, eller interessenter som jeg velger å benytte i det følgende, kan forstå som ulike interessegrupper som går sammen for å realisere et eller flere felles mål. Interessentene bidrar i å løse oppgavene og måloppnåelse oppleves som belønning. Målene definerer organisasjonens oppgaver, og til målene er det knyttet en teknologi, det vil si fremgangsmåter for å nå målene. Den fjerde komponenten i organisasjonene er struktur. Dette kan være verdier, normer og rolleforventninger. Strukturen kan være formalisert i varierende grad. (Børhaug mfl. 2011) I en slik organisasjonsforståelse vil ledelsesperspektivet være fremtredende. Å ha oversikt over

hvem som er de viktige interessentene, og ikke minst hvem som vil være det hvis en tenker fremover i tid, er en sentral lederoppgave. I tillegg skal de riktige målene velges som bidrar til at interessentene bidrar til at målene nås. Organisasjonen er avhengig av god ledelse knyttet til alle disse fire komponentene. En slik forståelse av barnehagens om organisasjon kan være nyttig i et organisasjonsperspektiv, men jeg vil også belyse andre forståelsesrammer og perspektiver.

I følge Børhaug (Ibid) er det en grunntanke i organisasjonsteori at organisasjonen påvirker hvordan menneskene i organisasjonen tenker, vurderer, handler og samarbeider. Mye av det som gjøres i organisasjoner er både et resultat av ansattes vurdering og kompetanse, men også et resultat av de regler og rutiner, maktrelasjoner og ytre påvirkninger som organisasjonens utsettes for. Jeg har i denne oppgaven valgt å se på kommunale barnehager som selvstendige organisasjoner, men også som en del av kommuneorganisasjonen. Jeg ønsker å tydeliggjøre forståelsen av en organisasjon ytterligere ved å vise til Scott (1992) i Busch og Vanebo (1995). Han viser til tre perspektiver som blir brukt ved analyser av organisasjoner. Å betrakte organisasjonen som et *rasjonelt system* betyr at menneskene arbeider mot relativt spesifikke mål. Målene er retningsgivende for de aktiviteter som utføres og medlemmene i organisasjonen som en del av en formell struktur. I et *naturlig system* kan målene både være upresise og motstridende. Medlemmene er mindre opptatt av å arbeide mot felles mål. Her er det lite formalisering, og uskrevne regler tillegges større vekt enn skrevne. Det tredje perspektivet er å se organisasjonen som *et åpent system*. Her vektlegges en utveksling av varer og tjenester mellom organisasjonen og omgivelsene. Målene kan være skiftende og organisasjonens eksistens er knyttet til at det produseres akseptable belønninger til organisasjonens interessenter. (Busch & Vanebo, 1995)

Jeg velger å se barnehagen som en organisasjon i et *åpent system*. Den er dynamisk og i kontinuerlig utvikling. Barnehagen påvirkes av omgivelsene, men å tro at den kun endres på grunn av påtrykk fra andre blir for enkelt. Ansatte i barnehagen er også selv i stand til å velge utviklingsretninger. Samspillet mellom ytre påvirkning og indre prosesser bestemmer de operative karakteristikkene. I tillegg er menneskene i organisasjonene autonome i den forstand at de har vilje og evne til å velge hva de vil gjøre. Organisasjonens medlemmer er dynamiske aktører som reagerer på omskiftninger på bakgrunn av innsikt og ressurser. De er også proaktive for å sikre endring i ønsket retning (Klev og Levin, 2009, s 25).

I alle organisasjoner vil ulike interessenter forsøke å få innflytelse og påvirke organisasjonen til å etterkomme ønsker og behov. Bolman & Deal (2009) peker på fire fortolkningsrammer eller perspektiver som gjør oss bedre i stand til å forstå organisasjoner. Disse peker på

viktigheten av å fange inn riktige retninger innenfor organisasjonsteori i en omfattende helhet, med utgangspunkt i fire perspektiver. Disse fire overordnede perspektiver, eller rammer, er den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. (Bolman & Deal, 2009) Selv om det politiske perspektivet vil bli mest belyst i denne oppgaven er det aktuelt å gi en kort presentasjon av de fire perspektivene. Bolman & Deal peker på at det i det strukturelle perspektivet eksisterer organisasjoner for å nå fastlagte mål. Det tradisjonelle organisasjonskartet viser hvordan ansvar og makt synliggjøres i et hierarkisk system. Fokus på organisasjonens arkitektur og oppbygging, målfokus, regler og roller er sentralt i dette perspektivet. I et human resource perspektiv er det menneskene i organisasjonen en ønsker å forstå. Det essensielle er hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Forholdet mellom menneskelige behov og organisasjonens krav aktualiseres. Grunnleggerne av denne forståelsesrammen hevdet at; *«menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement var viktige ressurser, som kunne anvendes til enten å skape eller ødelegge hele virksomheten»*. (Bolman & Deal, 2009. s. 149) I det politiske perspektivet som jeg vil vektlegge spesielt, handler det om å se organisasjonen som en konkurransearena der det er knapphet om ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. Med utgangspunkt i den politiske forståelsesrammen må vi ifølge Bolman & Deal se organisasjonen som koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. Motsetningene mellom koalisjonsmedlemmene gjelder både interesser og kunnskap, men også verdier, overbevisninger og virkelighetsoppfatning. Det fjerde og siste perspektivet er den symbolske forståelsesrammen. Den har et fokus på spørsmål som gjelder tro og mening. I den symbolske rammen peker Bolman & Deal på organisasjoner som komplekse og med stadige skiftninger når det gjelder saker, aktører, planer og retningslinjer. Men til tross for et tilsynelatende kaos er det et mønster og en symbolsk orden, som etter hvert har blitt mer alminnelig anerkjent i organisasjoner.

Gjennom disse forståelsesrammene er det mulig å se samme fenomen gjennom ulike «briller» eller i ulike perspektiver. (Bolman og Deal, 2009, s. 47) Videre hevder de at det å skifte perspektiv kan være et effektivt middel til å vinne klarhet, gjenvinne balansen, skape nye muligheter og finne strategier som gir resultater.

2.3 Et politisk perspektiv

I den politiske fortolkningsrammen mener Bolman & Deal (2009) at organisasjonen fremtrer som en turbulent arena for kamper både mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. (Bolman & Deal, 2009. s.226) Som leder av barnehagen gjelder det å ha fokus rettet både mot de indre prosessene i organisasjonen, men også ha et utadrettet fokus. Jeg har tidligere nevnt at organisasjonen må sees som koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper og at motsetningene mellom dem gjelder både interesser og kunnskap, men også verdier, overbevisninger og virkelighetsoppfatning. Lederen av barnehagen må ha oversikt over de viktigste interessentene, hvilke bidrag som ytes og hvilke belønninger som vil oppleves som gode. I tillegg handler beslutninger i dette perspektivet i stor grad om fordeling av ressurser som det er knapphet på. Som følge av både motsetninger blant interessentene og ressursknapphet er konflikter sentralt i organisasjonen, og bruken av makt blir den viktigste ressursen. Ledelse av barnehagen handler i stor grad om å motivere medarbeiderne, drive årsplanlegging og opprettholde den daglige driften, samtidig som blikket er rettet utad mot barnehagens omgivelser. Blikket mot omgivelsene skal i stor grad sikre bidrag – belønningsbalansen. Hvis belønningen ikke tilfredsstillter interessentene kan det skape misnøye, som igjen kan føre til lavere kvalitet. Forholdet mellom interessentene, og bidrag-belønningsbalansen utdypes i punkt 2.3.

Bolman & Deal hevder videre at mål og beslutninger vokser frem både gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom interessentene. I et politisk perspektiv blir det sentralt hvordan lederen i barnehagen er bevisst dette i sitt arbeid. Det pekes på fire viktige hovedtyper av oppgaver for lederen som politiker; *oppstilling av handlingsplan, kartlegging av det politiske terrenget, nettverksarbeid og koalisjonsbygging og kjøpslåing og forhandling*. (Bolman & Deal, 2009. s. 247) En handlingsplan angir mål og aktiviteter knyttet til å nå disse. Politisk sett kan vi si at den er en erklæring om interesser en ønsker å forfølge og et scenario for hvordan en skal få det en vil ha. (Bolman & Deal, 2009. s. 247) Gjennom barnehagelærerutdanningen er det å lage planer og følge opp disse sentralt. Kanskje er dette mest knyttet til barnehagen som læringsarena og det pedagogiske arbeidet. Å bevege seg i det politiske terrenget kan være utfordrende. Børhaug & Moen (2014) hevder at systemkunnskap er viktig. Systemkunnskap handler om å kunne spillereglene og institusjonene på sitt felt, aktører, maktposisjoner og allianser. I følge Bolman & Deal (2009) må lederen finne ut hvor de uformelle kommunikasjonskanalene går, og finne de viktigste påvirkningsagentene. Lederen må også finne ut hvordan en best kan

mobilisere både interne og eksterne aktører, samtidig må en også tenke gjennom hvilke strategier en kan forvente at de andre anvender.

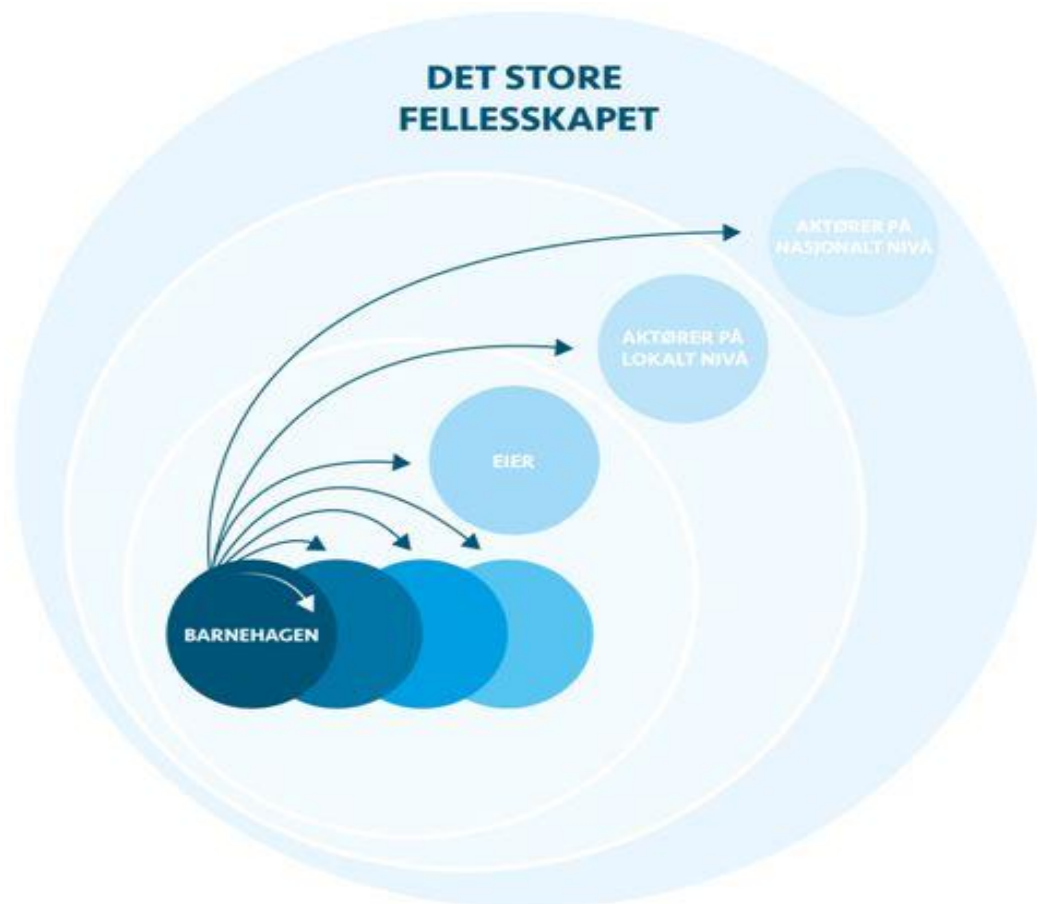
Skal en oppnå politisk innflytelse sier Kotter (1985) i Bolman og Deal (s. 251, 2009) at man må finne ut hvilke aktører eller interessenter en ønsker å påvirke. Hvem av disse vil utfordre lederen? Å bygge relasjoner til potensielle motstandere blir viktig slik at man kan kommunisere og forhandle. Lederen må derfor bygge nettverk og koalisjoner, finne ut hvem en trenger hjelp fra, og bygge relasjoner slik at en har støtte når det er tid for det. Alle beslutningsprosesser, sett fra et politisk perspektiv, bygger på kjøpslåing og forhandling. (Bolman & Deal, 2009). Barnehagelederen må rette oppmerksomheten både mot interessentene og den organisasjonen som er etablert. Jeg har tidligere pekt på at barnehagens omgivelser er i forandring. Det blir viktig å fange opp hva som er ønsket belønning nå, men også om disse vil forandre seg i fremtiden. Samtidig stilles det store krav til effektivitet i organisasjonen, slik at oppgavene løses mest hensiktsmessig.

2.3.1 Det lille og store fellesskapet

I en politisk forståelsesramme er det interessant å bringe frem Klausens (2011) modell *det lille og store fellesskapet*. Han finner det hensiktsmessig å operere med ulike strategiske arenaer. Et av hovedpoengene til Klausen er at disse arenaene krever ulik ledelse. De ulike strategiske arenaene krever ulike typer handlinger, og bruk av ulike midler. Spillereglene er forskjellig på de ulike strategiske arenaer. Børhaug og Gotvassli (2016) viser også til Klausen (2011) sin modell for å vise hvordan styring og ledelse henger sammen. Modellen viser hvordan ledere i organisasjoner opererer i et aktivt samspill med omgivelsene. De er opptatt av å synliggjøre barnehagen som det lille fellesskapet, mens omverden utgjør det store fellesskapet. I det store fellesskapet er det mange aktører og organisasjoner som har betydning for barnehagen, både nasjonalt og lokalt. Både eier, foreldreutvalg, andre barnehager kan nevnes som eksempler. Medarbeiderne er også sentral i utøvelse av ledelse, og det er nettopp denne kommunikasjonen innad, på tvers, oppad, nedad og utad som over tid er med på å forme organisasjonens strategi.

Klausen (2013) i Granrusten (2016) argumenter for at strategi også kan forstås som ledelse utøvd av flere aktører i samspill på flere nivåer, og på mange arenaer både innad i det lille fellesskapet og utad i det store. I et slikt perspektiv beskrives strategisk ledelse som en kontinuerlig prosess som utøves av en gruppe aktører: Med andre ord, toppledelsen er ikke alene om dette, dette er noe ledelsen har ansvar for å gjøre sammen med andre. Hvilke aktører som er relevant, vil variere med hvilke arenaer strategiene er rettet mot eller ledelsen utøves på.

(Granrusten, s. 240, 2016) Med en slik tenking kan en fremheve betydningen av ledelse rettet mot omgivelsene.



Figur 2.2 Ledelse i det lille og store fellesskapet.

Klausen (2011) kaller det som skjer i det lille fellesskapet for ledelse innad. Også her utøves ledelse av flere. Den enkelte medarbeider har ansvar for eget arbeid, men også et ansvar for andres arbeid, og bidra slik at de beslutninger som tas er forenlig med det som formelle ledere har ansvar for. Dette kalles ledelse på tvers. Etter som også størrelsene på barnehagene har vokst, både til store enheter og flere «hus», blir kommunikasjonen mer kompleks og tidkrevende. Hvis vi tenker på barnehagen som det lille fellesskapet vil vi kunne se ledelse både innad, på tvers, oppad og nedad. Konteksten vil være avgjørende for hvem som tar ledelse, men også for hva eller hvem som blir ledet. Dette vil komme til syne i barnehagens daglige arbeid blant annet med det pedagogiske innholdet. I barnehagens omverden vil det være flere aktører som er av betydning, Et sentralt poeng for Klausen er at samspillet også i det store fellesskapet krever ulik ledelse. Dette perspektivet kalles ledelse utad. (Klausen, s. 50-53, 2011) Også her har medarbeiderne et ansvar, både som representanter for egen organisasjon, enten i formelle eller uformelle situasjoner. Det som kommuniseres innad, på tvers, oppad, nedad og utad, kan

ses som strategisk ledelse som over tid bidrar til å forme organisasjonens strategi. Hvordan lederen opptrer i nettverk med andre barnehager kan være et eksempel, men i forhold til omverden vil både *det* leder og medarbeider kommuniserer være av betydning for barnehagens omdømme. Børhaug og Gotvassli (2016) sier at ved å anvende Klausens analytiske modell på barnehagen, vil ledelse innad, nedad og utad mot aktører utenfor barnehagen, være like viktige deler.

2.4 Interessentmodellen

Som tidligere presentert består organisasjonen av fire hovedkomponenter. Vedå vise til Leavitts diamant pekte jeg på at organisasjonen består av deltakere som yter et bidrag til organisasjonen mot belønning. I forrige punkt brukte jeg begrepet *det store fellesskapet*, en annen måte å se dette på er å bruke *Interessentmodellen*. Grunnlaget for enhver arbeidsorganisasjon er at det finnes personer som har interesser knyttet til den virksomheten som finner sted. (Busch og Vanebo, s. 26 1997) De benytter begrepet interessegrupper, eller interessenter, for å tydeliggjøre at vi ofte snakker om flere grupper knyttet til en organisasjon, samt at disse også ofte kan ha motstridende interesser. Det er sentralt i dette forholdet at det ytes et bidrag og at en mottar en belønning tilbake. Vi kan si at de har et bidrag-belønningsforhold. Det er viktig for organisasjonen at interessentene mottar en belønning som er større enn bidraget. En må i alle fall sørge for at belønningen er større enn hva en kan oppnå hos andre organisasjoner. Det trenger ikke alltid å være så lett å vurdere de belønningene som produseres. I barnehagen trenger det ikke å være like synlig for foreldrene hvor godt det pedagogiske innholdet er. Dermed må en finne andre måter å synliggjøre dette på. Både gjennom barnehagens årsplan, sosiale medier og i dialogen med foreldrene kan en sørge for at barnehagens verdigrunnlag blir synliggjort og at det er forenlig med foreldrenes. På denne måten kan en bedre skape aksept hos en viktig interessent.

Bush og Vanebo løfter frem at de kravene som stilles, reguleres gjennom kontrakter. Disse bidrar til å skape en struktur som regulerer aktiviteten i organisasjonen. I barnehagen kan åpningstiden, foreldrebetaling og foreldresamtaler være eksempler på en slik struktur. I tillegg til struktur, løftes evnen til ledelse fremt. For å sikre at regler overholdes og at aktivitetene er rettet mot interessentens målsettinger, må *ledelsen* aktivt sørge for å videreutvikle bidrag-belønningsbalansen til interessentene. Det må utarbeides gode målsettinger for arbeidet, problemer som oppstår må løses, og en må utvikle et miljø der kommunikasjonen hos de som deltar i ledelsesprosessen flyter godt. Bush og Vanebo (1997) har laget en modell som peker på nettopp disse forholdene.

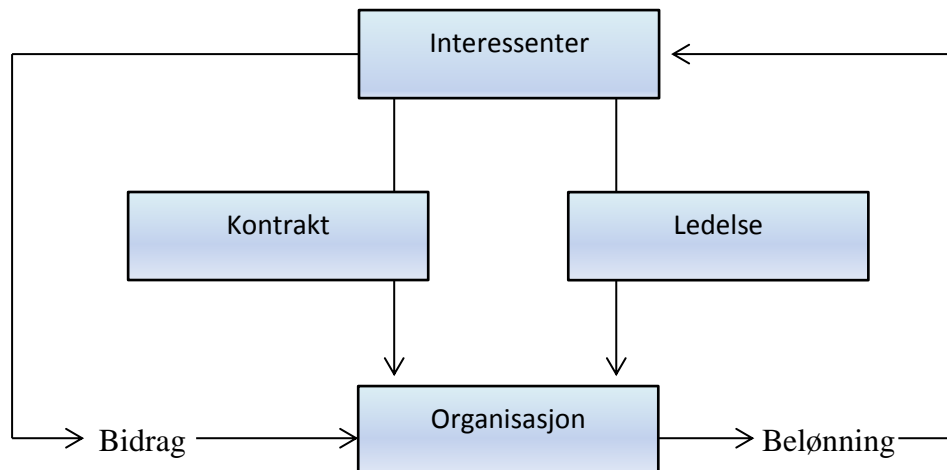


Fig 2.3 Utvidet modell med bidrag-belønningsbalansen

Bolman og Deal (2010) bringer frem fire sentrale hovedoppgaver som særlig kan bringes frem her. Både *oppstilling av handlingsplaner, kartlegging av det politiske terrenget, nettverksarbeid og koalisjonsbygging* og til slutt *kjøpslåing og forhandlinger* er oppgaver som lederen må utføre i et politisk perspektiv. Bolman og Deal sier at en handlingsplan angir et mål, og aktiviteter som følge av målet. Gjennom strategisk ledelse vil for eksempel en kommune kunne utvikle en handlingsplan som tar opp i seg mange av elementer for å utvikle barnehagen. For eksempel det som omhandler kapasitet. Det er enklere å virke samlet i en konflikt og stå imot press fra andre interessenter, hvis en kan vise til mål og en strategi for som er fastlagt en helhetlig plan. Med en god strategi og handlingsplan, vil kommunen som ansvarlig for barnehagene lettere kunne behandle ønsker og behov fra foreldrene på en måte som både ivaretar deres behov og kommunens langsiktige tenkning. Kommunene havner ofte i konflikt med ulike interessenter. De forvalter det som ofte oppleves som knappe ressurser i forhold til sprikende ønsker og behov. At kommunene har utviklet gode strategier for hvordan de ulike sektorer skal utvikle seg i fremtiden vil være viktig for hvordan gryende misnøye blir møtt. Dersom utbygging av barnehageplasser er et stort behov og ønske i kommunen, bør det legges en langsiktig plan for hvordan dette skal gjennomføres. Gode handlingsplaner og strategisk ledelse i kommunen vil gjøre medieutspill fra foreldrene enklere å håndtere. En mulig konflikt mellom interessenter kan unngås ved å vise til kommunens langsiktige mål for området. Børhaug mfl. (2011) betrakter barnehagen som en organisasjon bestående av ulike deltakergrupper, som kan ha både felles og motstridende interesser. De kan ses på som både mottakere og brukere av tjenester. Både barn og foreldre har innflytelse og medbestemmelse

som gjør at de bidrar til å forme barnehagens innhold og praksis. Foreldregruppen i en barnehage vil ofte være uensartet med tanke på sosial bakgrunn, engasjement og interesse for barnehagens daglige drift. Samtidig er de en gruppe som lett kan la seg mobilisere til kamp hvis det angår egne interesser. Det kan være barnehagens ressurser, endringer i åpningstider eller andre omlegginger som berører virksomheten. Medarbeiderne er en annen sentral gruppe blant interessentene. Her er det ulik fagkompetanse, erfaringer, forskjellige ansettelsesforhold, samt ulikheter på alder og kjønn. Det er også ulike organisasjoner som representerer og ivaretar medarbeidernes rettigheter.

Barnehagen samarbeider ofte med andre offentlige tjenesteytere som inngår i barnehagens tverrfaglige samarbeid. Disse betraktes også som en deltakergruppe. Både barnehageeier, samarbeidsparter, lokalstyrerepresentanter eller andre i nærmiljøet kan i gitte sammenhenger ønske innflytelse på det som foregår, og på de valg som tas i tilknytning til barnehagens drift. (Børhaug mfl. s.48, 2011)

I alle organisasjoner vil ulike interessegrupper forsøke å få innflytelse og påvirke organisasjonen til å etterkomme ønsker og behov. I hvor stor grad de ulike interessentene greier dette, vil være avhengig av mange elementer. Hvordan interessenten opparbeider seg makt og utøver den vil være svært relevant for deres gjennomslagskraft. Skybakken og Behrens (2013) har laget en modell av barnehagens interessenter. Den viser hvordan barnehager står i sentrum for en stadig økende mengde interessenter med ulike ønsker og behov. Interessentene har ulik posisjon og makt i forhold til å påvirke barnehagens rammer og innhold.



Fig. 2.4 Barnehagens interessenter

Ulike interessenter har forskjellige virkemidler de kan bruke i arbeidet med å påvirke. For eksempel står foreldre forholdsvis fritt til å benytte de virkemidler de ønsker i sine forsøk på å påvirke for eksempel kommunen. Ansatte i kommunen bør forholde seg til tjenestevei og lojalitet til kolleger og i forhold til økonomi og politikk. Foreldregruppens mulighet til fritt å bruke media for å fremme sine synspunkter er en styrke for dem i en konflikt eller kamp. Media, for eksempel aviser, er på sin side en interessent med egne motiver, og de kan gå i koalisjon med foreldrene i aktuelle saker. Medias hovedmål vil være å selge aviser. Saker som angår befolkningen og som vekker interesse kan få stor påvirkning via media. Selv om den ikke er løftet frem som en av de åtte mest sentrale interessentene hos Skybakken og Behrens er den i aller høyeste grad en interessent som kan få stor makt og innflytelse, og som ikke minst andre interessenter kan benytte seg av som et virkemiddel for å påvirke.

Foreldrenes ønske om påvirkning kan gjelde barnehagens rammer og innhold som for eksempel kvalitet i forhold til faglig innhold, bemanning, åpningstider, nedleggelse eller flytting av enheter, økonomi og lignende eller som i dette tilfellet mangel på barnehageplasser. Foreldregruppen kan ut fra hvilken sak de arbeider med danne koalisjoner eller havne i konflikter med andre interessenter i modellen og da spesielt ansatte, politikere eller eier. Både stat og kommune bidrar med rammebetingelser til barnehagen. Kommunen skal også som barnehagemyndighet sørge for å sikre kvaliteten med blant annet med tilsyn. Stat og kommune forventer full barnehagedekning, kvalitet og gode tjenester til innbyggerne. Hvordan organisasjonen, i dette tilfellet barnehagen, evner å forstå de normer og verdier som finnes blant interessentene, og ikke minst håndtere dem er avgjørende for deres legitimitet. Derfor er det en kontinuerlig prosess å arbeide med forbedringer i bidrag- og belønningsbalansen hos alle interessentene. Skybakken og Behrens hevder at motstridende interesser kan føre til situasjoner hvor ulike grupper står mot hverandre. På den måten blir også makt sentralt. (Skybakken og Behrens, s. 234, 2013)

2.5 Makt og påvirkningskraft

Selv om interessentene er tjent med å samarbeide, finnes det som tidligere nevnt motstridende interesser. Det vil derfor være et konfliktfelt og harmonifelt i denne gruppen av interessenter. I harmonifeltet ser interessentene at det gjennom samarbeid kan skapes belønninger. De inngår kontrakter, blir enige om de bidrag som skal ytes og hvilke belønninger som skal fordeles. Dette danner rammer for kontrakter og en aksept for bidrag-belønningsbalansen (Moe og Valstad, 2014). At barnehagen skal ivareta barnas behov for omsorg og lek, og samtidig fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling er det nok stor enighet om, men spørsmål om økonomiske rammer skaper konflikter. Det kan også være en utfordring å bli enig om hvordan man best ivaretar individuelle behov hos det enkelte barnet. Moe og Valstad (2014) hevder at stabiliteten i koalisjonen, altså hos interessentene, avhenger av hvordan forholdet mellom konflikt og harmoni forstås og håndteres. De mener at de fleste interessentene har mulighet til å øke bidraget til organisasjonen. Når dette ikke gjøres, er det fordi det ikke oppleves som verdt innsatsen. I alle organisasjoner vil det finnes både eksterne og interne interessegrupper som er villig til å bruke all sin innflytelse og makt for å få gjennomslag for sine synspunkter og ønsker. Føler disse gruppene eller personene at de ikke har tilstrekkelig makt eller autoritet til å få gjennomslag for sine ønsker, vil de prøve å danne koalisjoner med andre som har kryssende

interesser i saken. Det vil derfor kunne oppstå koalisjonene som består av enten interne, eksterne eller en kombinasjon av interne og eksterne interessegrupper. Fordelingen av makt påvirker samarbeidet mellom interessentene. Interessentenes ulike oppfatninger om hvilke mål som skal være styrende for virksomheten, og spørsmål knyttet til fordeling av knappe ressurser, både faglig og økonomiske, legger ifølge Moe og Valstad (2014) grunnlaget for at det oppstår uenighet og kamp, og at det utøves makt og allianser dannes. Dette bygger opp under betydningen av å holde fokus på det *politiske perspektivet* i organisasjonen. I den nevnte interessentmodellen er det hensiktsmessig å se maktbegrepet som et bytteforhold. Skal en oppnå makt og innflytelse må en ha noe som de andre interessentene ønsker. Politikere har makt som følge av at de kan prioritere bevilgningene til kommunens tjenester. Ansatte kan få makt som følge av at de innehar kompetanse som er særlig viktig for barnehagen. Men fordelingen av maktforholdene vil også kunne variere i takt med endringer i sektoren og i omgivelsene for øvrig. Noen av barnehagens eksterne interessegrupper kan være andre barnehager (konkurrenter), arbeidstakerorganisasjoner, foreldre og media. Interne interessegrupper kan for eksempel være eier, mellomledere, avdelingene, samarbeidsutvalg. Det å danne koalisjon med media er ofte effektivt og kan gi stor gjennomslagskraft. Media er en av interessentene til barnehagen. Det skyldes nok i stor grad det økte fokuset på barnehagesektoren, samt at flere har interesse av barnehagefeltet både på statlig og kommunalt nivå. Media kan få et negativt og konfliktfylt maktforhold over organisasjonen, noe som kan skyldes hvordan lederen håndterer media. Drivkraften bak koalisjonsdannelse vil være «sterkere står vi sammen». Koalisjonspartnere finner ut at de lettere kan sette makt bak kravene sammen enn hver for seg. I et politisk perspektiv betraktes autoritet som én av flere maktformer. Her legges det vekt på at knappe ressurser og uforenlige preferanser nødvendigvis gjør at behovene kolliderer.

Bolman og Deal mener at det politiske spørsmålet blir hvordan konkurrerende grupper artikulere sine preferanser og mobiliserer makt for å få det som de vil. (Bolman og Deal, s. 234, 2009) Skybakken og Behrens (2013) bruker Emersons (1962) sin definisjon av makt. Han knytter makt til den avhengighetsrelasjonen som finnes mellom to parter. Dermed knytter også de maktbegrepet til et *bytteforhold*. Hvilken grad en interessegruppe har makt er avhengig av i hvilken grad organisasjonen er avhengig av dens bidrag. En annen faktor som gjør seg gjeldende er om det finnes andre interessenter som kan tilby et tilsvarende bidrag. Mulighetene for å oppnå makt er derfor avhengig av både bidragets betydning og antall alternativer. Barnehagen trenger medarbeidernes arbeidskraft og kompetanse, og derfor er de i posisjon til å oppnå makt. Barnehageeier har mulighet til å iverksette økonomiske insitamenter og gode

arbeidsvilkår. Hvis det er god tilgang på arbeidskraft og kompetanse vil en faggruppe ha mindre makt. Vi kan også si at partene har gjensidig makt over hverandre, og at dette er et typisk trekk i en koalisjon. Barnehagelederen har kontroll over en del belønninger, som for eksempel ansvar og jobbinnhold, men også lønn og sosiale goder. De ansatte har arbeidskraft og kompetanse, men kan allikevel velge å slutte i jobben eller søke andre utfordringer. Skybakken og Behrens viser til Bolman og Deal (2003) som deler makten inn i åtte ulike kategorier:

- *Posisjonsmakt*, omhandler myndighet ut fra en formell plassering eller tittel i organisasjonen.
- *Makt gjennom informasjon og ekspertise*, som tilfaller de i organisasjonen som har særegen kompetanse, eller som har tilgang til viktig informasjon for å løse de utfordringene organisasjonen står overfor.
- *Kontroll over belønninger*, som beskriver som mulighet til å skaffe seg politisk allianse, nettverk, belønninger og jobber som gir makt.
- *Makt gjennom tvang*, som gir muligheten til å straffe og tvinge andre inn i en situasjon de selv ikke ønsker.
- *Nettverk og allianser*, som omhandler viktigheten av å bygge opp samarbeidsnettverk og ta vare på gode relasjoner. Dette maktforholdet kan innebære at man utvikler makt knyttet til tilgang til og kontroll over agendaer.
- *Tilgang til og kontroll over agendaer*, som innebærer at man kan fremme egne interesser gjennom gode alliansepartnere.
- *Makt over fortolkningsrammene*, som gir mulighet til å styre og definere rammene som organisasjonens oppgaver skal utføres innenfor, definere verdier og styringsmål som skal være retningsgivende for diskusjoner.
- *Makt i kraft av personlighet*, som handler om personlige egenskaper den enkelte besitter: karisma, kompetanse og ferdigheter.

(Skybakken og Behrens, s. 234-235, 2013)

Lai (2014) bruker begrepet sosial makt, om mulighetene til å *påvirke andre*. Hun viser også til personlig makt. En slik type makt kan ifølge Lai gjenspeile hvilken frihet man har fra andre, slik at man kan kontrollere eget liv og være uavhengig av andres påvirkning. Personlig og sosial makt henger ofte tett sammen. Personer som opplever å ha stor personlig makt og regner med å få det slik de ønsker, har også ofte stor tro på at de kan påvirke andre.

Det interessante i Lais perspektiv på makt er at *makt gir muligheter*. Hun hevder at økt sosial makt ofte fører med seg fem viktige og selvforsterkende effekter. (Lai, s. 57, 2014)

Disse er:

1. Økt handlingsrom og positiv affekt
2. Økt målorientering og mer instrumentell atferd
3. Større grad av selvorientering og hemningsløs atferd
4. Større grad av stereotypisering av andre
5. Større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning.

Videre sier hun at disse effektene også bidrar til at makten blir selvforsterkende, slik at den som har makt lettere får mer makt sammenlignet med andre. Makt kan gi energi og økt aktivitet, dette åpner også mulighetene for å påvirke andre. Ved å bruke de mulighetene makt gir, kan en påvirke for å oppnå det man ønsker. Forskning viser til at makt handler om kontroll over ressurser som har betydning for andre. Dette kan være penger, informasjon, kunnskap, anerkjennelse, nettverk eller beslutningsmyndighet. Disse kildene til makt kaller Lai for belønningsmakt og straffemakt. Belønningsmakt er knyttet til goder. Enten i form eksempelvis lønn eller mer ansvar. Det kan også være at en tar vekk oppgaver som oppfattes som belastende. Straffemakt oppfattes som negativt. Dette kan gis i form av sanksjoner eller utestengelse. Lai hevder at belønningsmakt bidrar til at den som kan belønne blir sett i et positivt lys og bidrar til å forsterke andre maktbaser gjennom å være godt likt. Straffemakt virker motsatt. Her er det økt risiko for at den som kan straffe blir mindre likt og møter motstand. Hvis leder ikke er fornøyd med en medarbeider og den jobben som utøves, kan den bli møtt med sanksjoner og utestengelse fra faglig eller sosialt fellesskap. I offentlig sektor er kampen mellom ulike interessenter om innflytelse særlig synlig. Her er det de lovgivende myndigheter og folkevalgte ledere som skal sette målene. Som følge av dette vil den tradisjonelle oppfatningen av organisasjoner være at de skapes og kontrolleres av legitime makthavere som setter opp mål, utformer strukturen, ansetter og leder ansatte til å følge de riktige målene. I den politiske fortolkningsrammen ses organisasjoner som koalisjoner bestående av enkeltpersoner og grupper med varige motsetninger i en verden av knappe ressurser. Når organisasjoner fatter beslutninger er makt og konflikter en del av prosessen. (Bolman & Deal, 2009) I en politisk forståelsesramme må en se organisasjonens mål, struktur og strategier som en kontinuerlig forhandlingsprosess mellom de viktigste interessegruppene som utgjør koalisjonen bak organisasjonen. Som leder i barnehagen må en forholde seg til makt. Lederen har makt som

følge av lederstillingen, men det er også viktig at lederen er bevist på hvordan de kan bruke makten. (Gotvassli, 2013)

2.6 Ledelse som funksjon

I de foregående punktene er det gitt en bred forståelse for hvilke komponenter som er av særlig av betydning for en organisasjon. Ledelsesprosessene er i stor grad basert på relasjoner mellom mennesker og Erik Johnsens definisjon av ledelse i Busch og Vanebo (1997) er høyst relevant. Han definerer ledelse som *målformulerende, problemløsende og kommunikasjonsutviklende samspill mellom mennesker*. Disse tre funksjonene definerer tre grunnleggende prosesser i organisasjonen. Alle sunne organisasjoner er avhengig av at noen grunnleggende funksjoner ivaretas, og at det er et lederansvar å sørge for dette. (Børhaug mfl. 2011). Strand (2007) hevder at bestemte roller utfører eller bidrar til bestemte funksjoner eller virkninger. Hvordan, og i hvilken grad de gjør det, vil ifølge Strand være et empirisk spørsmål. Strand er opptatt av at ledelse får mening og virkning avhengig hva slags kontekst, altså både organisasjon og kultur, som den inngår i. I tillegg er ledelse en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangemyndighet og dilemmaer i organisasjoner. (Strand, s. 25, 2007) Ledere er på ulike måter bidragsyttere til organisasjonens eksistensgrunnlag. Det er ikke slik at de nødvendigvis utfører alle oppgavene selv, men at det legges til rette for at de blir ivaretatt. God ledelse er avhengig av at ledere får gjort det som organisasjonen trenger til enhver tid.

I barnehagesammenheng har jeg valgt å holde fokus på de fire ledelsesfunksjonene som bygger på Adizes PAEI: PAEI, består av produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon. Mitt hovedfokus i denne oppgaven er knyttet til entreprenørskap. I Børhaugs mfl. (2011) modell *ledelse som funksjon*, retter fokus på de nevnte fire funksjoner, *integrasjon, administrasjon, entreprenørskap og produksjon*. I barnehageorganisasjonen handler integrasjon om å skape oppslutning om felles mål, et godt personalsamarbeid og arbeidsmiljø, samt gi støtte og motivere. Administratorfunksjonen innebærer oppfølging og kontroll, rutine og prosedyrearbeid, samt økonomi og budsjettoppgaver. Produksjonsfunksjonen omhandler den daglige driften med oppfølging av virksomhetens målsettinger og det pedagogiske innholdet. Forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene omtales ifølge Børhaug mfl. (2011) som entreprenørskap. Barnehagen har vært gjennom store endringer de senere årene, og nettopp evnen til å tilpasse seg disse endringene og se etter nye muligheter i omgivelsene er derfor blitt en sentral lederoppgave.

Styreveroppgaver innenfor de fire ledelsesfunksjonene presenterer Børhaug mfl. (2011, s. 118) i følgende tabell;

Integrasjon

- Motivere de ansatte
- Løse personalkonflikter
- Personalutvikling
- Delta på avdeling

Administrasjon

- Innkjøp, regnskap og betale regninger
- Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon
- Utforme regler og rutiner
- Vaktlistene, vikarer og ansettelse

Entreprenørskap

- Kontakt med instanser utenfor barnehagen
- Prøve å hente inn ressurser til barnehagen utenfra
- Profilering og markedsføring
- Kontakt med foreldre
- Rapporter til andre instanser eller eier

Produksjon

- Evaluering av gjennomførte tiltak
- Faglig veiledning av ansatte
- Planlegging av pedagogisk virksomhet
- Faglig oppdatering (mot E)
- Diskusjon og utforming av mål
- Følge aktivitet på avdeling

Fig. 2.5 Styreveroppgaver innenfor de fire ledelsesfunksjonene

Evnen til å tilpasse barnehagen til endringer i omgivelsene, og se etter mulighetene som finnes der, er kanskje blitt en av de mest sentrale lederoppgavene. Både helhetlig tekning, nyskaping og strategi er viktige stikkord. Full barnehagedekning har skapt en ny situasjon, og hvordan barnehagelederen forholder seg til dette vil være en indikator på hvordan denne funksjonen blir ivaretatt. (Børhaug mfl. s. 87, 2011)

2.7 Strategisk ledelse

I følge Gotvassli og Vanebo (2016) har strategibegrepet forandret seg. Før var ofte begrepet ensbetydende med plantenkning, men er nå heller et uttrykk for ulike måter en virksomhet kan tilpasse seg omgivelsene på. Videre hevder de at strategi innebærer en rekke ulike aktiviteter. Her nevnes målformulering, definering av ulike handlingsalternativer, mobilisering og organisering av de ressurser som trengs for å oppnå mål. «Enkelt kan strategi beskrives som bevisste valg mot målet» (Gotvassli, 2013. s. 235) Den strategiske funksjonen i barnehagen handler om forholdet til omgivelsene. Det handler i stor grad om å posisjonere seg i forhold disse. Dette kalles generiske strategier. (Gotvassli, 2013) Ressursbaserte strategier er også sentralt for barnehagen. Den retter seg mot interne forhold i barnehagen. Hva er det barnehagen har som skiller seg fra andre barnehager? Det kan være snakk om fysiske ressurser som for eksempel uteområde, bygninger, men også menneskelige ressurser som kunnskap og erfaringer. Organisatoriske ressurser kan også være en slik ressurs. Generiske og ressursbaserte strategier vil bli nærmere omtalt i eget avsnitt.

Strategisk ledelse handler om å gjøre barnehagen i stand til å nå nye mål ved hjelp av nye midler. Det må skapes nye belønningsstrømmer ved hjelp av bidragsstrømmer sier Skybaken og Behrens (2013) Strategisk utvikling angår hele barnehagen. Det er et samspill mellom barnehagen, barnehagens nærmiljø og samfunnet som helhet. Mintzberg og kollegaer (2005) i Gotvassli og Vannebo (2016) har fem perspektiver på strategi. Dette for å bedre forstå hva som utgjør strategi og hvordan strategi utvikler seg og utøves i en organisasjon. Den første *strategi som plan*, definerer strategi som planlagt og vedtatt. Målene blir beskrevet og hvordan de skal oppnås blir konkretisert. Det andre perspektivet er *strategi som mønster*. Her beskrives det som har hendt som et bevisst valg av mønster gjennom mål, aktiviteter og handlinger. De kan også komme som uttrykk ubevisst som et resultat av vaner, rutiner eller tradisjon. Det tredje perspektivet er *strategi som posisjon*. Posisjon velges for å opprettholde eller forsterke organisasjonens relative fordeler. At noen oppnår en slik posisjon kan medføre at konkurrenter kvier seg for å utfordre og heller velger andre strategier. Den fjerde definisjonen på strategi er *strategi som kultur*. Med dette forstår vi hvordan organisasjonens visjon og mandat omsettes til strategi og praksis. Det femte perspektivet er *strategi som makt*. Her forstås strategi som hvordan man manøvrerer sin posisjon i et marked slik at kan utkonkurrere andre, eller hvordan en kan sikre seg et bedre ressursgrunnlag i konkurranse med andre. Det er særlig to perspektiv som er sentralt i min oppgave. Både strategi som posisjon og strategi som makt er aktuelt fordi

det handler om det som skjer mellom barnehagen og omgivelsene. Det er sentralt for det politiske perspektivet.

Barnehagen må i større grad enn tidligere forholde seg til et marked der det konkurreres om barn, for å sikre sitt eksistensgrunnlag. Dette medfører at man må posisjonere seg og profilere barnehagen ved å sikre seg god tilgang på ressurser, for eksempel i rekrutteringen av nye medarbeidere, men også sikre at barnehagen har barn i henhold til kapasitet. Bidrag-belønningsbalansen mellom interessentene må også ivaretas. Derfor er det en kontinuerlig prosess å arbeide med forbedringer i bidrag- og belønningsbalansen hos alle interessentene. Hvordan barnehagen evner å forstå de normer og verdier som finnes blant interessentene, og ikke minst håndtere dem blir en viktig oppgave. Makt blir et sentralt begrep og en viktig ressurs for å påvirke beslutninger. Ledere har makt som følge av sin stilling, og hvordan de evner å bruke denne makten er av betydning. Jeg har tidligere omtalt maktens kilder som er særlig sentralt når vi løfter frem perspektivet strategi som makt.

2.7.1 Ressursbaserte strategier og generiske strategier

Generiske strategier er ifølge Jacobsen og Torsvik (2007) sitert i Gotvassli og Vannebo (2016) først og fremst knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forholdet til sine omgivelser. Det er ønskelig å forstå den konkurransen organisasjonen befinner seg i, og i barnehagesammenheng kan en se dette i forhold til full barnehagedekning. Barnehagene konkurrerer om å få et tilstrekkelig antall barn slik at driften kan opprettholdes. Gotvassli og Vannebo, (2016) henviser videre til Porter (1980, 1998) at generiske strategier orienterer seg mot å fremme konkurransedyktige organisasjoner, der endring handler om å effektivisere tjenester samtidig som en posisjonerer seg strategisk i forhold til andre aktører i markedet. Ressursbaserte strategier omhandler de ressurser organisasjonen innehar, og hvordan disse blir brukt og videreutviklet. Eksempler på ressursbaserte strategier kan være fysiske, menneskelige og organisatoriske (Gotvassli og Vannebo, 2016). Gotvassli og Vannebo viser til Barney (1991) som hevder at i ressursbaserte strategier er fokuset rettet mer mot interne forhold i organisasjonen. Det gjelder å finne de trekk ved organisasjonen som gir den fortrinn fremfor andre organisasjoner. Dette kan være tre ulike typer ressurser. Fysiske ressurser kan blant annet være uteområde, bygninger og god økonomi. Menneskelige ressurser omtales som kunnskaper, erfaringer og ferdigheter, mens organisatoriske ressurser er for eksempel god organisering av samarbeid med foreldre og arbeid i faglige nettverk. Både ressursbaserte og generiske strategier er sentrale i utviklingen av barnehagen. Mange barnehager har måttet jobbe både med posisjonering og profilering. Ofte henger dette nært

sammen med utvikling av ressursbaserte strategier som støtter opp om den posisjon og profil som barnehagen uttrykker. Børhaug og Lotsberg (2010) har i sin forskning funn på at strategisk arbeid i barnehagen i hovedsak består av generiske strategier. Det er et ønske om å skjerme ansatte mot krav fra eksterne interessenter, etablere nettverk med kompetanse, sørge for god ressurstilgang, heve kompetansen hos ansatte og profilere barnehagen med konkurransefortrinn i form av ressursbaserte strategier. Gotvassli og Vanebo (2016) mener det er viktig å fremheve betydningen av ressursbaserte strategier når en omtaler begrepet strategisk ledelse i barnehagen. De hevder det vil være både nyttig og sentralt å se nærmere både på tilpasning av kompetanse, organisering og ressurser innad i egen barnehage som uttrykk for strategisk arbeid i barnehagesektoren.

2.8 Nyere forskning

Det er gjennomført flere store studier av barnehageledelse i Norge. Et fåtall av disse har hatt fokus på hvordan lederen forholder seg til de komplekse og dynamiske omgivelsene. Det kan nok slås fast at tidligere forskning på feltet har vært konsentrert rundt pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. Kanskje er det de administrative oppgavene som har vært mest fremtredende på bekostning av pedagogisk ledelse. Dette har gjort seg særlig gjeldene etter at barnehagene har vokst i omfang og volum. Jeg har derfor gjort et utvalg av nyere forskning som jeg har valgt å presentere.

Børhaug mfl. (2011) har i prosjektet «Styringsutfordringer, organisering og ledelse i barnehagen» (2007-2010) heretter kalt SOL-undersøkelsen, hentet inn et stort datamateriale om ledelse og organisering av norske barnehager. Her ble det blant annet stilt spørsmål knyttet til de fire ledelsesfunksjonene som er beskrevet tidligere. I forhold til tidligere forskning, kunne en se en forandring på at *forholdet* til omgivelsene har blitt en viktigere oppgave. Også personalledelse, det som omhandler motivasjon og integrasjon, fremstår som viktigere enn tidligere. (Børhaug mfl. s. 117, 2011) I forhold til utadrettet ledelse, ble det stilt spørsmål knyttet til forholdet til omgivelsene. Resultatet i SOL-undersøkelsen var at styrerne brukte lite tid på utadrettede oppgaver knyttet til blant annet profilering og markedsføring. Men på grunn av den økende konkurransen var det flere av styrerne som uttrykte at de ønsket å bruke mer tid på dette. Undersøkelsen viste i varierende grad hvor innstilt styrerne var på konkurranse. Noen styrere jobbet mer aktivt for å utvikle ideer og tekke foreldre. I undersøkelsen kom det frem at private ledere så på markedsføring og rekruttering av barn som en sterkere utfordring enn kommunale ledere. Å sørge for best mulig ressurstilgang er en sentral lederoppgave, men en ser at det er varierende hvordan ressurstilgangen oppfattes. Ledelse overfor omverden handler også om å

sikre slike ressurser, det være seg økonomiske innen rådgiving eller kompetanse. Å bygge nettverk løftes frem som en viktig oppgave. Undersøkelsen fant at styrerne er eksternt orientert og ivaretar en rekke oppgaver som både pådriver og buffer overfor omgivelsene. Styrerne deltar i eksterne nettverk sammen med andre ledere, eier og andre kommunale etater. Undersøkelsen slår fast at dagens leder driver med utadrettet ledelse enn før. (Ibid.:130).

Børhaug og Lotsberg (2010) har undersøkt i hvilken grad og hvordan ledelsen ivaretar viktige utfordringer. Når de bruker begrepet utadrettet ledelse er det først og fremst knyttet til ledelse mot omgivelsene. De har vært opptatt av de utfordringer som blir viktigere på grunn av endringer i barnehagens rammebetingelser. De hevder at det ligger store utfordringer i å utvikle barnehagens innhold og kvalitet, og forholde seg til komplekse og dynamiske omgivelser. Resultatene baserer seg på intervju med 10 styrere som representerer bredde når det gjelder kjønn, alder, erfaringer og størrelse på barnehagen. Flere av disse styrerne trakk fortsatt frem personalledelse, som den viktigste og den mest utfordrende arbeidsoppgaven. Rekruttering og oppfølging, samt sørge for tilstrekkelig og kompetent personale er viktige oppgaver, som oppleves som vanskeligere av flere. Dette er fortsatt ganske kjent fra tidligere forskning. Børhaug og Lotsberg har funn som avviker fra tidligere forskning, som er interessant i denne sammenhengen. Det dreier seg om pedagogisk ledelse og utadrettet ledelse. De hevder at flere av styrerne er svært aktive som pedagogiske ledere. Det er ulike typer metoder og tilnæringer som benyttes til å styre de mange forskjellige pedagogiske valg og prosesser. I denne oppgaven vil jeg løfte frem de funn som handler om barnehagens forhold til omgivelsene. Ledelse av de ytre relasjonene innebærer flere ulike oppgaver. Børhaug og Lotsberg hevder at en sentral oppgave er å *skjerme* de ansatte mot ytre krav. I denne sammenhengen kunne ytre krav både være opptak av særlig krevende barn, noe som medførte en stor ekstrabelastning hos personalet. Foreldre kunne også representere et ytre press. Familier med barn der barnverntjenesten var koblet inn som både krevde tilrettelegging, og veiledning er et eksempel. Det er begrenset hvor mange barn med særlige behov en avdeling eller barnehagen kan ta imot. Andre krav kunne være foreldre som hadde krav om spesielle tiltak for eget barn. *Krav* fra eier og tilsynsmyndighet må også håndteres av barnehageledere. Sentrale funn her er forholdet til eier, her kommuneledelsen, som særlig angår økonomiske forhold. Her er det eksempler på det krysspress lederen opplever. Både ansatte og foreldre kan ha meninger og forståelse om hva som er de beste løsningene. Samtidig er styrer kommunens forlengede arm og satt til å gjennomføre de beslutninger som vedtas. Det må også nevnes at eier på sin side også kan yte støtte i form av administrative systemer og opplæring. Denne undersøkelsen viser at *innhenting*

av ressurser, ny kompetanse og personale er en styrerutfordring. Det er ulike oppfatninger om hvor akutt ressurstilgangen er, men i en konkurransesituasjon om ressurser er det viktig å kunne vite noe om hvilke regler som gjelder. Enten det er økonomiske ressurser eller rådgiving og kompetanse. I materialet til Børhaug og Lotsberg fra 2010 skiller de på tre strategier på hvordan barnehagen møter konkurransen om barn. Den første er *presentasjon og synliggjøring*, den andre er konkurranse på *innhold og kvalitet*. Den tredje strategien er tiltak for å *knytte foreldrene tettere til barnehagen*.

Gotvassli og Vanebo (2016) har med hjelp fra studiet Ledelse for læring ved DMMH, sett på styreres erfaringer med strategisk ledelse. Både forståelse av begrepet strategisk ledelse og i hvilken grad de arbeidet med strategisk ledelse ble undersøkt. Gotvassli og Vanebo finner i motsetning til andre, at færre av styrerne oppfatter begrepet strategisk arbeid og strategisk ledelse utelukkende som arbeid rettet mot eksterne aktører. Strategibegrepet oppfattes som vagt, og mange er ikke bevisst hvordan strategi defineres og utøves i barnehagen. (Gotvassli og Vanebo, s. 72, 2016) Deres forskning viser at de to formene for strategier som tidligere er omtalt som generiske og ressursbaserte, i praksis er integrerte. I denne undersøkelsen hevdes det at også flere av de ressursbaserte strategiene som barnehager tar i bruk, også er orientert mot å styrke samarbeidet mot eksterne aktører. Det var særlig fire karakteristiske trekk ved dette materialet: *refleksjon sammen med de ansatte, fremme lojalitet til kommunale satsinger, samarbeid med foreldrene og utvikling av helhetlig læringssyn*.

Granrusten (2016) har også med bakgrunn i det tidligere nevnte studiet Ledelse for læring, tatt for seg begrepet strategisk ledelse. Granrusten baserer sine analyser på et datamateriale med 16 styrere fra tre ulike kommuner. Også hans funn tyder på at strategisk ledelse ikke er en del av det fagprofesjonelle språket. Det er mer den *langsiktige planleggingen* som informantene bruker i det man kan tolke som strategier, hevder han. Granrusten sier at det kan se ut som at styrerne i utvalget har strategisk fokus mot ulike arenaer og ulike aktører, tidligere omtalt som ledelse i det *lille* og *store* felleskapet. Hans funn kan også forstås som å legge til rette for ledelse nedad, innad og på tvers i barnehagen. Dette begrunnes på bakgrunn av den ledelsen som foregår sammen og gjennom de pedagogiske lederne. Det vektlegges gode arbeidsforhold, god kompetanse og organisering av arbeidstiden slik at den blir brukt på pedagogisk arbeid, samt utvikling av et velfungerende lederteam i de større barnehagene. (Granrusten, red. s. 251, 2016)

2.8 Oppsummering

I arbeidet med utforme problemstillinger er valget av teoretiske perspektiv og modeller sentralt. Hvilken teori og forskning er interessant i forhold til mine problemstillinger, og hvordan kan den bidra til å belyse min empiriske undersøkelse. Det finnes mye teori om organisasjonsutvikling og ledelse, og mine perspektiv bidrar til å avgrense omfanget av oppgaven. I teorigrunnet presenterer jeg hvordan utviklingen av sektoren har påvirket barnehagen som organisasjon, slik som den fremstår i dag som åpen, dynamisk, og i kontinuerlig utvikling. Den empiriske undersøkelsen skal belyse hvilke krav styrerne mener dette setter til strategisk ledelse. Derfor har det vært nyttig å presentere en grunnforståelse av barnehagen som organisasjon i lys av Leavitts diamant. Den økende konkurransen mellom barnehagene bringer også frem nye utfordringer, og stiller krav om et mer utadrettet fokus. Dette aktualiserte behovet for å se på organisasjonen i et politisk perspektiv. Sentralt i det politiske perspektivet fremstår organisasjonen som en turbulent arena, der flere interessenter ønsker å påvirke og utfordre. På denne måten ønsker jeg at interessentmodellen skal bidra til å vise hvordan barnehagen står i sentrum for en økende mengde interessenter med ulike ønsker og behov.

Det finnes mye forskning om ledelse, men ledelse i barnehagen er det mindre forsket på. Gode barnehager trenger gode ledere, som i større grad må håndtere en ny situasjon. Jeg peker i teorigrunnet på at alle sunne organisasjoner er avhengig av at noen grunnleggende funksjoner ivaretas, og at det er et lederansvar å sørge for dette. I denne oppgaven presenteres ledelse som funksjon og jeg har vektlagt å fokusere på ledelse i forhold til omgivelsene. Ved å belyse viktige styreroppgaver innenfor den lederfunksjonen som omhandler entreprenørskap, ønsker jeg å rette fokus på styreroppgaver som gjør seg mer gjeldene nå enn tidligere. *Hvordan* styreren utøver strategisk ledelse er sentral for min andre problemstilling. Derfor har jeg valgt å bringe inn teori knyttet til strategisk ledelse, særlig med fokus på hvordan styreren arbeider for å utvikle og/eller beholde sin posisjon i et marked med økende konkurranse. Jeg mener dette er vesentlige perspektiv som belyses i mine problemstillinger.

3. Metode

3.1 Valg av metode

Forskning starter med undring, et spørsmål. Hensikten er ifølge Kleven (2014) en aktivitet som har til hensikt å besvare, eller i alle fall belyse et spørsmål om hva som foregår og hva som kan ha ført til dette. Masterstudiet har gitt innsikt i ulike metoder som skal kunne besvare eller belyse disse. Borum (1990) i Gotvassli (2005) har utviklet en modell som tar for seg hovedelementer i valg av forskningsmetode. Denne har vært til god støtte i arbeidet med den metodiske delen av denne oppgaven, men i selve analysedelen av datamaterialet har jeg støttet meg til Tjoras (2012) modell *SDI*, som vil bli utdypet nærmere i avsnitt 3.5.

Borum (1990) sier at valg av forskningsmetode i stor grad avhengig av formålet med undersøkelsen. Hvilken problemstilling som skal belyses, hvilke teoretiske perspektiver og modeller som bør anvendes og ikke minst hvilke ressurser og arbeidsbetingelser må det tas høyde for. Denne modellen har vært til god støtte i arbeidet med å disponere min forskningsoppgave.

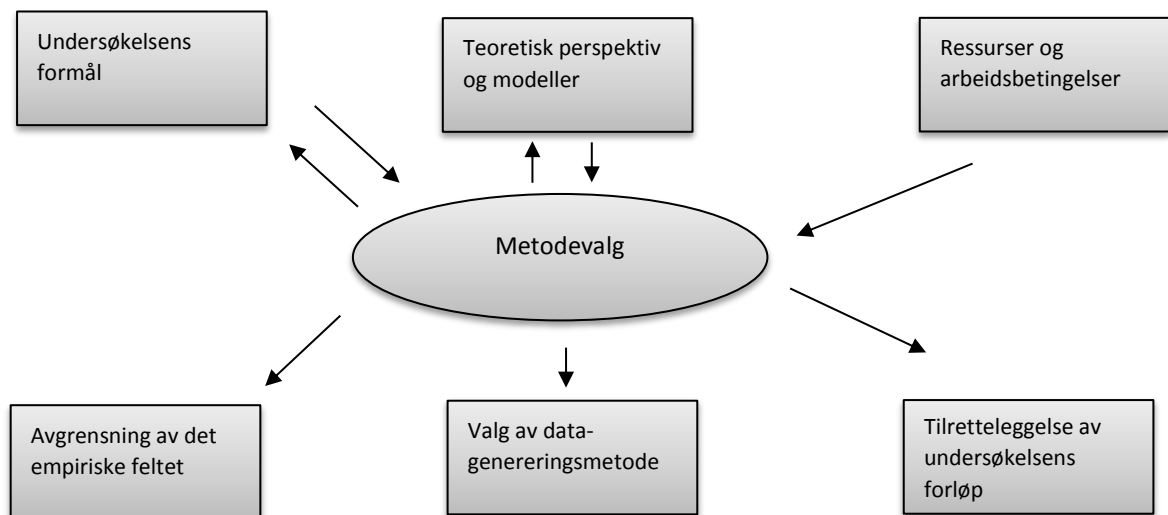


Fig.3.1 Hovedelementer i metodevalget (Borum 1990 i Gotvassli, 2005, s. 111)

En god problemstilling og valg av metode er avhengig av undersøkelsens formål i forhold til det som er *forklaring*, *hvorfor* eller *beskriving*. I mitt forskningsprosjekt har det gitt mening å vektlegge det å *beskrive*, *forstå* og *forklare* den livsverden barnehageledere opplever i en konkurransesituasjon.

Kvalitativ forskning bygger på noen grunnleggende forutsetninger, og to av disse anser jeg som sentral for forskningen og forskeren sin betydning. Disse har også vært av betydning når det gjelder mitt valg av forskningsmetode. Nilssen (2012) peker på at det i den *ontologiske* forutsetningen eksisterer det mange virkeligheter. Det handler om det som er kjent og hva som kan bli kjent. Virkeligheten er kompleks, den er i stadig forandring og konstrueres av deltakerne i forskningssituasjonen. Den vil også oppleves ulikt, og nettopp dette er det Nilssen vektlegger når hun hevder at kvalitativ forskning kan gi oss noen svar, men ikke svaret. (Nilssen, s. 25, 2012) Den andre forutsetningen er den *epistemologiske*. Epistemologi handler om den kunnskap som blir konstruert i møtet mellom forskeren og forskningsdeltakerne. Relasjonen mellom forskeren og forskningsdeltakerne er særlig betydningsfull, siden det er i dette samspillet en stor del av datamaterialet blir konstruert. På denne måten vil et ontologisk og epistemologisk perspektiv si at virkelighet og kunnskap er det som blir (re) konstruert i møtet mellom forskeren og dem som deltar i studien. (Nilssen, 2012)

Forskning er ikke en objektiv prosess. Den vil alltid være preget av subjektive innslag. Forskere har egne verdier og holdninger som påvirker dem. Deres verdier og holdninger har ifølge Kleven (2014) innflytelse både på hva en ønsker å undersøke og hvordan man tolker resultater og funn som fremkommer. Mitt valg av forskningsmetode og problemstilling er også preget av mine verdier, holdninger og nysgjerrighet på forskningsdeltakernes lederskap i barnehagen. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming. Det gir nærhet til forskningsdeltakerne, og et ønske om å bringe frem deres erfaringer, kunnskap, holdninger og følelser på det å være leder i barnehagen. Forskningsresultatene troverdighet og overførbarhet er ifølge Thagaard (2009) avhengig av at grunnlaget som kunnskapen hviler på, gjøres eksplisitt. Det innebærer å gjøre rede for fremgangsmåter under datainnsamlingen, opplegg for analyse og hvordan resultatene tolkes.

3.2 Kvalitativ forskning

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å bringe frem en forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner. (Dalen, 2011) Forskeren vil ha tak i forskningsdeltakerens perspektiv eller oppfatning av virkeligheten. Det er altså opplevelsen til forskningsdeltakeren som skal bringes frem. Videre hevder Postholm (2010) at kvalitativ forskning er å utforske menneskelige prosesser i en virkelig situasjon. Kvalitative metoder egner seg godt til å besvare spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn å svare på hvorfor noe skjer. (Gotvassli, 2005) Det er viktig at forskeren presiserer og tydeliggjør de prosessene som fører frem til resultatene i forskningen. En kvalitativ tilnærming omhandler prosesser som må tolkes i lys av den kontekst de inngår i. Det krever en nærhet og sensitivitet i relasjonen til kildene, og

innlevelse er sentralt for å oppnå forståelse. Kvalitativ forskning er basert på et subjekt – subjekt forhold og både forskeren og deltakeren påvirker forskningsprosessen. Forskerens meninger og oppfatninger om det som studeres er i stor grad utgangspunkt for studien. Denne forforståelsen er blant annet påvirket både av teoretisk kunnskap, erfaringer, verdier og holdninger.

Jeg hadde en disposisjon som la et godt grunnlag for det videre arbeidet. Tema for oppgaven var klar, og noen problemstillinger hadde begynt å ta form. Jeg har brukt mye tid på det teoretiske grunnlaget, og det har vært til stor nytte gjennom hele prosessen. Denne oppgaven har av ulike grunner tatt lengre tid enn vanlig, men på mange måter har det også vært en styrke. Jeg har beveget meg frem og tilbake mellom teori og empiri, og oppdaget materialet og teorien på nytt.

3.2.1 Forskerens forforståelse

Forskeren omtales som det viktigste forskningsinstrumentet i kvalitativ forskning. Den samler inn data, analyser og tolker. Det er derfor viktig at forskeren er bevisst på egne meninger og oppfatninger en har i forhold til det fenomenet som studeres. (Dalen, 2011) Det er av betydning at forskeren eksplisitt redegjør for sin tilknytning til studien. Nilssen (2012) hevder at forskeres forforståelse ikke bare omfatter det teoretiske rammeverket, men også mer eller mindre skjult bagasje som erfaringer, kunnskap, forskningsfilosofi og holdninger til feltet eller det som skal studeres. Det er vel nettopp dette som også gir forskeren, altså meg i dette tilfellet lyst og nysgjerrighet til å vite mer om ledelse av barnehagen som organisasjon. Jeg har tidligere pekt på den ontologiske og epistemologiske perspektivene, et tredje perspektiv handler om det verdiladede aspektet ved kvalitativ forskning. Nilssen (2012) sier at den kvalitative forskeren både anerkjenner og er oppmerksom på sin subjektivitet. Forskeren, som i kvalitativ forskning anses som det viktigste instrumentet, må gjøre rede for sine perspektiv, valg og meninger.

Jeg har helt siden jeg startet på denne oppgaven vært bevisst på egen kompetanse og erfaringer. Min motivasjon og engasjement for barnehagens faglige innhold og også søken etter mer kunnskap om ledelse har gjennom dette studiet satt meg i en ny rolle som både er spennende og utfordrende. Thagaard, (2009) sier at det er et kjennetegn i kvalitativ forskning at forskeren har nærhet til feltet og forskningsdeltakerne. Videre sier hun at relasjoner som utvikles mellom forskeren og informanten er viktig for det materialet som forskeren får. Når innsamlingen av data foregår i en åpen interaksjon mellom forskeren og informanten, er forskerens nærhet og sensitivitet i forhold til informantens viktig. Jeg tenker derfor på mange måter at det også kan være min styrke å ha god kjennskap til praksisfeltet for å etablere en god relasjon til

informantene. Allikevel er dette en ny rolle som jeg har stor respekt for. Det er særlig tre egenskaper ved forskerrollen jeg særlig ønsker å vektlegge. Merriam (1998) i Nilssen (2012) trekker frem disse tre egenskapene som er av særlig betydning når forskeren er sitt eget instrument. Disse er toleranse for ambivalens og flertydighet, sensitivitet og kommunikative ferdigheter. Å være åpen for det uventede, bruke tid og vise tålmodighet i søken etter ledetråder er sentral for den første egenskapen. Biter skal samles og de skal skape en forståelse. Å være sensitiv handler om å være lyttende og våken i alle faser. Være oppmerksom på nyanser i konteksten og alle variablene som befinner seg der. Den siste egenskapen forutsetter gode kommunikative ferdigheter, er viktig for å få tak i informantens handlinger, meninger, tanker, kunnskap, følelser og opplevelser. Jeg ønsker at disse egenskapene skal være både til nytte og bevisstgjørende for meg i denne prosessen. Det handler om å se bakom det åpenbare. Kanskje finnes det noe der som ikke er så fremtredende ved første øyekast. Hermeneutikk har tre betydninger; uttrykk, tolkning og oversettelse. Tolkning og forståelse er viktig for forskeren, og Nilssen (2012) sier at både tolkningen og forståelsen må betraktes som en kunnskapsprosess som blir utviklet gjennom samtale mellom forskeren og det som blir tolket. Den hermeneutiske sirkel indikerer at all tolkning består av stadige bevegelser mellom helhet og deler, mellom det som blir fortolket og konteksten og mellom det som blir fortolket og vår forståelse. (Ibid) For en forsker som observerer sin egen kultur, hevder Thagaard (2013) at det er et hovedpoeng å oppnå et perspektiv hvor han eller hun kan se sin egen kultur med andres øyne.

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Den som intervjuer kommer nært inn på andre mennesker, og blir innviet i deres livssituasjon. Det kan ofte være både vanskelig og utfordrende. Det kan også vekke følelser og reaksjoner hos forskeren (Dalen, 2011) I følge Dalen kan grensegangen mellom å være forsker og medmenneske, mellom nærhet og samtidig å opprettholde en nødvendig distanse kan til tider være vanskelig. Det er forskeren som har et overordnet ansvar for å ivareta informanten gjennom prosessen. De etiske utfordringene skal fremheves, og de skal settes i sammenheng med valg av informanter, intervjusituasjonen og hvordan forskningsresultatene formidles. (ibid) I følge Kvale og Brinkmann (2009) betyr intervju en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Hensikten med intervjuet er å fremskaffe tydelig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin

livssituasjon. Det kvalitative forskningsintervjuet er særlig egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2011)

Et kvalitativt forskningsintervju var et nærliggende valg for meg. Dalen (2011) skiller mellom åpne og mer strukturerte intervjuer. Det åpne intervjuet vektlegger at informantene skal fortelle mest mulig i fritt om sine livserfaringer. Mens det mer strukturerte intervjuene dreier samtalen seg mer mot bestemte tema som er valgt av forskeren. Jeg valgt å bruke et strukturert intervju fordi jeg ønsket å få frem forskningsdeltakerens erfaringer, holdninger og følelser knyttet til ledelse av barnehager. Jeg utarbeidet en intervjuguide som ivaretok sentrale tema og spørsmål som skulle få samtalen rettet mot de områdene jeg ønsket å belyse. For meg var dette arbeidet et godt utgangspunkt for intervjusituasjonen, også med tanke på egen forforståelse. I forberedelsene til intervjuguiden angående valg av tema og spørsmål, jobbet jeg parallelt med det teoretiske grunnlaget. For meg skapte det en mer helhetlig forståelse og trygghet til det å være forsker.

3.4 Forskningsdeltakere

Tjora (2012) sier at hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Slike utvalg kalles strategiske eller teoretiske. Det betyr med andre ord at de ikke er tilfeldig utplukket for å representere en populasjon. De vil med andre ord representere seg selv først og fremst, men kan også senere i analysedelen kunne stå som representant for et syn eller en posisjon. (Tjora, 2012, s. 145) Generelt kan det hevdes at en av de store utfordringene ved kvalitativ forskning handler om hvordan man avgrensner det empiriske arbeidet. I følge Tjora (2012) har jeg foretatt et *kriterieutvalg* for å studere noe som er knyttet til deltakernes erfaringer, opplevelser og utfordringer med ledelse av barnehager. I tillegg har jeg lagt vekt på tilgjengelighet slik at jeg kunne møte dem uten å måtte bruke for mye tid og ressurser på reising. Andre faktorer som påvirket utvelgelsen var at jeg i valg av problemstilling og avgrensinger i oppgaven ønsket ledere i kommunale barnehager, og at barnehagen hadde en størrelse på tre avdelinger eller mer. Jeg kunne valgt loddtrekning både i valg av aktuelle kommuner og informanter, men jeg ønsket noenlunde lik størrelse på kommunene dermed var det to kommuner som pekte seg ut og som var sentralt for meg å besøke. Når det gjaldt utvelgelsen av informantene i de to kommunene, ble størrelsen på barnehagen de var styrer for avgjørende. Moen og Karlsdottir (2011) sier at kvalitative studier tar for seg et lite, relativt ensartet og geografisk begrenset felt og går i dybden på det. Et homogent utvalg gir med andre ors dypere innsikt.

Jeg søkte på kommunens hjemmeside for å få oversikt over de kommunale barnehagene. Jeg laget meg en liste på fire styrere, samtidig som jeg satte opp to reserver i tilfelle jeg skulle få negative svar på min forespørsel. Jeg tok kontakt med de aktuelle informantene på telefon, og orienterte kort om tema og bakgrunn for min undersøkelse. Thagaard (2013) sier at folk med høyere utdanning stort sett er mer villige til å delta i kvalitative studier, og det stemte i grunnen godt i min utvelgelse. I løpet av november og desember 2015 gjennomførte jeg fire intervju. Jeg har intervjuet styrere i kommunale barnehager, der organiseringen av barnehagene i kommunen var litt ulikt. To av informantene hadde en virksomhetsleder som nærmeste leder. Virksomhetslederen hadde barnehagefagligutdanning. De to andre informantene var enhetsledere i kommunen med assisterende rådmann som nærmeste overordnet. Størrelsen på barnehagene varierte. Den minste barnehagen hadde 4 avdelinger og den største bestod av 7 avdelinger. En av informantene har mastergrad i førskolepedagogikk. I tillegg hadde en deltatt i styrerutdanningsprogrammet, mens en nettopp hadde startet på styrerutdanningen høsten 2015. Mine informanter representerer dermed kanskje et lite utvalg styrere, som har mer utdanning og kompetanse enn hva som er gjennomsnittet for sektoren. Jeg tok kontakt med forskningsdeltakerne på telefon, hvor vi avtale tid og sted for gjennomføring. I tillegg sendte jeg ut en mail der jeg informerte om min forskningsoppgave og bekreftet dato, tid og sted. Samtykkeerklæring ble gjennomgått og underskrevet før intervjuet startet.

3.5 Gjennomføring av intervju

Tjora (2012) sier det er lurt å legge til rette for en avslappet stemning i gjennomføring av intervjuet. Jeg løste gjennomføringen av intervjuene på en slik måte at jeg oppsøkte informantene på deres arbeidsplass der de både kunne føle seg trygg, samtidig som at arbeidsplassen er relevant for undersøkelsens formål. Som tidligere nevnt var arbeidet med intervjuguiden en prosess der både sentrale tema ble valgt og spørsmål knyttet til disse tok en begynnende form. I dette arbeidet var det godt å støtte seg til det som Dalen (2011) kaller *traktprinsippet*. Det innebærer at en begynner med spørsmål som gjør at informanten kan føle seg avslappet og venne seg til situasjonen. Etter hvert kan spørsmålene rette fokus på de sentrale temaene. Helt til slutt bør det «trakten» åpnes igjen slik at det åpner for at samtalen igjen kan handle om mer generelle forhold. Tjora (2012) beskriver disse tre fasene som oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Jeg hadde fem sentrale tema som utgangspunkt for samtalen. Til disse temaene hadde jeg ulike tilnærminger. Blant annet hadde jeg en tegning av interessentmodellen som bedre kunne visualisere de ulike

aktørene som de anså som særlig viktig for barnehagen. I intervjusituasjonen prøvde jeg å være bevisst de egenskapene som Nilssen (2012) beskrev som særlig viktig når forskeren er sitt eget instrument. Jeg ønsket å møte informantene med et åpent sinn, og legge egen bagasje og forståelse til side. De som kjenner meg godt vil nok si at jeg lett lar meg engasjere, og at jeg ikke er av den tålmodige sorten. Det var med andre ord viktig for meg å bruke tid og vise tålmodighet for å forstå og beskrive informantens forståelsesverden. Jeg gjennomførte et «prøveintervju» med en styrerkollega. Mest for å teste meg selv som intervjuer faktisk, men samtidig fikk jeg også tilbakemelding på tema og spørsmål knyttet til dette. Å lytte til prøveintervjuet gjorde meg også mer bevisst på egen evne til å lytte og kjenne på stillheten når informanten tenker og forbereder sine svar. Det er mange nyanser og variabler, så det gjelder å holde fokus på å være lyttende og våken i alle faser. Underveis i intervjuene kunne vi stoppe litt under hvert tema slik at jeg kunne oppsummere litt. Det gav en bekreftelse på det som jeg hadde forstått ble sagt, og det kunne også medføre at vi kunne gå enda mer i dybden på enkelte spørsmål. På en slik måte fikk jeg brukt egne kommunikative ferdigheter som også er sentral egenskap hos forskeren. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, samtidig som jeg gjorde notater underveis.

3.6 Datainnsamling, bearbeiding og analyse av data

Jeg har i de foregående avsnittene redegjort for sentrale trinn i forskningsprosessen. Dalen (2011) sier at når de første intervjuene er gjennomført, begynner også trinnene i prosessen å gå over i hverandre. Bearbeidings, tolknings- og analyseprosessen starter tidlig i kvalitativ forskning og de ulike fasene påvirkes underveis. I arbeidet med å velge ut tema og aktuelle problemstillinger, begrenses datamaterialet. Det skal en også være oppmerksom på når lydfilene omdannes til tekst. Jeg har også gjennom disse analyseprosessene tenkt på den hermeneutiske sirkel. Jeg har etter beste evne prøvd å være åpen i min tolkning, og tenkt at mitt arbeid skal bestå av stadige bevegelser mellom helhet og deler, mellom det som blir fortolket og konteksten og mellom det som blir fortolket og vår forståelse slik Nilssen (2012) beskriver det.

Transkriberingen av intervjuene gjorde jeg når alle intervjuene var gjennomført. Jeg hadde notater fra alle intervjuene som jeg også brukte aktivt mens jeg transkriberte. Kvale og Brinkmann (2009) sier at dette er en form for datareduksjon. De er opptatt av at forskeren forholder seg til opptakene som er råmaterialet for analysen. Som følge av at jeg har hatt en lengre pause i dette studiet, har både råmaterialet på bånd og mitt tekstmateriale blitt gjennomgått flere ganger. Det har også medført justering av både problemstilling og tilførsel

av ny teori. I denne delen av forskningsprosessen har jeg hatt god støtte i Tjoras (2012) metode kalt *stegvis-deduktiv induktiv metode*, heretter kalt SDI. Det innebærer prosesser som både er «oppadgående» og «nedadgående». Den *oppadgående* prosessen oppfattes som induktiv, det vil si at man jobber fra data mot teori. De *nedadgående* tilbakekoblingene er å oppfatte som deduktive, at man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske. (Tjora, s. 175, 2012) I egen prosess har jeg søkt etter ulike mønster og nye tema i datamaterialet, samtidig som mitt teoretiske rammeverk har vært til god støtte, men også blitt utvidet i analyseprosessen. Intervjuene ble kodet med ord og uttrykk som ble skrevet i margen i mitt tekstmateriale. Jeg jobbet med ett og ett intervju slik at jeg etterpå kunne sammenligne disse. Det var et ønske å lage det Tjora (2012) kaller *tekstnære* koder. Det vil si koder som bare er utviklet fra datamaterialet, og minst mulig påvirket av intervjuguiden og mitt teorigrunnlag. Jeg hadde over 40 sider med empiri og endte opp med mange koder, den neste utfordringen var å samle disse kodene i grupper slik at de ble relevant for mine problemstillinger. Tjora (2012) sier at som en hovedregel vil kategoriene danne utgangspunkt for hva vi vil ha som hovedtemaer i analysen, på denne måten strukturerer dette analysens resultatdel. I dette arbeidet beveget jeg meg mye mellom de ulike prosessene i Tjoras SDI. På det meste hadde jeg over seks kategorier. I den videre prosessen ble den teoretiske forankringen mer sentral for å ta tak i hva disse egentlig handler om og jeg endte opp med følgende fire kategorier; *Forholdet til nøkkelinteressenter, nettverk, kompetanse og lojalitet*. Disse kategoriene oppleves som relevante for mine forskningsspørsmål. *Forholdet til nøkkelinteressentene* peker på viktige interessenter i barnehagen som i stor grad påvirker den rammer og innhold. *Nettverk* beskrives som en sentral arena for utveksling av informasjon, faglige utvikling både innad i egen barnehage men også på tvers av barnehagene, og i et tverrfaglig samarbeid. *Kompetanse* retter fokus på barnehagens tilgang på ressurser og betydningen av kompetanse for barnehagens utvikling. Den siste kategorien *lojalitet* omhandler det som informantene opplever av ressursknapphet og utfordringer knyttet til barnehagens økonomiske rammer.

3.7 Kvalitet og validitet

Jeg har i denne delen av oppgaven lagt vekt på å synliggjøre min egen forforståelse og subjektivitet, og dokumentere de valg jeg har tatt som grunnlag for analysen. På denne måten kan jeg på best mulig måte sikre studiens troverdighet ved at leseren kan etterspore prosessen og vurdere om den kan overføres til egen kontekst. (Nilssen, 2012) Forskningens validitet eller troverdighet er avgjørende i alle faser i forskningsprosessen. Nilssen (2012) sier at det å arbeide

bevisst med egen subjektivitet gjennom refleksivitet bidrar til å sikre at forskeren ikke mister forskerblikket, men skaper å nødvendigvis distanse til deltakeren, konteksten og datamaterialet. Forskerrefleksivitet er en erkjennelse av at all kvalitativ forskning er verdiladet og påvirket av forskeren. I samspillet med informantene påvirker jeg både forskningskonteksten og datamaterialet.

Jeg har gjort rede for egen tilknytning til tema i egen forskning og vært bevisst på hvordan egen bagasje kan påvirke forskningen. Det samme gjelder også i selve forskningsopplegget både i utvalg og i den metodiske tilnærmingen. I en oppgave som denne er det gjort en del avgrensninger og tilpasninger slik den best mulig skal være tilpasset min aktuelle problemstilling og den teoretiske forankringen. Og sist men ikke minst har jeg fått mange og relevante uttalelser fra informantene som det har vært spennende å arbeide med. Det har vært mest tidkrevende å arbeide med datainnsamlingen og her har det vært mange steg både frem og tilbake i søken etter biter og helhet som gir en mening i forhold til mine spørsmål og mine problemstillinger. Jeg arbeidet med datamaterialet i to etapper, i og med at jeg hadde permisjon fra studiene i åtte måneder. På mange måter kan jeg si at dette også ble en god mulighet til å oppdage empirien på nytt, og som også medførte tilføring av mer aktuell teori. En kvalitativ tilnærming fremhever ifølge Thagaard (2013) to sentrale aspekter; systematikk og innlevelse. Disse to aspektene har vært gode å støtte seg til for en uerfaren forsker. Innlevelse er sentralt for å forstå og få innsikt, mens det systematiske var til stor hjelp i både datainnsamlingen og dataanalysen.

3.7.1 Etikk og personvern

De forskningsetiske retningslinjer er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet. De er utarbeidet av Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora. (NESH) De skal bidra til refleksjon over egne etiske oppfatninger og holdninger. I tillegg skal en bevisstgjøre normkonflikter, styrke godt skjønn og evne til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn. (NESH, 2006)

Mitt forskningsprosjekt ble ikke meldt inn til norsk samfunnsvitenskapelig tjeneste (NSD), da det ikke inneholder sensitive personopplysninger. I forhold til de forskningsetiske retningslinjer har jeg særlig forhold meg til *krav om informert samtykke*, *krav om å informere dem som utforskes* og *krav om konfidensialitet*.

«Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informanten har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette skal få negative konsekvenser for dem.» (NESH, s.13, 2006)

Både informasjonsskriv og samtykkeskjema ble sendt til informantene i forkant av intervjuet. Samtykkeerklæringen ble underskrevet på intervjudagen, men i forkant av intervjuene. Punkt 14 i NESH omhandler kravet til konfidensialitet. Jeg ønsket at informantene skulle føle seg trygg på at de opplysninger som kom frem i løpet av intervjuet ble behandlet fortrolig, slik at de kunne føres tilbake til vedkommende. Lydfilene slettes når prosjektet avsluttes, og de transkriberte tekstnotatene er anonymisert, slik at de verken skal kunne spores tilbake til vedkommende eller den kommunen de arbeider.

4. Presentasjon og drøfting av data

4.1 Analyse

Mitt hovedfokus i denne oppgaven har vært knyttet til utviklingen av barnehagesektoren, og hvilke krav det setter til strategisk ledelse. Barnehagen er en dynamisk organisasjon og i kontinuerlig utvikling. Jeg har i denne oppgaven valgt å belyse barnehagen i et politisk perspektiv. Her er forholdet til omgivelsene sentralt, og Bolman og Deal (2009) peker på at dette kan være en turbulent arena der det kan være motsetninger mellom interessentene. Dette påvirker bidrag-belønningsbalansen mellom barnehagen og de ulike interessentgruppene. Jeg har tatt utgangspunkt i Leawitts diamant (Børhaug mfl. (2011) for å beskrive og forstå barnehagen i et organisasjonsperspektiv. I enhver organisasjon er deltakerne eller interessentene viktig. De yter et bidrag til barnehagen mot en belønning. Barnehagens mål definerer dens oppgaver, og ulike fremgangsmåter benyttes for å nå disse. Barnehagen har også en struktur som verdier, normer og rollefordelinger som kan være formalisert i varierende grad. I denne oppgaven har jeg hatt et særlig fokus på de ulike interessegruppene som er av betydning for barnehagen som organisasjon. Hvem er nøkkelinteressentene? Skybakken og Behrens (2013) modell av barnehagens interessenter viser hvordan barnehagen står i sentrum for en stadig økende mengde interessenter med ulike ønsker og behov. Jeg vil presentere mine funn knyttet til sentrale interessegrupper som informantene er opptatt av. Et annet sentralt aspekt er å peke på hvordan det oppleves og arbeides med bidrag-belønningsbalansen hos styrerne jeg intervjuet. Videre vil ledelse som funksjon bli viet oppmerksomhet. Her blir den andre problemstilling aktuell. Hvordan utøver lederen strategisk ledelse, og hvordan ivaretar styrerne entreprenørfunksjonen? Børhaug (2011) sier at forholdet mellom barnehagen og omgivelsene må ivaretas. De store endringene i sektoren de senere årene, og nettopp evnen til å tilpasse seg disse endringene og se etter nye muligheter i omgivelsene er derfor blitt en sentral lederoppgave. De fire kategoriene; *forholdet til nøkkelinteressenter, nettverk, kompetanse og lojalitet* som er gjort rede for i forrige kapittel blir drøftet i lys av både teori og andre forskningsresultater.

4.2 Forholdet til nøkkelinteressenter

Interessentmodellen peker på en stadig økende mengde interessenter med ulike ønsker og behov. Disse påvirker i stor grad dens rammer og innhold. Det er sentralt at interessentene, helst over tid mottar en belønning som er større enn bidraget og større enn det de kan oppnå hos andre barnehager. Barn og foreldres innflytelse og medbestemmelse er fremtredende i både lov

om barnehager og rammeplan for barnehager. Hos styrerne jeg intervjuet nevnes barn som viktige interessenter, men det er *foreldrene* som vektlegges som omtales som viktigst. Dette skyldes nok i stor grad den nye konkurransesituasjonen barnehagene er blitt en del av.

4.2.1 Foreldrene som kunder

Konkurransesituasjonen har bidratt til at foreldrene i stor grad omtales som barnehagens nøkkelinteressent. Foreldrene blir omtalt som *kunder*, eller som kjøpere av tjenesten, og jeg oppfatter styrerne slik at dette har medført en større bevissthet på det tilbudet i barnehagen. En av styrerne uttrykker seg slik:

«Jeg liker egentlig ikke å bruke det, men de er jo kundene våre. Barna er en ting, dem skal vi gi tilbud til, men det er foreldrene som betaler og det er de som gir oss omdømme.»

Etter min oppfatning viser dette en gryende erkjennelse av at barnehagesektoren er i ferd med å bli en del av en åpen konkurranseutsatt sektor som må tilpasse seg krav og behov i markedet. Ordene *kunder*, *betaling* og *omdømme* er nøkkelord som for relativt kort tid siden i langt mindre grad ville vært knyttet til sektoren. Begrepene ville i langt større grad vært knyttet til fagområder som bedriftsøkonomi og markedsføring, og fjernt fra en barnehagestyrers vokabular. En annen styrer uttrykker:

«Når det er full barnehagedekning, da må vi faktisk vise hva vi duger til og hva vi har å tilby. Det blir mye tanker rundt dette, og det har nok kommet mer og mer de siste årene.»

Også denne måten å uttrykke seg på underbygger, etter min oppfatning, en mer kundetilpasset måte å tenke på. Selv om denne informanten ikke bruker de samme begrepene, er det tydelig at tankegangen kretser rundt samme tematikken. Foreldrenes bidrag til barnehagen kommer i form av foreldrebetaling, engasjement og kompetanse. Den mest verdifulle belønningen hos foreldre vil nok være opplevelsen av god kvalitet. Andre belønninger kan være medvirkning og medbestemmelse. Styrerne jeg har intervjuet bringer frem flere tanker knyttet til dette. De opplever et sterkere foreldreengasjement. Foreldrene er opptatt av den daglige driften, og engasjerer seg i forhold som angår barnehagen. Konkurransesituasjonen har gitt foreldre reelle valgmuligheter, og på den måten også i posisjon til å påvirke og gi tilbakemeldinger på tilbudet. En av styrerne påpeker at det faktisk er foreldrene som kan gi tilbakemelding på kvaliteten og tilbudet. Her ligger det en erkjennelse av at det er *kundene* som til syvende og sist kan gi den tilbakemeldingen som vil være avgjørende og styrende for den enkelte barnehages framtid.

Evnen til å ta inn over seg ekstern tilbakemelding og eventuelt korrigere kurs ut fra det, vil kunne ha betydning for framtidig rekruttering. Mye kan også tyde på at konkurransesituasjonen er bidratt til økt foreldreengasjement. En styrer pekte på nettopp dette:

«Foreldrene er de viktigste i forhold til oss, jeg har vært i andre barnehager også, men spesielt her er dem på. Opptatt av det vi holder på med, stiller en del krav.»

Styrerens uttalelse kommer, slik jeg ser det, som en følge av sammenligning mellom ulike barnehager i et tidsperspektiv, og bærer preg av en større bevissthet og erkjennelse av foreldrenes økende interesse for det som foregår i barnehagen. Det pekes også på et økt foreldreengasjement i barnehagen via de formelle organene som både foreldreutvalg og samarbeidsutvalg. Det arrangeres møter som er faglige, men også sosiale aktiviteter og dugnader. En av styrerne forteller at de har hatt et tett samarbeid med samarbeidsutvalget i en byggesak. Hun opplevde den tette dialogen som veldig nyttig og ville ha disse møtene oftere.

«Tidligere hadde vi to møter i samarbeidsutvalget. Men etter å ha kjørt en byggesak og hadde mange planmøter, så jeg veldig nytten og viktigheten av å ha foreldregruppen inn. Så vi har tettere møter i SU nå. Vi har både fravær, pedagogikken, årsplan og i forhold til ting som skjer i barnehagen da. Prioriteringer både fra kommunalt hold og fra foreldregruppen.»

Uttalelsen viser at styreren ikke ser på kundene som bryssomme og krevende motspillere, men tvert i mot som konstruktive medspillere som over tid vil kunne styrke barnehagen som læringsarena, gi dem et bedre omdømme og dermed posisjonere seg sterkere i et konkurranseutsatt marked.

Konkurransesituasjonen har medført et sterkere fokus på barnehagens *innhold*. Å arbeide med omdømme og posisjon i forhold til omgivelsene har jeg omtalt som generiske strategier, mens de ressursbaserte strategiene omhandler de ressurser barnehage har og hvordan de utnyttes. Gotvassli og Vannebo (2016) mente det var nyttig og sentralt å se nærmere både på tilpasning av kompetanse, organisering og ressurser *innad* i egen barnehage som *uttrykk* for strategisk arbeid i barnehagesektoren. Dette synes jeg er sammenfallende med det et utsagn en av styrerne hadde;

«vi har måttet jobbe mye med markedsføring i det siste. Vi oppnådde full barnehagedekning når en annen barnehage etablerte seg. Det fikk store konsekvenser for oss et år da vi måtte redusere ansatte og tilbudet. Det er jo egentlig litt bra i form av at en blir tvunget til å jobbe

med kvalitet, innhold og tilbud til barn og foreldre. Det er kjempespennende, da valgte vi å ha en strategi, målet vårt er at foreldrene sprer positivt omdømme, en personlig historie som er bedre enn reklame på beste sendetid på TV2 .»

Barnehagen iverksatte tiltak i bringe- og hentesituasjonen. De skulle være på tilbudssiden og gi god informasjon. Samtidig krevde de også at foreldrene skulle stille opp for sine barn. Videre ble det uttrykt;

«det er mye morsommere og bedre strategi å jobbe med oss selv, i stedet for å svartmale konkurrenten. Vi må gjøre oss selv bedre og gjøre oss fortjent til å få barn.»

Utsagnene over kan tyde på at ytre press har ført til endret adferd. Uttrykket «nød lærer naken kvinne å spinne» kunne vært brukt om situasjonen som er beskrevet, men strategien som er fulgt tyder på at kompetanse om markedsføring har vært til stede. At man velger å sette fokus på det man kan gjøre noe med, nemlig egen barnehage, framfor å rette fokus mot konkurrenten, er eksempel på dette. I kampen om barna er det slik jeg tolker det mange prosesser som igangsettes. Organisatoriske og personalmessige som følge av nedbemanning og flytting av folk som følge av nedgang i barneantall. Pedagogiske som følge av utviklingstiltak i forhold til innhold og kvalitet. En styrer uttrykker seg slik;

«Det var en tøff prosess med flytting av personale, samtidig starta jeg en parallell prosess hvor vi skulle definere tydeligere våre satsingsområder. Før var det sånn fokusområde år for år. Jeg har trua på langsiktige mål som vi skal strekke oss etter, og som skal kreve noe av oss og som foreldrene skal vite. Hvis de skal vurdere å søke hos oss, så skal de vite hvem vi er!»

Slike prosesser påvirker i stor grad en annen viktig interessent i barnehagen, de ansatte. Flere av styrerne delte tanker knyttet til disse prosessene. Å arbeide med nedbemanning og organisering, samtidig som en skulle utvikle det pedagogiske innholdet opplevdes som krevende. Slik jeg tolket en av styrerne var dette en krevende ledelsesprosess, men også ansatte opplevde det vanskelig å jobbe med faglig utvikling når de stod midt i en omorganiseringsprosess.

Økt konkurranse kan også føre til en rekke negative konsekvenser (Gotvassli og Vannebo, 2016 s. 101). Konkurransen kan nok, slik jeg oppfatter det legge en liten demper på samarbeidet. Dette kommer til uttrykk hos særlig når vi omtaler samarbeidet med de private barnehagene. En av styrerne omtaler samarbeidet med de private barnehager slik;

«det er ikke alltid enkelt, for akkurat nå har de det ganske greit i de private barnehagene, økonomisk i alle fall. Så dette snakker vi ikke om – fordi det er ømtålig.»

Økonomien legger mange av premissene for barnehagens drift, også når det gjelder faglig utvikling og kompetansetiltak. Selv om det er et gjennomgående trekk at samarbeid og nettverksarbeid er en styrke for styrerne, kan det se ut som at konkurranse og ressursituasjonen bidrar til mindre og dårligere samarbeid på enkelte områder. Den økte arbeidsinnsatsen og tidsbruk på markedsføring og omdømmebygging, kan bidra til at andre oppgaver blir nedprioritert. Slik mitt datamateriale fremstår, er det lite som tyder på at dette arbeidet går på bekostning av andre viktige oppgaver. Tvert imot vil jeg hevde at arbeidet med å posisjonere seg i markedet, har styrket barnehagens innhold og kvalitet. Arbeidet har i stor grad omhandlet barnehagens egne ressurser, hvordan disse brukes og videreutvikles.

4.2.2 Håndtering av nedskjæringer

Kommunale barnehager blir påvirket av kommunens økonomi og prioriteringer. Som eier kan de regulere ressurstilgangen og påvirke drift. Jeg vil her bringe frem ulike tanker som styrerne hadde på dette med bidrag-belønningsbalansen. Foreldregruppen vil ofte være uensartet med tanke på sosial bakgrunn, engasjement og interesse for barnehagens daglige drift. De kan lett mobilisere til kamp på det som angår deres interesser. Det kan være barnehagens bemanning, endringer i åpningstider eller andre omlegginger som berører virksomheten. Det å sikre nok ressurser til barnehagen er utfordrende i en situasjon når det en opplever ressursknapphet. Nedskjæringer må nødvendigvis føre til driftstilpasninger som igjen påvirker bidrag – belønningsbalansen. Flere av styrerne jeg intervjuet hadde opplevd nedskjæringer på grunn av mindre barn, som følge av konkurranse med en større privat aktør. Noen måtte redusere både på tilbudet og i forhold til ansatte. Samtidig som de arbeidet bevisst for å utvikle barnehagens innhold og pedagogiske profil. Flere forteller at det har oppstått konflikter i relasjonen til foreldrene som følge av om driftstilpasninger på grunn av ressursknapphet. To av styrerne ønsket å redusere åpningstiden, noe som medførte protester fra foreldregruppen. Resultatet ble at den ene barnehage fikk redusert åpningstiden med 30 minutter. Den andre ikke fikk redusert åpningstiden men fikk gjennomslag for stenging i forbindelse med ferier. Det var også protester i forbindelse med mindre tilpasninger på blant annet frokost tilbudet og overnatting i barnehagen.

«Foreldrene har nok blitt mer kritisk, sant? Jeg vil bruke penger på folk slik at vi har et godt tilbud til barna, da tenker jeg at de må ha med matpakke til frokost. Før hadde de ikke det – så

det ble mye på en gang vet du. At vi sliter økonomisk må vises utad. Vi kan ikke dekke over det slik vi har gjort i alle år. Det må få konsekvenser for tilbudet, hvis ikke reagerer ikke foreldrene.»

Styresen som uttrykker dette peker på at forholdet mellom barnehagen og foreldrene utfordres både i en konkurransesituasjon og når det er knapphet på ressurser. Mangelen på ressurser utfordrer styresen til å prioritere innhold og aktivitet, og i dette tilfellet ble tid på kjøkkenet i forbindelse med servering av frokost nedprioritert. Til tross for disharmoni i bidrag – belønningsbalansen opplever jeg at styresene er trygge i ledelsen av slike prosesser. En styrer sa:

«Det er oppstått en del konflikter i de endringene som er gjennomført. Endringene må jo gjøres av leder for å få det best mulig for barna, og formidle dette til foreldrene da. Det er jo ikke bare foreldrene sitt, barnehagen er jo barna!»

En annen styrer sa dette:

«Hvis ingen reagerer på den økonomiske situasjonen, er det også vanskelig å få foreldrene til å mobilisere motstand.»

Børhaug mfl. (2011) hevder på grunnlag av en surveyundersøkelse at et stort flertall av de spurte styresene opplever det som et relativt lavt konfliktnivå. Undersøkelsen sier ikke noe om hva konflikter kan dreie seg om, eller hvem som er i konflikt. Jeg mener disse sitatene er eksempler på interessekonflikter som mine informanter var opptatt av. Dette vil også bli nærmere omtalt neste avsnitt som omhandler *de ansatte som en viktig interessent*. Kommunen er en nøkkelaktør i det barnehagepolitiske feltet. (Børhaug og Moen, 2014, s. 59) De skal iverksette de statlige føringene, de er tjenesteprodusenter og barnehagemyndighet ved tilsyn til både kommunale og private barnehager. De politiske og administrative aktørene setter rammer som barnehagelederne må forholde seg til (Ibid). Til tross for at det i intervjuene med styresene fremkommer spenninger mellom eier og styresene som følge av nedgang i ressurstilgangen, fremstår forholdet mellom barnehagen og eier som harmonisk. En styrer uttrykker seg slik:

«Vi får bestemme mye selv. Vi møtes i nettverk og vi møter etatsjefen, og der får vi påvirke. Det er ikke sikkert vi påvirker resultatet, men vi får i alle fall si hva vi mener. Eh så har vi mye faglig utvikling sammen, der deltar også etatsjef og rådgivere.»

Børhaug mfl. (2011) sier ansatte i barnehagen er plassert i spenning mellom fag og politikk. Barnehagens innhold reguleres i rammeplan for barnehagen, men styrer og pedagoger har som fagpersoner stor valgfrihet når det omhandler faglige vurderinger og begrunnelser (Ibid:79). Det er et gjennomgående trekk hos styrerne jeg intervjuet, at arbeidet i nettverk, metodefrihet og liten faglig styring oppleves som motiverende og positivt. Viktigheten av nettverk vil bli nærmere omtalt i punkt 4.2.

4.2.3 De ansatte som en viktig interessent

Strategi kan beskrives som *mønstre* der strategier og strategiske mål utvikler seg innenfra, i tillegg til å være respons på ytre press fra ulike aktører og organisasjonens omgivelser. (Gotvassli og Vannebo, 2016, s, 64). Dette er beskrivende for de tanker som styrerne bringer frem når ansatte trekkes frem som en viktig interessent. Sammen med foreldrene løftes de *ansatte* frem som en nøkkelinteressent. Styrerne peker på sammenhengen mellom kvalitet i barnehagen og personalets kompetanse. Dette samsvarer også med Meld. St. 24 (2012-2013) som peker på at det er de voksne i barnehagen som er avgjørende for hvor god kvalitet barnehagen har. Både kompetanse og høyt sykefravær er kritiske faktorer som bringes frem i arbeidet med å utvikle barnehagen. Her er to relevante sitater;

«Det er også mye mer ansvar i forhold til personal, dette med oppfølging, særlig i forhold til hvordan det var da jeg startet opp i «gamle dager» som jeg kaller det»

«Hvordan du jobber med ansatte, får med de ansatte på å jobbe mot mål, jobbe mot det å ordne en god barnehage for barna er det essensielle. Det hjelper ikke hvor mye penger du har hvis de ansatte ikke jobber godt.»

Disse to sitatene peker på at styrerne er opptatt av det mange vil hevde er barnehagens kjernevirksomhet. Å lede det pedagogiske arbeidet står fortsatt sentralt hos styrer. Som tidligere nevnt kan det virke som det økte fokuset på barnehagens faglige innhold, kommer som følge av den økte konkurransen. Samtidig må en også peke på at kravende har økt utenfra. Barnehagen skal ha høy faglig kvalitet, den skal styrkes som læringsarena og alle skal sikres en inkluderende fellesskap, slik det understrekes i St. Meld. nr. 41 (2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*.

Gotvassli og Vannebos (2014) undersøkelse basert på data fra studiet Ledelse for læring ved DMMH peker på, i motsetning til tidligere forskning, at færre av styrerne oppfatter begrepet

strategisk arbeid og strategisk ledelse utelukkende som arbeid rettet mot *eksterne* aktører. Dette synes jeg er sammenfallende med den oppfatningen jeg har av styrernes arbeid med ansattes kompetanse, struktur og organisering innad i egen barnehage. Jeg tenker at betydningen av ressursbaserte strategier er et viktig uttrykk for strategisk arbeid i barnehagen. En av styrerne uttrykker det slik;

«Jeg har alltid vært opptatt av mål. Det er jo på en måte det jeg alltid har tatt fatt på, å strukturere det pedagogiske. Jeg har tro på at pedagoger skal få være selvstendige til en viss grad, og være så kompetente at de kan jobbe innenfor de rammene som er lagt.»

Selv om mange vil hevde at slike tiltak ikke er strategiske i den forstand at de ikke er utadrettet, opplever jeg at styrene bevisst jobber med dette for å bedre kvaliteten i egen barnehage og på den måten gjøre seg mer attraktiv i konkurransen med andre barnehager. Flere av styrerne peker på struktur og organisering som viktige oppgaver, jeg tolker at dette kommer som følge av at barnehagene er store eller har vokst seg store. Tidligere var styreren involvert i det meste. Alt fra hvor målebåndet oppbevares til hvor «luggene» til Nikolai ligger!

En anen styrer sa dette;

«Jeg synes det er stor forskjell på liten og stor barnehage. Det er mye mer administrativt, tenker jeg. Mye mer politisk også, på jobb på en måte. Må følge mye mer på det som skjer. I en liten barnehage er en mer en del av personalet. Overgangen til større barnehagen gir utfordringer i forhold til egen lederidentitet og det å være en tydelig.»

Tidligere forskning har pekt på mengden av administrative oppgaver, og prioriteringen av disse. Dette ble også bekreftet hos en av styrerne jeg intervjuet. Styreren delte sine arbeidsoppgaver i tre typer. Det var administrative og pedagogiske oppgaver, i tillegg til oppfølging av ansatte. Selv om det var et ønske å bruke mer tid på det faglige hovedsakelig, så personal og minst på det administrative, var opplevelsen dessverre motsatt. Dette er gjenkjennbart fra tidligere forskning, særlig den tradisjonelle inndeling av lederfunksjoner. Til tross for dette, mener jeg allikevel å se en tendens til utadrettet arbeid mot omgivelsene, både med tanke på profilering og markedsføring men også i stor grad for å hente ressurser utenfra. De mange endringene i sektoren har nok, slik jeg ser det, ført til et større mangfold av oppgaver, men også i form av økte krav og forventinger som følge av at barnehagen har fått en så stor og sentral posisjon i samfunnet. Når vi snakker om bidrag-belønningsbalansen mellom barnehagen og de ansatte, fremkommer det fra flere av styrerne at den ikke er like harmonisk som tidligere. En styrer synes, slik jeg tolker det at ansatte krever mer tilrettelegging for egne behov. Det er flinke

medarbeidere, men det forventes å få fri, og at ferie og permisjoner ordner seg uten at det sjekkes eller søkes om på forhånd. Det kunne også komme spørsmål om fri fra personalmøter fordi det kolliderte med en fotballkamp for en datter eller sønn. Styreren forventet at jobben skulle være viktig, og at det lille ekstra skal ytes, uten å forvente noe for det. Som følge av dette hadde styreren arbeidet for å bli en mer tydelig leder. Forventinger og krav ble også blir mer drøftet ved ansettelse, og innarbeidet i barnehagens tilsettingsrutiner. Slik jeg tolker dette så arbeides det med ansattes holdninger, verdier og kompetanse. Arbeidsoppgavene er mange og jeg synes å merke at de deles etter hvert mer mellom leder og pedagogiske ledere.

Flere av barnehagene opplever utfordringer knyttet til barn med særlige behov, dette berører også i stor grad bidrag- belønningsbalansen. Det er viktig med helhetlig tekning omkring barn, og særlig om de barna som har behov for særskilt tilrettelegging. Samfunnet er i endring, både med hensyn til familiekonstellasjoner, flerkulturelt mangfold og ikke minst økt fokus og oppmerksomhet omkring barnehagens rolle med tanke på tidlig innsats. Å ivareta det tverrfaglige arbeidet og samarbeid med andre kommunale hjelpeinstanser kan være krevende for barnehagen slik det fremkommer hos to av styrerne jeg intervjuet. De peker på krevende samarbeid og prosesser som fører til økt arbeidsbelastning og som åpenbart også får konsekvenser for bidrag – belønningsbalansen. Oppgavene er mange og det kommer stadige nye krav som en styrer utrykte det. Pedagogiske ledere er slik jeg forstår en av styrerne mer deltakende i det tverrfaglige samarbeidet, som igjen medfører at de er mindre tilstede på avdelingen. Pedagognormen er den samme som tidligere, men mange opplever at barnegruppen har endret seg. Flere barn har helplass, barna er yngre og mangfoldet økt. Dette pekes også på av en annen styrer som uttrykker seg slik;

«det er en utfordring for de pedagogiske lederne, dette med rollene. Jeg jobber med å få dem sterk og tydelig, men det blir litt sånn krig, og mangel på respekt mellom assistenter og førskolelærere. Eller forståelse, kanskje...I forhold til dette å gå ifra slik mange av pedagogiske ledere må, for å gå i samarbeidsmøter, drøftinger med meg som styrer om hvordan de skal følge opp enkelte barn. Da blir det mye til de som er igjen på avdelingen.»

Slik jeg forstår flere av styrerne, arbeider de aktivt for at de pedagogiske lederne skal bidra til å ivareta flere av de grunnleggende funksjonene som er viktig for barnehagen. Disse er sammenfallende med Børhaug mfl. (2011) modell *Ledelse som funksjon*. Både høyt sykefravær og at noen opplever mer gjennomtrekk i pedagogiske stillinger gjør det pedagogenes autoritet utfordres. Slik jeg ser det har styrerrollen i barnehagen vært i stor endring. Dette synes jeg også kommer til uttrykk hos styrerne som jeg intervjuet. Det kan virke som at det er et stykke arbeid

frem i å klarere definere hva som er henholdsvis pedagogens og assistentenes oppgaver. Min oppfatning i dette arbeidet er nok at den flate strukturen og de nære relasjonene mellom de ansatte på avdelingen er utfordrende i forhold til å utøve ledelse.

4.2.4 Krysspress mellom eier og ansatte?

Styrerne jeg intervjuet opplevde flere motstridende interesser fra de ulike interessentgruppene. Forventingene kommer i stor grad fra omgivelsene både nasjonalt men også fra eier og foreldregruppen. Styrerne utrykte et behov for å skjerme ansatte mot krav fra eksterne interessenter. Det kommer også til uttrykk at de opplever et krysspresset, og har et behov for å skjerme de ansatte mot ytre krav. En styrer uttrykker seg slik;

«Når du har barn med svært aggressiv atferd, og en forstår at det er flere hender og kompetanse som må til, valgte jeg på tross av økonomien å sette inn ekstra ressurser.»

Kravene fra de ansatte og fra eier er ikke sammenfallende, og disse omtales som krevende å stå i. To av styrerne har en virksomhetsleder som sin nærmeste overordnet. Det betyr at denne er leder for flere barnehager. Økonomien skaper særlig press på styreren, ved store underskudd kan en risikere å bli detaljstyrt, og underskudd i andre enheter fordeles på dem alle. Det å skape forståelse hos ansatte og motivasjon, ut fra de ressursene barnehagen har tilgjengelig er krevende. Allikevel hevder flere at de synes det er en frihet å ha det totale ansvaret. En styrer uttrykker det slik;

«det er økte krav til kompetanse, faglighet og budsjettstyring. Vi har fått mye mer ansvar for driften. Det er utfordrende, men samtidig gir det muligheter for prioriteringer og omdisponeringer nå som du har det totale ansvaret!»

Det er sentralt i det politiske perspektivet hvordan lederen utøver makt og påvirkning. Den tidligere flate strukturen som i særlig grad har preget de minste barnehagene er endret. Fortsatt opplever ledere at alle fortsatt ønsker å ha et ord med i alle beslutninger. På denne måten var ble mange prosesser både svært omfattende og tok lang tid. En styrer beskriver dette slik;

«det var ikke et ønske om verken å øke konfliktnivået eller ha autoritetsledelse, men vi var nødt til å gjøre noen grep fordi organisasjonskartet var nærmest motsatt.»

Alle krav og ønsker ble meldt oppover i systemet og lederen måtte stå til rette som en styrer uttalte det;

«Jeg måtte stå til ansvar for alle mine avgjørelser og de pedagogiske lederne måtte nærmest stå skolerette for avgjørelser de har tatt på ledernivå.»

I dag legger ledelsen premissene, og det er strukturer på plass for å sikre involvering og medvirkning. I den politiske forståelsen må lederen forholde seg til makt, og i kraft av sin posisjon kan en se at det gjøres organisatoriske grep som sikrer mer effektivitet, samtidig som det ivaretas både involvering og medbestemmelse gjennom sentrale interessegrupper som arbeidstakerorganisasjonene. Slik jeg tolker dette tar styreren i bruk ulike kilder til makt. I dette tilfellet er det særlig stillingsmakt som benyttes, men også makt som følge av ekspertise og kompetanse.

4.3 Nettverk

Bolman og Deal (2009) hevder at det på alle nivåer i organisasjoner dannes det allianser fordi medlemmene har visse felles interesser og mener de kan oppnå mer i felleskap enn hver for seg. (Ibid:233) Det er kanskje det mest karakteristiske ved politisk lederskap hevder Gotvassli og Vannebo (2016, s. 145) Jeg vil her se på hvilke tanker styrerne jeg intervjuet har om dette.

Nettverk brukes aktivt hos alle styrerne. Det er særlig nettverket de har med andre styrere i kommunen som bringes frem. Slik jeg ser det, blir nettverket en del av strategien til styrene i arbeidet med kompetansebygging i egen barnehage, men også i det å arbeide utviklingsorientert sammen med øvrige barnehager. Jeg tolker styrerne slik at nettverket fungerer som støtte for den enkelte og bidrar til felles kompetansetiltak. I disse nettverkene hentes også inspirasjon og motivasjon som er relevant for utviklingen av barnehagens pedagogiske innhold. To av styrerne uttrykker også at nettverket er viktig for det tverrfaglige samarbeidet.

«Nettverket gir meg informasjon om det som skjer i egen sektor, men også i forhold til hva som rører seg i kommunen totalt sett.»

«Andre barnehager, styrerkolleger, og også andre etater er viktig for samarbeidsforholdet og for hvilke føringer som skal legges»

Det er etablert både kommunale nettverk av styrere, samtidig som det er en del faglige nettverk der også private barnehager deltar. Det oppfattes som om det er et godt samarbeid også med de private, særlig når det gjelder faglig utvikling. Nettverket blir også et treffpunkt hvor man møter nærmeste leder fra kommuneadministrasjon. Slik jeg forstår styrerne gir nettverket muligheter til å ta opp aktuelle ting, og drøfte saker som også er av betydning for den enkelte leder. Mange vil oppleve at her drøftes alt fra utfordringer på barnehagenivå til kommunale pålegg og større

nasjonale målsettinger. Disse nettverkene løftes frem som en arena for utvikling både faglig og personlig hos de styrerne jeg intervjuet.

En styrer sier:

«Vi er en del av helheten, så det å ha kunnskap om det som skjer og rører seg i kommunen synes jeg er nyttig. Vi bruker nettverket som en arena for å dele erfaringer, gi hverandre konstruktiv kritikk og det gir faglig input.»

En annen styrer uttrykker seg slik:

«Vi styrerne er delt opp i grupper der vi foreslår og planlegger fagdager. Da snakker vi om det faglige arbeidet i barnehagen. Det er veldig sånn harmonifylt. I forhold til de private barnehagene blir det ofte litt sånn gnistgreier når vi snakker om økonomi.»

Uttalelsene viser at styrerne opplever det som positivt å bruke egen kompetanse i nettverket, og framhever at det å bidra til det beste for kommunen gir motivasjon. Slik jeg tolker styrerne opplever styrerne at de kan påvirke med sin kompetanse i utviklingen av sektoren. Nettverk er også sentralt i forhold til andre aktører, og det er et gjennomgående trekk at det er viktig særlig for det tverrfaglige samarbeidet. Det hevdes at nettverksbygging er en viktig dimensjon ved utadretta ledelse i barnehagen og særlig overfor andre instanser. Dette er aktører som ikke har ansvar for barnehager, men som har ansvar for barn. En av styrerne kaller de støttepartnere og ikke interessenter.

«Vi har jobbet mye for å bedre samarbeidet mellom barnehagen og andre viktige støttepartnere. Vi har laget planer for samarbeidet med barnevern, helsestasjon og overgangen til skole. Men fortsatt møter vi en del utfordringer i samarbeidet med barnevernet.»

Mye av initiativene knyttet til det tverrfaglige samarbeidet er kommet fra barnehagenettverkene. En styrer uttrykte seg slik:

«Tidligere var det barnevernstjenesten og til dels flyktningetjenesten vi hadde litt dårlig samarbeid med. Virksomhetslederen har vært på hugget og laget samarbeidsrutiner med skole og helsestasjon, eh.... ja helsestasjon der har vi hatt et begredelig samarbeid med. De har vært lite tilgjengelig og de ble kalt inn til styrernettet og måtte nesten stå skolerette da.»

Uttalelsene til styrerne viser at det er utfordringer i det tverrfaglige samarbeidet. Styrerne opplever slik jeg ser det at det er økende krav om samordning og helhetlige tjenestetilbud. Styrerne framhever at det er viktig for barnehagen å ha et godt tverrfaglig samarbeid, og at det

vil bidrar til et bedre tilbud for de barna som trenger ekstra hjelp og oppfølging i barnehagen. På denne måten har nettverket med sitt felleskap og sine allianser bidratt til å etablere bedre rutiner for samarbeidet hos de barnehagene jeg besøkte. Kort oppsummert så viser styrerne interesse for ulike typer nettverk. På mange måter kan en se på dette som ledelse både innad, på tvers, oppad og nedad. (Klausen, 2011) Mye av strategien kan knyttes til kompetansetiltak i det lille fellesskapet, men jeg synes også at et typisk trekk er at blikket er mer utadrettet i forhold til ledelse i forhold til aktører i det store felleskapet. Jeg oppfatter styrerne slik at nettverk er en stor ressurs for deres ledelse.

4.4 Kompetanse

Barnehagene har varierende grad av kompetanse. Flertallet av styrerne jeg intervjuet hadde tradisjonell avdelingsstruktur med en pedagogisk leder og to assistenter eller fagarbeidere. Styrerne er opptatt av det pedagogiske innholdet. På den måten også i større grad opptatt av ledelse av det pedagogiske arbeidet, motivasjon og utviklingstiltak rettet mot de ansatte. Både ledermøter og lederutvikling i nettverk og andre utviklingsprogram er uttrykk for ledelse både i det lille og det stor felleskapet. Det er et gjennomgående trekk hos styrerne jeg intervjuet at å peke på behovet for kompetente og motiverte medarbeidere. En av styrerne uttrykker seg slik;

«Jeg synes det er en utfordring at majoriteten av ansatte ikke er pedagogisk utdannet. De aller fleste er barne- og ungdomsarbeidere, og det er et løft at de tar fagbrev. Men allikevel handler det om å ha kompetansen man har etter 3 år på høyskole.»

Jeg tolker dette utsagnet som et tegn på at de økende kravene til barnehagens innhold og kvalitet, krever økt pedagogtetthet. Det er et lederansvar å gi medarbeiderne muligheter for læring og utvikling. Dette synes jeg også styrerne tar på alvor. En styrer har laget et verktøy og system som involverer flere i den pedagogiske planleggingen. Arbeidet med mål, delmål, innhold og metode, ble knyttet opp til barnehagens satsingsområder. Erfaringene fra dette arbeidet var at det skapte gode refleksjoner og en økt faglig bevissthet. I følge Bolman og Deal (2009) er handlingsplaner en av fire hovedtyper av oppgaver for leder som politiker. Etter min oppfatning arbeider styreren på denne måten strategisk for å øke kvaliteten på barnehagens satsningsområder.

Tidligere har jeg pekt på styrernes behov for å involvere de pedagogiske lederne. Både i forhold til pedagogisk utviklingsarbeid men også i oppfølgingen av ansatte på egen avdeling. På spørsmål om en har god tilgang på kompetanse i egen barnehage svarer en styrer dette;

«Ja, det har vi, utfordringen som vi har i barnehagene er at det er veldig mye ufaglærte. Derfor sier vi at vi skal ansatte fagarbeidere, men utfordringen er at vi har en del tilkallingsvikarer, for det må vi også ha. Men plutselig er det gått fire år og de har krav på fast tilsetting.»

Styreren påpeker at dette er dyktige vikarer, men de har ikke den kompetansen barnehagen faktisk trenger. Det er også et savn at det ikke er et system for at assistenter kan ta fagbrev. Det er et ønske at kommunen legger til rette og dekker det økonomiske i den forbindelse. Min oppfatning er at det arbeides aktivt for å øke kompetansen i barnehagen. Både gjennom faglige kurs og på personalmøter. En styrer forteller at de hadde gjennomført datakurs, og at de hadde hatt *den gode assistenten* som tema. Der fulgte de en bok om temaet og hadde mye refleksjon rundt arbeidet til assistenten.

Gjennom intervjuene med styrerne er det også fremtredende at det arbeides med å styrke kompetansen hos lederteamet i den enkelte barnehage. Jeg tolker styrerne slik at de har beveget seg bort fra en tradisjonell flat struktur, slik at også pedagogisk leder skal oppnå større innflytelse. Retten til innflytelse og medbestemmelse ivaretas gjennom møter mellom ledelsen og tillitsvalgte. En styrer forteller;

«Det var litt snudd på hodet. Jeg måtte stå til ansvar for mine avgjørelser, og de pedagogiske lederne kom tilbake med ting som de hadde vært med å bestemme tidligere fordi de ble utfordret på beslutninger vi hadde tatt i ledergruppen.»

Styreren var klar på at det var viktig å kunne svare tydelig på de avgjørelsene og beslutningene som ble tatt. Men alle kunne ikke involveres i alle spørsmål knyttet til barnehagens drift. Styreren opplevde dette, slik jeg forstår det som en langvarig prosess, som de fortsatt står i. Dette viser også hvordan ulike grupper ansatte kan skape allianser utfra sine interesser. Her ble det dannet en allianse hos de med uformell kompetanse som utfordret ledergruppen i arbeidet med organisering og struktur innad i barnehagen. Jeg oppfatter at deltakelse og involvering verdsettes høyt i barnehagen, og at det har vært stor tradisjon for dette gjennom kulturer med forholdsvis flat struktur.

I Meld. St. 19 (2015-2016) *Tid for lek og lærling – Bedre innhold i barnehagen* peker på viktigheten av at barnehagen utvikles i takt med de endringene som skjer i samfunnet. Både endringer i familielivet, et større kulturelt mangfold, mer digitalisert hverdagsliv, arbeidsliv, og høy arbeidsdeltakelse blant småbarnsforeldre trekkes frem. Her kommer det tydelig frem at gode barnehager er avhengig av ansattes kompetanse og motivasjon. Flere av styrene sier de legger til rette for videreutdanning og kompetansetiltak. En styrer uttrykker;

«Jeg har et veldig bevisst forhold til dette, ønsker mine ansatte videreutdanning prøver jeg så lang det lar seg gjøre at dem får det.»

En av styrerne peker også på utfordringer i det tverrfaglige samarbeidet når det gjelder behovet for kompetanse;

«Samarbeidet med barnevernet er utfordrende. Det er lite tilbakemeldinger, og det er vanskelig for ansatte, ofte ufaglærte, å møte foreldrene daglig i vanskelige saker der barnehagen har meldt bekymring eller alvorlige saker utredes. Som styrer ser jeg at de ikke er kompetente til å håndtere slike situasjoner.»

Styrerens uttalelsen kommer, slik jeg ser det som følge av at samarbeidet med barnevernet ikke fungerer optimalt. Samtidig viser det også at i saker der barnehagen melder sin bekymring og følger opp sin opplysningsplikt, synes ufaglærte at det er vanskelig å samarbeide med foreldrene.

En sentralt del i kompetansebyggingen i barnehagene hos de styrerne jeg har intervjuet handlet i stor grad om å fremme kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Samt bidra til at personalet får forutsetninger til utvikle seg både som mennesker og fagpersoner. For styreren innebærer det å lede mange prosesser innad, samtidig som styreren skal sørge for at barnehagen møter de krav og forventinger som interessentene og samfunnet for øvrig stiller.

4.5 Lojalitet

Intervjuene med styrerne førte til denne kategorien som jeg har kalt lojalitet. Et søk i det store norske leksikon beskriver lojalitet som *lovlydighet, rettskaffenhet, plikttroskap, undersåttlig troskap*. Gjennom samtalene med styrerne opplever jeg at deres lojalitet er verdibasert. Det handler om det å stå for noe, ha integritet. Styrerne viser engasjement og kommer med konstruktive og kritiske tilbakemeldinger i saker som berører organisasjonen. Det er opplevelsen av ressursknapphet og utfordringer knyttet til barnehagens økonomiske rammer som bringer frem forhold knyttet til lojalitet, og som jeg synes er aktuelle å bringe frem her. Disse sitatene ble uttrykt av tre styrere:

«Det er utfordrende når vi står midt i den økonomiske situasjonen, dette med lojalitetskonflikten. Hvem er det du skal være lojal mot – altså barn og ansatte eller politikerne?»

«Vi har stor påvirkning på det faglige, økonomien er det vanskeligere å påvirke. Vi gir jo signaler på dette, men så er dethvem skal de ta fra? Helse, omsorg eller fra skolen?»

«Vi er nok litt dårlig til å kjempe for midle...kanskje for stor forståelse? Vi vil jo ikke at de eldre skal få mindre heller, og vi vet at både bygg og eiendom har redusert sine budsjett, Jeg er opptatt av å se sting i litt større perspektiv, se på helheten i kommuneøkonomien. Vi må være realistiske»

Jeg tolker det som et gjennomgående trekk at styrerne viser stor lojalitet i forhold til kommunen som helhet. Kommunens økonomi påvirker i stor grad rammevilkårene for barnehagene. Og slik jeg oppfatter styrerne er de i liten grad involvert i arbeidet med kommunens fordeling av ressursene gjennom den årlige handlingsplanprosessen. I Sol-undersøkelsen (2007-2010) ble styrerne spurt om hvordan de forholdt seg til kommunale forslag og vedtak som de opplevde som problematiske eller uheldig for deres barnehage. Resultatet her viser et blandet bilde, men styrerne var ikke underdanige og lojale i ett og alt. Et stort flertall prøvde på ulike måter å påvirke. Men at dette i stor grad ble rettet internt. Slik jeg tolker styrerne jeg har intervjuet stemmer dette også for dem. Motstand i form av faglige innvendinger og argumenter blir i størst grad mobilisert i nettverk med andre styrere. Det er få som lar sine stemme høres offentlig, verken hos presse eller via fagforeninger. Et interessant perspektiv her bringes frem av en styrer slik;

«Vi har drøftet litt dette med lojalitetsprinsippet i det siste, og det kan virke som kanskje det veier litt tungt i vår kommune. Det å snakke direkte med politikere, media og sånn. Det har vi hatt en drøfting rundt da, men vi har virksomhetsleder og to assisterende rådmenn som har ansvaret for oppvekstsektoren.»

Jeg oppfatter styreren som lojal i forhold til at det er bestemt hvem som har ansvaret og som skal uttale seg. Samtidig oppfatter jeg at det er en usikkerhet i forhold til hvilke reaksjoner eller konsekvenser det kunne få om en gjorde det. Eier, i dette tilfelle kommunen vil nok på sin side mene at de har krav på lojalitet og respekt for politiske vedtak. Børhaug mfl. (2011) peker på at det er lang tradisjon for at offentlige tilsatte respekterer tre normer; *lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengig vurdering*. (Ibid.;176) Det er nok mest uklarerheter knyttet til hva som er best *faglig* sett. Det er ikke lett å skille objektivt mellom hva som er faglig og politisk. I barnehagesektoren har det, slik jeg oppfatter det, vært mer debatt knyttet til tester, måling og læring i barnehagen. Som for eksempel bruk av ulike kartleggingsverktøy og programmer som diskuteres både nasjonalt og lokalt. Gotvassli og Vannebo (2016) peker på at det er et utviklingstrekk at sentrale og lokale myndigheter i større grad er villige til å detaljstyre den enkelte barnehage gjennom kommunale satsinger. Slik jeg oppfatter styrerne jeg intervjuet har de fortsatt stor metodefrihet.

Det å være leder gir muligheter, særlig til å påvirke det faglige. Noe som også er lystbetont og motiverende i styrers arbeid slik jeg tolker det. Kort oppsummert er det særlig i forhold til de økonomiske rammene at lederen opplever en slags resignasjon i forhold til sine påvirkningsmuligheter. Jeg tolker styrerne jeg har intervjuet at når det gjelder økonomien så har de ingen påvirkningsmuligheter. Det jobbes innenfor de rammene de har, og noen sier at de også bruker penger de ikke har.

«Det må skje noe med økonomien, tenker jeg ellers må jeg begynne å vurdere om det er verdt det, tenker jeg rett og slett! At man klarer å stå for det i barnehagen, det kjenner jeg litt på.

Det er typisk for styrerne jeg har intervjuet at de er lojale i oppfølgingen av kommunale planer og vedtak. Dette er også i stor grad sammenfallende med tidligere forskning. De er aktive i nettverk som også blir en arena for å påvirke internt. Lojaliteten til politiske vedtak er stor, og det påvirker det bidrag-belønningsbalansen hos flere av barnehagens interessegrupper, noe jeg også har pekt på tidligere i dette kapitlet.

5. Avslutning

I denne oppgaven har jeg berørt sentrale aspekter ved barnehagen som organisasjon. Jeg har fremstilt den som åpen, dynamisk og utviklingsorientert i takt med samfunnsendringene. Det pekes på at styreeren er sentral i denne utviklingen. Min første problemstilling har tatt for seg *hvilke krav* styrerne mener disse endringene stiller til strategisk ledelse. *Hvordan* styrerne utøver strategisk ledelse har vært min andre problemstilling.

Når det gjelder den første problemstillingen, viser mine funn at barnehager i større grad må forholde seg til økt konkurranse, men også at organisasjonen er en turbulent arena preget av knapphet på ressurser og motstridene interesser. I intervjuene med styrerne framkommer det at de har et bevisst forhold til viktige nøkkelinteressenter. Det er foreldre, ansatte og til dels forholdet til eier.

Funnene kan indikere at konkurranse mellom barnehager i økende grad fører til at styrerne tenker strategisk. De arbeider bevisst med å heve kvaliteten på tilbudet for å skaffe seg en konkurransefordel i markedet og et godt omdømme. Børhaug og Lotsberg (2010) peker også på styrerne er svært aktive som pedagogiske ledere. Det økte fokuset på faglig utvikling og kvalitet kommer flere av barnehagens nøkkelinteressenter til gode. Gotvassli og Vannebo (2016) hevder i sin forskning at flere av de ressursbaserte strategiene som barnehagen tar i bruk, er orientert mot å styrke samarbeidet med eksterne aktører. Dette synes også å være sammenfallende hos styrerne jeg intervjuet.

Barnehagene i mitt materiale er kommunale, og på den måten berøres de av kommunale reguleringer. Dette påvirker tilgangen på ressurser, både når det gjelder organisering, struktur og daglig drift. Styrerne beskriver dette som en krevende arena slik det fremkommer i intervjuerne. Administrativ og politisk ledelse har nødvendigvis et overordnet perspektiv, og ser barnehagen som en del av en helhet. På denne turbulente arenaen håndterer styrene flere interessekonflikter både i forhold til foreldre, ansatte og eier. Funnene indikerer at styrerne i stor grad jobber politisk for å ivareta forholdet til omgivelsene. Dette er også sammenfallende med tidligere forskning. (Børhaug mfl. 2011, Børhaug og Moen, 2014, Børhaug og Lotsberg, 2010, Gotvassli og Vannebo, 2016 og Granrusten 2016)

Når det gjelder min andre problemstilling peker den på at det er lederansvar å ivareta organisasjonens grunnleggende funksjoner. I denne oppgaven har jeg hatt fokus på ledelse i forhold til barnehagens omgivelser, som i større grad legger føringer for barnehagens innhold og organisering.

Jeg har pekt på at mine funn kan tyde på at styrerne arbeider mer målrettet for å posisjonere seg og bygge et godt omdømme. Nettverk brukes aktivt av alle styrerne. Disse nettverkene synes å være en viktig arena for i utøvelse av strategisk ledelse. Kompetansebygging tenderer til å være et felles mål i utviklingen av barnehagen. Økt kompetanse og refleksjon over egen praksis er sentralt på denne arenaen. Mine funn kan tyde på at ledelse av barnehagen skjer i prosesser både innad, på tvers, oppad, nedad og utad både i del lille og store felleskapet på samme måte som det fremstår i Klausens modell (2011).

Å utvikle den strategiske lederrollen i barnehagen kan synes å være en viktig funksjon å ivareta som følge av de mange endringene i sektoren. Evnen til å se fremover mot en ønsket målsetting og sikre ressursene som skal til for å lykkes, er et lederansvar. Jeg har fokusert på hvordan styrerne har håndtert økt konkurranse om barn, men også andre ressurser i form av personale og kompetanse. Styrerne jeg har intervjuet, har at et stort fokus på foreldre og ansatte. Jeg har også funn som indikerer at forholdet til eier og myndigheter i stor grad berører deres arbeid. Styrerne er lite involvert i de politiske prosessene i kommunen, og det er et gjennomgående trekk i mine funn at styrerne viser stor lojalitet til kommunale beslutninger og vedtak. Mine funn er sammenfallende med tilsvarende funn i SOL-undersøkelsen (2007-2010). Styrerne er ikke underdanige og lojale i ett og alt, men de hevder i liten grad røsten inn mot det politiske nivå, eller fremmer sine meninger i det offentlige rom.

Avslutningsvis har jeg lyst til å si noe om det jeg anser som viktig i forhold til videre utvikling av styrerrollen i barnehagen. Slik barnehagen fremstår i dag, stilles det store krav til *ledelse*. Gode barnehager trenger gode ledere, og faget ledelse bør bli en større del av barnehagelærerutdanningen. Barnehagene fremstår i dag som store komplekse organisasjoner. Styrerne er mindre tilgjengelig enn tidligere, og det frembringer et behov for å delegere sentrale oppgaver til pedagogiske ledere. Det innebærer at lederutvikling må omfavne både *styrer* og *pedagogiske ledere*.

Barnehagen er i større grad blitt en del av et åpent marked. Dette krever kompetansepåfyll også innen fagområdet markedsføring, med særlig vekt på omdømmedømming. Slik jeg ser det vil et bredere fokus på ledelse av barnehagen bidra til å heve statusen og gi større anerkjennelse av styrerrollen.

Jeg mener også at den nasjonale styrerutdanningen med 30 studiepoeng er et viktig virkemiddel for å styrke styrerrollen. Den tar utgangspunkt i de elementene som kjennetegner gode barnehager og vil være bevisstgjørende også i forhold til å forstå barnehagen i en politisk

forståelsesramme. Styrerutdanning må i enda større grad ivareta fremtidens krav og utfordringer som styrene må forholde seg til, med utgangspunkt i forskningsbasert kunnskap som grunnlag for effektiv og målrettet ledelse.

6.Referanseliste

- Adresseavisen (2017) *Annonse for Gnist barnehager*. 7.01.2017. s. 11
- Bolman, L.G.& Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Oslo; Gyldendal Akademisk
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O. (1999). *Endringsledelse i det offentlige*. 2. utgave. Tano Aschehoug.
- Busch, T., Vanebo, J.O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 3.utgave. Tano AS
- Børhaug, K. og Gotvassli, K.Å. (2016) *Styring og ledelse i barnehagesektoren*. I Moen, K.H, Gotvassli, K-Å., Granrusten, P.T. (red.) (2016). *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og ledelse*. (s. 46-64). Oslo: Universitetsforlaget
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. og Moen, K.H. (2014). *Politisk administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Børhaug, K. og Lotsberg, D.Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring*. Nordisk barnehageforskning. 3(3), s.79-94
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K-Å. (2005) *Et praksisnært perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*. Handelshøjskolen i København, høyskolen i Nord-Trøndelag. Ph.D.serie 31.2005.
- Gotvassli, K-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: fagbokforlaget
- Gotvassli, K-Å., Vannebo, B.I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Granrusten, P.T. (red.) (2016). *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Granrusten, P.T. (2016). *Strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena*. I Moen, K.H, Gotvassli, K-Å., Granrusten, P.T. (red.) (2016). *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og ledelse*. (s. 234-251). Oslo: Universitetsforlaget
- Klausen, K.K. (2011), *Strategisk ledelse - de mange arenaer*. 2.utgave. Odense: Syddansk Universitetsforlag

- Klev, R. og Levin, M. (2009) *Forandring som praksis – endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Kleven, T.A (red.). (2014) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode- en hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Korsvold, T. (2008). *Barn og barndom i velferdsstatens småbarnspolitik*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvvello, Ø. (red.). (2013) *Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kunnskapsdepartementet. (2013) *Kompetanse for framtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft – hvordan få gjennomslag på jobben*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Meld. St. 19 (2015-2016) *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Meld. St. 24 (2012-2013) *Fremtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Meyer, E.S. (2012). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Moe, T. og Valstad, S.J. (2014) *Ledelsesutfordringer, lederansvar og en modell for barnevernledelse*. I Moe, T (red), Kvvello Ø. *Barnevernledelse*. (s. 21-40) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Moen, T. og Karlsdøttir, R (red.). (2011). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Moe, T. (red.). (2014) *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- NESH (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget
- NOU (2012:1) *Til barns beste. Ny lovgiving for barnehager*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Postholm, M.B. (2010) *Kvalitativ metode; en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Skogen, E. (red.). (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget
- St. Meld. nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

- Skybakken, H. og Behrens, A. (2013) *Ledelse i barnehagen*. I Ø.Kvello, serien Barnas barnehage 1. *Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. (s.223-255). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Utdanningsdirektoratet. (2016) Høring Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Oslo; Utdanningsdirektoratet. Hentet fra;
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-oppgaver/id2514761/>
- Utdanningsdirektoratet (2017). *Et magasin om kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Utdanningsdirektoratet

7.Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Informasjon til intervjuedtakere

Viser til telefonsamtale vedrørende forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med skriving av masteroppgave i førskolepedagogikk. Studiet er et samarbeid mellom NTNU og Dronning Mauds Minne, Høgskole for førskolelærerutdanning.

Jeg ønsker gjennom denne studien å få mer kunnskap om styrerrollen i barnehagen. Gjennom intervju ønsker jeg å få innsikt i hvordan styrerrollen har utviklet seg, og hvilke strategier og lederfunksjoner som er mest fremtredende. Både strategisk ledelse og samarbeid med andre interessenter er begreper som vil bli belyst.

Jeg har valgt kvalitativ forskningsmetode og skal intervju fire styrere. Alle opplysningene vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt.

Studien er godkjent av pedagogisk institutt. Min veileder er Kjell-Åge Gotvassli, førsteamanuensis ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Han er pedagog med doktorgrad innen organisatorisk læring.

Mvh

Kristin Broholm

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjon om studien. Jeg er kjent med at alle opplysningene vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Lyddoptak og transkripsjoner slettes ved prosjektets slutt.

.....

Dato

.....

Underskrift

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

1. Innledning

Presentasjon av tema for intervjuet. Gjennomgang av informasjon og samtykkeerklæring.

Fem aktuelle tema:

Interessenter

Forholdet til interessentene – bidrag-belønningsbalansen

Harmoni- og konfliktfelt

Strategisk ledelse – lederoppgaver, fokus på entreprenørskap

Makt og påvirkningsmuligheter

2. Informasjon om deltaker

- Kan du fortelle litt om deg selv?
- Utdanning og erfaring?
- Hvor lenge har du vært styrer?

3. Interessenter

Utgangspunkt i et ark der interessent modellen er tegnet opp uten tekst i boksene.

Bli enig om det er mest naturlig å bruke begrepet interessenter eller aktører.

- Kan du nevne de interessentene eller aktørene du synes er mest aktuell for barnehagen?
- Kan du si litt mer om hvorfor disse er de mest aktuelle for deg å trekke frem?
- Er det noen du mener er viktigere enn andre for deg som leder?
- Hvem har du tette kontakt med? Er det et bevisst valg?
- Er det noen du ønsker å ha mer kontakt med? Hvorfor er det ønskelig?

4. Bidrag – belønningsbalansen

Interessentene sitt forhold til barnehagen kan ses i et bidrag – belønningssystem. Den enkelte interessent eller aktør – hvilket bidrag bringer interessenten/aktøren inn, og hvilke belønninger yter barnehage tilbake?

- Hvilke tanker har du om bidrag – belønningsbalansen i barnehagen?
- Hva er viktige bidrag for deg som leder?

- Hvilke belønninger er mest utfordrende å holde på, gi?

5. Harmoni- og konfliktfelt

«For å legitimere sin eksistens må barnehagen forsøke å «speile» de normer og verdier som finnes blant interessentene, og utvikle evnen til å håndtere motstridende interesser. For å unngå at noen trekker seg ut, og for å sikre barnehagens drift, må det arbeides kontinuerlig med forbedringer i bidrag – og belønningsbalansen til alle interessentgruppene.» (Skybakken og Behrens, 2013, s. 233)

- Er alle interessentene fornøyde? Eller er det motstridende interesser blant aktørene?
- Hvem er fornøyd? Hvem har motstridende interesser?
- Kan du si hvor du opplever det mest harmonisk og greit? Hvorfor tror du at det er slik?
- Hvilke er mest utfordrende for deg som leder?
- Kan du gi eksempler på konflikter eller motstridende interesser? Hvorfor tror du det er slik?

6. Strategisk ledelse – lederoppgaver

Som leder har du viktige funksjoner å ivareta. Børhaug mfl.(2011) deler styreroppgavene inn i frie ledelsesfunksjoner;

<p>Integrasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivere ansatte - Løse personalkonflikter - -personalutvikling - Deltakelse på avdeling 	<p>Entreprenørskap (strategisk ledelse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt med andre instanser - Hente inn ressurser utenfra - Profilering/markedsføring - Kontakt med foreldre - Rapportering til andre instanser eller eier
<p>Administrasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innkjøp, regnskap, regninger - Dokumenter, saksbehandling - Utforme regler og rutiner - Vaktlister, vikarer, ansettelse 	<p>Produksjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluering av gjennomførte tiltak - Faglig veiledning av ansatte - Planlegging av ped virksomhet - Faglig oppdatering - Diskusjon om og utforming av mål - Følge aktivitet på avdeling

- Kan du nevne noen ønsker eller mål som er viktig for deg for å utvikle relasjonen til noen av interessentene/aktørene?

- Har du noen tanker om hvordan de kan nås? Hvilke muligheter har du formelle eller uformelle til å påvirke?
- Hvordan har du som leder tilpasset deg endringene i barnehagesektoren, som for eksempel full barnehagedekning, konkurransesituasjon, flere opptak/rullerende opptak?
- Hvordan er tilgangen på ressurser? I form av kompetanse, rekruttering, vikarer?

7. Makt og påvirkningsmuligheter

- Hva tenker du om dine muligheter til å påvirke barnehagens utvikling med utgangspunkt i interessentene og deres bidrag og belønningsbalansen?
- På hvilke områder ønsker du å påvirke mer?
- Hva tenker du om makt? Opplever du makt som positivt eller negativt?
- Hvilke virkemidler tenker du at du kan benytte?