

Lar du deg styre eller blir du styrt?

En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne styringsforsøk

Masteroppgave i barnehageledelse
MLMOP5900

Trondheim- Våren 2018



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

SAMMENDRAG

Tittel: Lar du deg styre eller blir du styrt?

Oppgavens tema: Ledelses strategier i forhold til styring og styringsforsøk

Problemstilling: « En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne interessenters styringsforsøk»

Metode:

For å belyse problemstillingen til denne masteroppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming. Det er gjennomført fem intervju, som metode for innsamling av empiri. Intervjuene ble gjennomført januar 2018. Intervjuene gav innblikk i disse fem informantenes opplevelse av styringsforsøk og beskrivelser av deres strategier. Analyse er gjort i forhold til fenomenologisk tilnærming.

Bakgrunn:

Bakgrunnen for denne studien var å få innsikt i styreres bevissthet om styringsforsøk og deres strategier i forhold til dette. Gjennom arbeidet med denne oppgaven ønsker jeg å fange styrernes beskrivelser og opplevelser om dette temaet.

Oppgaven baseres på en teoriforankring med Bolman og Deal sitt politiske perspektiv, et kort historisk tilbakeblikk, Porter, Minzberg et.al, Granrusten, Gotvassli & Vannebo perspektiver på strategisk ledelse. Deretter presenteres styring som fenomen, med Strand, Børhaug & Lotsberg, Børhaug & Moen, Børhaug & Gotvassli. Teori forankringen suppleres med teori fra Klausen, Skjæveland, Bae, Hammer, Lovverk og Stortingsmeldinger.

Resultater og funn:

Undersøkelsen indikerer at det er forskjeller på strategisk bevissthetsnivå og realiseringsnivå når det gjelder strategisk ledelse. Samt forskjell på graden av refleksjon rundt styring og styringsforsøk. Informantene delte opplevelser og beskrivelser fra sin lederhverdag som gav inntrykket av at det også er forskjeller mellom private og kommunale styreres opplevelse av styring og styringsforsøk. Studien viser at posisjonering og omdømme er et sentralt felt for strategiarbeid ut mot eksterne aktørers styringsforsøk.

Forord

Så var dette eventyret straks over. Det som startet med leting etter mer kunnskap som skulle gi meg større trygghet i egen lederrolle vil trolig ikke stoppe her. Jeg kjenner meg mer ydmyk, men og mer sulten. Jeg har også flere spørsmål enn noensinne. Jeg aner et hav av kunnskap, som jeg bare har fått tatt en liten teskje av. Målet må definitivt være å oppgradere til større øse, men dette først om en liten stund. Det har tidvis vært strevsomt å skulle sjonglere 100% lederjobb og studier. Jeg har vært innom både frustrasjon og tvil, jeg har kjent mye på utilstrekkelighet, og ofte hatt dårlig samvittighet for alt som måtte prioriteres bort eller delegeres.

Jeg har så mange å takke. Man kan bli varm i hjertet av å tenke på alle de som skulle hatt både blomster og gull. Jeg har vært så heldig som har hatt dere med i «skreppa mi» ut på dette eventyret.

Takk til min arbeidsgiver Vefsn Kommune, for velvilje og økonomisk støtte til studiet.

Takk til de fem informantene mine, for alt dere delte og innblikket i deres verden. Uten deres medvirkning hadde det ikke blitt dette prosjektet.

Jeg vil takke veileder Per Tore Granrusten, for tilbakemeldinger og faglige diskusjoner, det har vært trygt og godt å ha deg i ryggen.

Jeg vil takke min tålmodige Tommy, for at du alltid støtter meg når jeg hopper på alle slags nye utfordringer. Til Tiril og Aurora som har måttet ha en mamma med nesa i pensum igjen. Nå skal jeg gjøre igjen for det! Takk også til storesøster Torill som leste korrektur og gav respons.

Takk til mine fantastiske medarbeidere i Krinkelkroken barnehage, som har tatt ekstra ansvar mens jeg har vært på utdanning. Som har spurt hvordan det går, og som oppmuntret meg på de ulike etappene. Det har betydd så mye mer enn dere tror.

En stor takk går også til medstudenter. Til hele «SFO» gjengen, « Masterkontor» gjengen og spesielt til Sissel Oliv Garseth som har vært en uvurderlig sparringspartner og venn fra dag en. Dere har alle gjort dette til et minne for livet! En stor takk går også til Unni Norum som er både mentor og venn, og som startet på eventyret sammen med meg. Takk for selskapet det første året og for at du heiet meg helt i mål.

Mosjøen 26.04.18

Anniken Dale

Innhold

1.0	INNLEDNING	10
1.1	Bakgrunn for valg av tema i oppgaven.....	11
1.2	Begrepsavklaring	12
1.3	Presentasjon av problemstilling:.....	13
1.4	Oppgavens oppbygging	14
2.0	TEORIFORANKRING	15
2.1	Barnehagen og politikk.....	15
2.2	Kort skisserte utviklingstrekk:.....	16
2.3	Ledelse av barnehager/ styrerrollen.....	17
2.4	Det store og det lille felleskapet	17
2.5	Interessentmodellen	18
2.6	Fortolkningsrammer	18
2.6.1	Det politiske perspektivet.....	19
2.6.2	Det symbolske perspektivet	19
2.6.3	Strukturperspektivet	19
2.6.4	Human Resource	20
2.7	Strategisk ledelse i barnehagen.....	20
2.7.1	Ledelse som funksjon.....	21
2.7.2	Ulike strategiske lederroller	23
2.8	Fem perspektiver på strategi.....	25
2.8.1	Strategi som plan:.....	25
2.8.2	Strategi som mønster:.....	26
2.8.3	Strategi som posisjon:	27
2.8.4	Strategi som kultur:	27
2.8.5	Strategi som makt:.....	28
2.9	Makt.....	29

2.10	Styring	30
2.11	Styrings systemer.....	32
2.12	Styringsverktøy.....	33
3.0	METODE	35
3.1	Innledning.....	35
3.1.1	Forskningsstrategi	35
3.1.3	Vitenskapsteoretisk plassering	36
3.2	Forskerens førforståelse:.....	36
3.3	Forskerrolle.....	38
3.4	Valg av metode	39
3.4.1	Forskningsintervjuet.....	39
3.4.2	Intervjuguide	39
3.5	Utvalg	40
3.6	Datainnsamling- gjennomføring av intervjuene	41
3.7	Behandling av data- transkribering.....	42
3.8	Etiske vurderinger.....	43
3.9	Kvalitet i forskningen- studiens validitet og reliabilitet	44
3.10	Analytisk tilnærming	46
4.0	PRESENTASJON AV DATAMATERIALE	47
4.1	Kort presentasjon av informantene	47
4.2	Hvilke interessenter/ aktører opplever styrerne kommer med styringsforsøk?.....	48
4.3	Hvilke styringsforsøk identifiserer styrere?	50
4.4	Hvilke strategier benytter styrere i møtet med styringsforsøk?.....	53
4.3	Oppsummering av funn	60
5.0	DRØFTING AV FUNN OPP MOT TEORI.....	62
	Hvilke interessenter/ aktører opplever styrerne kommer med styringsforsøk?	62
	Identifisering av styring og styringsforsøk	63

Motstand mot styring og styringsforsøk	64
De ulike styringssystemene.....	65
Styringsverktøy	66
Strategisk bevissthet.....	68
Styreren som strategisk aktør.....	71
Strategienes fem perspektiv	74
Konkurransen og omdømmebygging.....	75
Strategi som makt og makt	78
6.0 AVSLUTNING	80
7.0 REFERANSER	84
Vedlegg nummer 1	90
Vedlegg nummer 2	92
Vedlegg nummer 3	94
Vedlegg nummer 4	96

1.0 INNLEDNING

Over tid kan man i offentlige dokumenter finne det skrevet at ikke alle barnehager er gode nok. Dette kommer for eksempel fra Stortingsmeldingen: *Tid for lek og læring* (meld.st.19(2015-2016)s.15) «*det er ikke alle barn som opplever et godt og omsorg og lærings miljø i sin barnehage*». Dette bidrar i følge Bae (2018) at barnehagene får en utsatt posisjon, som kan føre til at barnehager tar på seg oppgaver eller kjøper materiale, tjenester og opplegg som i praksis fungerer i strid med grunnleggende verdier i rammeplanen. Det kan også bli slik at barnehagene møter andre aktører med ulike intensjoner om å bruke barnehagene som virkemidler for å fremme sine interesser. De kan se på barnehagene som et marked for å selge kurs, programmer, leker, læringspakker osv (Bae, 2018, s. 29).

Som styrer og mer enn 20 år i barnehagen, har jeg opplevelsen av at utviklingen av barnehagesektoren fører i retning av mer styring og styringsforsøk utenfra, og det har vært store endringer på disse årene. Det har vært nye lover, forskrifter og rammeplaner, men også nye aktører som vil inn i barnehagene. Aktører som jeg opplever ikke har myndighetsforhold til barnehagen.

Det pekes videre på endringen av barnehagesektoren i St.meld. nr. 41, 2009, *Kvalitet i barnehagen*. Barnehagene må utvikles for å kunne møte nye krav og utfordringer. Det påpekes videre at det må stilles krav til god ledelse i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2009).

Det har blitt flere og større barnehager. Utbyggingen av antallet barnehageplasser er i de fleste kommunene ferdig. Det innebærer full barnehagedekning i store deler av landet og med det en ny situasjon for styrerne. Med St.meld, 19, (2015/2016) *Tid for lek og læring*, kommer det mer fokus på barnehagens innhold og den profesjonelle motstanden synes å ha medvirket til at den nordiske barnehagemodellen med vekt på lek og barndommens egenverdi får ha fokuset i barnehagepolitikken. Den offentlige interessen med dokumenter og debatter har synliggjort barnehagene som noe mer, mer enn bare praktisk og viktig for barnefamilier (Bae, 2018, s. 41-44). Høsten 2017 kom ny rammeplan for barnehager, med sterkere føringer og mer styring enn noensinne. Der det før sto «bør» står det nå «skal». Dette bidrar til nye oppgaver og strategier for landets barnehagestyrere.

1.1 Bakgrunn for valg av tema i oppgaven

En skikkelig «oppvåkning» i egen styrerrolle gav meg en undring og interesse for hva som er med på å styre retning og innhold i barnehagene. Da jeg «våknet» forsto jeg at min ledelse, nærmest kun hadde vært innadrettet. Jeg sto midt i det Bolman og Deal kaller det politiske perspektivet. Jeg lot andre aktører fritt slippe til. Det at jeg ikke var våken og tok bevisste valg, gav andre aktører muligheter og spillerom. De kunne da forsøke å styre barnehagen i deres retning. Det medførte at jeg opplevde at de ikke styrte den i samme retning som mine verdier og tanker om barnehagen. Jeg sto i et slags krysspress mellom min profesjonsidentitet, pedagogiske grunnsyn og andres forventning og krav. Eksempelvis opplevde jeg at faglige argumenter blir avvist og kalt ideologier, og motstand ble kalt profesjonskamp. Krysspress oppstår i følge Klausen når man står stilt ovenfor to eller flere, mer eller mindre motstridende krav og forventninger (Klausen, 2010, s. 244).

Her startet interessen for strategisk ledelse og styring. Jeg undret om det var slik for andre barnehageledere. Hvor bevisste er de alt det som forsøker å styre dem i ulike retninger? Hvilke strategier har de i møtet med aktører som vil bruke barnehagen eller styre retningen til barnehagen? Det førte meg til temaet styring og til strategisk ledelse. Mer om førforståelsen er lagt i eget punkt i kapittel 3.

1.2 Begrepsavklaring

I forhold til begrepet *styring* støtter jeg meg på Børhaug og Gotvassli (2016) som definerer styring til å være forbundet med å påvirke atferd gjennom styringsinstrumenter, og som indirekte påvirkning gjennom mål (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 47).

Jeg har valgt å dele opp styring som begrep. Dette for å få snevret det inn nærmere den delen av styring som jeg har spesiell interesse og fokuset på. Jeg har skilt ut *styringsforsøk* fra selve styringsbegrepet.

Styringsforsøk som begrep har jeg ikke funnet beskrevet i artikler eller bøker, men jeg definerer det som en del av styring som ikke er lovstyrt eller regulert. Dette feltet er mer eller mindre åpent for alle aktører og frivillig å følge. Det spesielle med styringsforsøk er at man kan få opplevelsen av at man bør ta i mot eller forholde seg til styringsforsøket, kanskje spesielt om det kommer fra aktører som normalt har legitimitet til styring på ett eller flere områder.

Her kan kommunene forsøke å sette i gang tiltak som ikke er forankret i nasjonal barnehagepolitikk, men ha ulike lokale tolkninger av hva barnehagenes innhold og oppgaver skal være. Her viser jeg til eksempler der kommuner har ønsket å benytte ulike programmer som definerer spesielle arbeidsmetoder, DUÅ¹ eller TRAS² og andre registreringer. Dette feltet der man kan komme med styringsforsøk er også åpent for ulike andre aktører og interessenter. Det er ikke forbeholdt eier eller myndighetsnivået og gjelder ikke de juridisk pålagte oppgaver.

Aktørene kan ha mer eller mindre kunnskap om barnehagefeltet, de kan bevege seg både på barnehagenivå og på systemnivå. Jeg definerer styringsforsøk som disse forsøkene på å styre innhold eller få tilgang til barnehagene som organisasjoner. Noen styringsforsøk kan være vanskelig å se, og vanskelig å oppdage intensjonene. Det kan være ulike grader av styringsforsøk, fra helt svakt som gjentakende tilbud, til mer massivt der aktørene tar i bruk flere arenaer og barnehagene får det fra flere hold. Det kan være ulike programmer, materiell, kurs, satsninger fra kommunen, næringslivet, politisk, organisasjoner, fagfelt, universiteter, høyskoler eller fra media. Det kan også være fra enkeltpersoner, kommersielle interesser eller ideelle organisasjoner. Styringsforsøk kan i mine øyne være både positive og negative. Jeg

¹ DUÅ- forkortelse for Webster Strattons atferds program «De utrolige årene»

² TRAS- Forkortelse for språkkartleggingen « Tidlig registrering av språk»

tror heller ikke alle styringsforsøk blir fanget opp av styrerne. Styringsforsøk handler om opplevelsen og forståelsen styrerne har av å bli forsøkt styrt, uten at det foreligger hjemmel i lov, retningslinjer, forskrifter eller eierforhold. De kan tilføre styreren og barnehagen noe som blir utviklende eller bidrar til kvalitet. De kan også gjøre at man føres i en retning der målet ikke nødvendigvis er kvalitet for barnehagen, men fortjeneste for andre aktører, eller kommer i konflikt med barnehagens grunnleggende tradisjoner og verdier.

Når stadig flere aktører vil inn i barnehagen fordrer dette at styrere er våkne og har utviklet kritisk blikk, evne til å vurdere kilder og aktører, slik at de fanger opp både styringsforsøkene og kan reflektere over styringen. Styringsforsøk kommer i alle slags former, og med ulik motivasjon og krever at styrerne beveger seg strategisk i dette feltet. En bevisst styrer kan være portvakt- en som har mulighet for å stå i porten, stoppe eller ta i mot styringsforsøk. Som et filter, en translatør eller du kan la porten stå åpen. Dette ledet meg til undring om hva styrerne gjør strategisk og hvordan de møter disse aktørene.

1.3 Presentasjon av problemstilling:

Med bakgrunn i min undring dannet jeg følgende problemstilling for prosjektet:

«En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne interessenters styringsforsøk»

Jeg vil se problemstillingen fra styrernes synsvinkel som barnehageledere. Undersøkelsen vil kretse rundt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke eksterne interessenter/ aktører opplever styrerne kommer med styringsforsøk på forhold og innhold i barnehagen?
2. Hvilke styringsforsøk identifiserer styrere?
3. Hvilke strategier benytter styrerne i møtet med styringsforsøk?

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt i 6 kapitler.

Kapittel 1: Presenterer bakgrunn og tema for masteroppgaven. Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, og plassering av masteroppgaven i en større kontekst.

Kapittel 2: Tar for seg oppgavens teoretiske forankring og tidligere forskning.

Kapittel 3: Viser oppgavens metodiske valg og begrunnelser.

Kapittel 4: Presenterer datainnsamlingen, og studiens viktigste funn.

Kapittel 5: Her drøftes funn i forhold til teori fra kapittel 2.

Kapittel 6: Oppgaven avsluttes med en oppsummering/konklusjon.

2.0 TEORIFORANKRING

I denne delen av masteroppgaven, presenteres de ulike teoretiske perspektivene som oppgaven bygger på. Teoriutvalget tar utgangspunkt i Bolman og Deal sitt politiske perspektiv, et kort historisk tilbakeblikk, Porter, Minzberg et.al, Granrusten, Gotvassli & Vannebo perspektiver på strategisk ledelse. Deretter presenteres styring som fenomen, med Strand, Børhaug & Lotsberg, Børhaug & Moen, Børhaug & Gotvassli. Teori forankringen suppleres med teori fra Klausen, Skjæveland, Bae, Hammer, Lovverk og Stortingsmeldinger.

Begrep defineres og gjøres rede for underveis i oppgaven.

2.1 Barnehagen og politikk

Berit Bae (2018) hevder at om man følger barnehagepolitikken fra 2009 til 2017 ser man at det har vært tydelig faglig motstand mot forslag som har kommet fra sentrale myndigheter. Eksempelvis forslaget om obligatorisk språktesting, som førte til massivt opprop mot massekartlegging og obligatoriske tester, og det såkalte barnehageopprøret i forhold til metodefriheten. Offentlige debatter og dokumenter viser at det er blitt mer interesse for feltet. Norge har fått mer eller mindre full barnehagedekning og barnehagen spiller en stor rolle i livet til de fleste småbarnsfamilier (Bae, 2018, s. 44). Hun sier videre at styringsdokumenter kan oppfattes av barnehagelærere som noe fjernt fra det daglige arbeidet. Dersom profesjonen overlater disse til andre yrkesgrupper som statsvitere, jurister eller økonomer, uten at de selv kaster lys over rammebetingelser for at barnehagen påvirkes gjennom politiske prosesser, risikeres det at disse yrkesgruppene overtar definisjonsmakten. Politiske beslutninger og styringsdokumenter på nasjonalt og internasjonalt nivå, griper inn i barns og barnehagens arbeid både indirekte og direkte. Profesjonsutøvere kan aldri isolere seg fra politikken. Gjennom å engasjere seg i dialog med andre yrkesgrupper og yte profesjonell motstand kan barnehagene være med å påvirke utviklingen i feltet (Bae, 2018, s. 26).

2.2 Kort skisserte utviklingstrekk:

I følge Skjæveland (2016) er det forsket lite på barnehageledelse, dette på tross av at styringsdokumenter slår fast at for å utvikle gode barnehager trengs det god ledelse. Han viser videre til at det i Norge var Gotvassli som etablerte barnehageledelse som forskningsfelt fra slutten på 1980 tallet og gjennom 1990 årene. Senere kom Børhaug & Lotsberg med funn som viser til at styrere har kjent sterkere press for å prioritere barns læring, og at eiere har involvert seg mer i utviklingen av barnehagene. Skjæveland mener denne utviklingen er et uttrykk for en dreining fra vektleggingen av det administrative, pedagogiske og personalledelsen til sterkere vektlegging av strategisk ledelse og utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon (Skjæveland, 2016, s. 21).

Den glemte og usynlige lederen dominerte karakteristikken på 70 tallet. Etter hvert vokste det frem behov for tydeligere strukturert virksomhet og styrerrollen tar mer preg av målrettet arbeid. Boka målrettet arbeid i barnehagen kom i 1983. Styernes ansvar for personalledelse og pedagogisk ledelse ble sterkere ut over 1980 tallet. Denne perioden omtales av Gotvassli som jakten på lederidentitet (Gotvassli & Vannebo, 2016, s.12). Samtidig ble det presisert at styrerne var eiernes representanter. I denne situasjonen følte styrere at de sto i klemmer mellom personalgruppens krav og forventninger og eierforventninger om styring og ledelse av barnehagen. Fra 1992 kunne kommunene selv velge hvordan de organiserte tiltak og tjenester. Mange barnehageledere ble i denne perioden enhetsledere og styrerrollen endret seg fra styrer til enhetsleder. Dette gav konsekvenser for de som fikk ansvar for større enheter, flere bygg og flere ansatte. De fikk også noen steder en annen rolle i kommunehierarkiet og kom nærmere strategisk ledelse og rådmannen.

Med Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver fra 2006 kom ambisjonen om at barnehagene skulle utvikle seg til å bli lærende organisasjoner. Da får styrerrollen et krav om å utvikle barnehagen, en ledelse i en lærende organisasjon. Parallelt fokuseres det på barns læring. Regjeringen legger til rette for et utdanningssystem der barnehagene er med på den livslange læringen. Stortingsmeldingen «Fremtidens barnehage» fra 2013 bringer frem styringsdiskurs om læringsmål og dokumentasjon. Ferdighetskrav settes opp mot omsorg, lek og læring. Her må styrerne manøvrere mellom ulike interessenters syn på hvordan man best tilrettelegger for barns læring, og hva som skal læres i barnehagen.

De siste årene har styrerrollen fått andre og nye oppgaver. En av årsakene er at det er preg av overetablering av barnehageplasser og konkurranse mellom barnehagene. Nå får det strategiske perspektivet større betydning. I følge Moen har lederne i offentlig sektor de siste tiårene vært på vei bort fra arbeidsoppgaver og lojaliteten knyttet til det lille felleskapet. En tendens til at de i større og større grad blir en del av det store felleskapet (Moen, 2016, s. 151).

2.3 Ledelse av barnehager/ styrerrollen

Å være styrer i barnehage handler om å ha ansvar for indre prosesser ved å lede innover, men også barnehagens forhold til omverdenen, som blir å lede utover. I følge Børhaug & Moen har styrerrollen blitt mer utadrettet. Du skal organisere hverdagen ved å planlegge, lage gode rutiner og holde orden på utstyr. Du skal også tilpasse barnehagen til nye krav fra det offentlige, fra eiere og fra brukere. Du må være faglig oppdatert og etter hvert har forholdet til omverden blitt et viktig og sammensatt lederansvar. Ledelsesteori påpeker at det er et viktig å ha relasjoner til omgivelsene. Dette og forståelsen av omgivelsene som et politisk felt som barnehagene er en del av, blir et viktig lederansvar (Børhaug & Moen, 2014, s.11-15).

2.4 Det store og det lille felleskapet

Klausen viser relasjonen mellom det lille og det store fellesskapet i en modell, hvor han stiller spørsmål om rammer skapes og settes ovenfra, men også om det settes dagsorden og fremsettes interesser nedenfra (Klausen, 2010, s. 241). En forutsetning for å kunne delta som leder i det store felleskapet der det tas strategiske beslutninger og utvikle offentlige kontrollpunkt til allmenhetens interesse, er at den enkelte leder føler seg forpliktet både overfor lederoppgavene og for det store felleskapet (Klausen, 2010, s. 240). Denne lojaliteten må i følge Klausen nødvendigvis prioriteres på bekostning av den fagprofesjonelle lojaliteten til det lille fellesskapet. Han peker videre på at ledere av offentlige organisasjoner ikke er herrer i eget hus, de er ledere for disse organisasjonene, som politikerne eier på vegne av folket (Klausen, 2010).

2.5 Interessentmodellen

De mange funksjonene til barnehagen bidrar til at det også er blitt mange interessenter som vil henge seg på. Moen peker på at det er flere som vil legge premisser for barnehagens innhold. Disse kan ha forskjellige perspektiver, interesser og de kan også ha ulike oppfatninger om hva som er den gode barnehagen (Moen, 2016, s.147). Interessentmodellen er en modell som gir et bilde på de ulike interessentene en organisasjon kan ha. Den kan brukes for å analysere og gi overblikk over forventninger. Moen peker på at det å fange opp forventninger og krav fra ulike interessenter er en sentral jobb for styreren. Interessentene kommer med ulike bidrag til organisasjonene, og har forventninger om belønning i retur. Aktører / interessenter fra ulike felt kan ha ulike forventninger til de ulike delene av barnehagens samfunnsmandat. Her vises det til en styrersurvey, der undersøkelse viste at helsestasjonen, skolene og PPT ønsket innvirkning på ulike deler av barnehagen. Moen refererer til Martinussen som fremhever at forventninger har et erfaringselement som bygger på tidligere kunnskap og et tolkningselement basert på den andres motiv og vilje. Forventninger kan også være fiktive når mottakeren oppfatter forventninger som ikke er intendert av den aktuelle avsenderen. Videre vises det til Hujala som hevder at ledelse er kontekstavhengig og at barnehagens eierforhold innvirker på forventninger (Moen, 2016, s.150-157).

2.6 Fortolkningsrammer

Hvilke fortolkningsrammer du velger å se gjennom vil bidra til hvordan barnehagene styres. Ledere trenger fortolkningsrammer som gir dem mange og ulike perspektiver. De får gjennom rammene evne til å sortere alternativene og oppnå klokskap til å se hvilket perspektiv som kan passe til situasjonen (Bolman & Deal, 2014, s. 44).

Fortolkningsrammer er en form for mental modell som du har med deg som hjelp til å forstå eller finne frem i et bestemt terreng. En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står ovenfor og hva du kan gjøre med utfordringer du møter (Bolman & Deal, 2014, s. 34).

Variasjon med ulike fortolkningsrammer gjør at en slipper å fomle etter begrep på hva en gjør og hvorfor. Rammene har flere funksjoner, du ser det samme fenomenet gjennom «ulike briller» eller i ulike perspektiver. Rammene kan filtrere og sile vekk uviktige ting eller fange

opp det viktigste. De kan brukes som redskaper slik at du kan løse problemer (Bolman & Deal, 2014, s. 46). For å forstå andres syn kreves det kunnskaper, analyse, intuisjon og kunstneriske evner. Forskere hevder at ledere som trekker inn flere fortolkningsrammer, har stor nytte av det. Evnen til å variere fortolkningsrammer betyr å gå lengre, innse at det alltid er flere måter å tenke, reagere og løse ethvert problem eller dilemma. De som klarer å variere rammer beskriver opplevelse av valgfrihet og makt (Bolman & Deal, 2014, s. 43). Også Gallos (2015) viser til styrken ledere har når de har en tilpasningsdyktig tenkemåte. Han mener ledere kan oppnå dette ved å stille spørsmålet: «hva mer er det som kanskje foregår her» (Gallos, 2015, s. 86). Videre beskriver han at det å forstå handler om å tolke. Forståelsen for livet i organisasjoner innebærer å ha evnen til å gi utfordringer mening, og kunne omsette utfordringer til hensiktsmessige valg og handlinger (Gallos, 2015, s. 68-69).

2.6.1 Det politiske perspektivet

Dette perspektivet eller rammen kan kalles «jungelen». Det baseres på forskning i statsvitenskap. Forståelsen for makt og evne og vilje til å bruke makt er sentral (Bolman & Deal, 2014, s. 38). Organisasjonen ses som en arena der ulike interesser kjemper om makt og knappe ressurser. Makt skifter raskt retning, konflikter, kjøpslåing, forhandling, press, tvang og kompromissløsninger er faste innslag i hverdagen. I «jungelen» dannes det stadig skiftende koalisjoner omkring interesser (Bolman & Deal, 2014, s.257).

2.6.2 Det symbolske perspektivet

I dette perspektivet ses organisasjonene på som templer, stammer, teater eller karneval. Det vektlegges kultur, symbol og ånd som selve nøkkelen til suksess i organisasjonen. Kulturen er superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. Organisasjonskulturen blir det som binder mennesker sammen. Det som gjør at menneskene yter eller underyter. I den symbolske rammen fyker saker, aktører, beslutninger og retningslinjer frem og tilbake i et elastisk og skiftende miljø (Bolman & Deal, 2013, s. 282). Sterke organisasjonskulturer blir styringsmekanismer, med en form for oppskrift på hvordan menneskene i organisasjonen bør handle i de ulike situasjonene (Gotvassli, 2013, s. 217).

2.6.3 Strukturperspektivet

Dette handler mye om utformingen av enheter, underenheter, regler, roller, strukturer og strategier (Bolman & Deal, 2014, s. 46). Denne rammen omtales ofte som «fabrikken». Organisasjonene eksisterer for og nå fastsatte mål. Strukturen utformes slik at den passer i

forhold til organisasjonens forhold. Viktige forhold i dette perspektivet er planlegging, mål, struktur, teknologi, organisasjonskart, prosedyrer, arbeidsfordeling og systemer. Objektive indikatorer måler hvordan det går. Effektivitet og kvalitet blir indikatorer på hvor godt organisasjonen når sine mål.

2.6.4 Human Resource

Dette perspektivet bygger på forholdet mellom mennesket og organisasjonen. Organisasjonen trenger mennesket og mennesket trenger organisasjoner. Når behovene er godt tilpasset, er det bra for begge parter, og mennesket opplever det meningsfylt og organisasjonene får det de trenger for fremgang (Bolman & Deal, 2014, s. 164). HR perspektivet har røtter i psykologien og ser på organisasjonen som en utvidet familie. Maslow og behovstenkningen er en av grunntankene i dette perspektivet. Organisasjonen ønskes tilpasset til menneskene. Det blir viktig å ansette de rette personene, beholde ansatte, investere i ansatte, gi de ansatte myndighet, ønske mangfold og ha åpenhet for varsling (Bolman & Deal, 2014, s.169).

2.7 Strategisk ledelse i barnehagen

Begrepet strategisk ledelse er relativt nytt i barnehagesektoren, men har vært brukt på andre områder lenge. Mange ville svare at strategi er en plan, eller noe i den retning. At strategi kan være en sti eller en guide for å komme deg fra A til B. Strategi kan defineres på en måte, og brukes på en annen måte. Porter stiller spørsmålet, hva er strategi? Han peker videre på at strategi er like mye det å ha fokuset på det man velger og ikke gjøre, som de valgene du tar om det du vil gjøre. Videre hevder han at essensen av hva strategi handler om, er å gjøre ting annerledes enn hva konkurrentene gjør (Porter, 1996, s.11-20)(min oversettelse). Mintzberg med kollegaer hevder at det ikke fins *en* definisjon på strategi, men at strategibegrepet krever fem perspektiver (Mintzberg et al,1998, s. 9).

Unni Bleken (2005) inkluderer strategisk ledelse som en del av det som utgjør styrerens arbeidsoppgaver. Hun påstår at styrernes oppgaver blir endret når statlige retningslinjer endres og at styrere må ha strategi for vekst og utvikling i sin barnehage. Hun mener at styreren må kunne plassere barnehagen inn i en sammenheng og argumentere for omverdenen slik at barnehagens legitimitet, mål og plass i samfunnet sikres (Granrusten, 2016, s. 236).

Også i barnehageloven presiseres det at styreren skal samhandle med kommunen om oppgaver knyttet til økonomi, opptak av barn, foreldrebetaling og at dette krever gode administrative kunnskaper og evne til strategisk tenkning og langsiktig planlegging (Departementets merknader til §17, Barnehageloven med forskrifter, 2016, s. 76).

Gotvassli & Vannebo viser til egen forskning fra 2014 og hevder at ledere i barnehagesektoren har en uklar oppfatning av strategibegrepet, og at strategi arter seg noe annerledes i barnehagesektoren enn i andre sektorer (Gotvassli & Vannebo, 2016).

Strategiarbeid i barnehagen må ses i sammenheng med utviklingen av styrerrollen og barnehagesektoren i Norge de siste årene. Utviklingen av styrerrollen blir preget av den generelle utviklingen av barnehagene som organisasjoner.

Selv om de fleste virksomheter i følge Strand (2007), bruker symboler for strategi, er det usikkert om de på en meningsfull måte er i stand til å gjøre strategiske valg. Firma som ikke har en aktiv strategi, antar at verden til neste år blir omtrent som i fjor, og de har ikke kriterier for å velge ut blant tilbud som kommer (Strand, 2007, s. 513). Å legge strategier er en del av virksomheters innhold. Det er kjernen i strategitenkningen å utvikle forståelsen av organisasjonens fortrinn eller særegne kompetanse. Det er en ny viktig dimensjon i ledelsen, at blikket skal rettes utover mot ulike interessenter. Det er ikke nok å ha kontroll på det indre livet i barnehagen. Det eksterne er også bestemmende for barnehagens innhold (Strand, 2007, s. 514).

2.7.1 Ledelse som funksjon

Adizez sier at fire lederfunksjoner er nødvendig og tilstrekkelig for å utvikle og drive en organisasjon effektivt. Produksjon, Administrasjon, Entreprenørskap og Integrasjon- forkortet til PAEI (Strand, 2007, s. 433). Som barnehagens leder har styreren ansvaret for at de nødvendige funksjonene i barnehagen ivaretas.

Produsentrollen(P):Det forventes at ledere skal skape resultater eller produsere ytelser. I barnehagen vil denne rollen handle om å lede det pedagogiske arbeidet (Børhaug, 2016, s. 62).

Administrator (A):Denne rollen handler om å administrere, og gjelder all planlegging, regler, rutiner og rapportering.

Entreprenøren (E):Handler om lederens handlingsmuligheter. Funksjonen knyttes ofte opp mot organisasjonens forhold til omgivelsene og de eksterne aktørene. Det refereres til som generiske strategier. Generiske strategier knyttes til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser. Endringer er orienterte mot å fremme profilering, effektivisering og posisjonering i et marked og relasjonene til interessenter. Ressursbaserte strategier handler om de ressursene organisasjonen har, både fysisk, menneskelig og organisatorisk (Børhaug 2016, s. 63).

Integratoren (I):Handler om integrasjon, at individuelle mål blir til gruppemål. Lederens motivasjon, kompetanseutvikling og konflikthåndtering vil være integratorfunksjoner.

Strategi i barnehagen handler om forholdet til omgivelsenes krav og forventninger, og representerer det politiske perspektiv. Med full barnehagedekning og utbygging endret barnehagelandskapet seg kraftig fra 2000 og frem til i dag. Barnehager har kommet i en konkurransesituasjon, hvor det flere steder er flere barnehageplasser enn det er barn til å fylle plassene. Dette bidrar til at barnehagens forhold til omgivelsene får stor betydning. I følge Granrusten har det at barnehagene kom inn under utdanningssystemet i 2012 økt fokuset mot barnehagene som lærende organisasjoner og som læringsarena for barn. Dette bidrar til behov for økt strategisk tenkning og ledelse av barnehagene. New Management retningen som har vært tungt inne i reformene av offentlig sektor, med brukertilpassing, fokus på ledelse, makt og konkurranse, er også med på å slå fast at det er behov for mer strategisk ledelse i barnehagene (Granrusten, 2016, s. 235).

Styrere må klare å møte et marked og ulike eksterne aktører med krav og forventninger Klausen argumenterer for at strategi kan ses på som ledelse utøvd av flere aktører i samspill på ulike nivåer. Ledelsen opererer på flere nivå innad i det lille felleskapet og utad i det store felleskapet. Strategisk ledelse blir da en kontinuerlig prosess som utøves, ikke forbeholdt toppledelsen, men noe som toppledelsen gjør sammen med andre. Strategiene varierer med arenaer og aktører (Granrusten, 2016, s. 240). Det lille felleskapet er i denne sammenhengen barnehagen, barn, foreldre, ansatte og andre som er i organisasjonen. Det store felleskapet er andre aktører på lokalt og nasjonalt nivå. Ledelse innad, oppad, på tvers og nedad er det som skjer i det lille felleskapet. Ledelse utad er det som skjer fra det lille og ut mot aktørene i den store felleskapet. I det store felleskapet fins mange organisasjoner og aktører som har betydning for den enkelte organisasjon. Disse aktørene fins på ulike arenaer og samspillet med disse forutsetter ulik ledelse. Klausen kaller dette ledelse utad, Mintzberg et.al kaller det

strategisk ledelse, Adizes omtaler dette som entrepenørrollen og Børhaug & Lotsberg kaller dette utadrettet ledelse. Ledelse utad mot aktører utenfra finnes igjen i styreres utadrettede ledelse, men også blant medarbeiderne skjer dette i form av omdømmebygging, nettverksarbeid og når ansatte representerer egen organisasjon på ulike arenaer (Granrusten, 2016, s. 242).

Granrusten har undersøkt hvordan styrere forstår begrepet strategisk ledelse og hans forskning viste at det var stor forskjell i bevissthetsnivået om begrepene strategisk ledelse og strategi. Funnene viser at styrerne jobbet strategisk både kort- og langsiktig, men med ulik grad av bevissthet rundt begrepet. Han beskriver uttalelsene som vage og usikre og at de ble knyttet til langsiktig planlegging som en fellesnevner. Styrerne i undersøkelsen har sine strategiske fokus på ulike arenaer og ulike aktører, med ulikt strategisk nivå.

Hujala mener at ledelseskonteksten definerer ledelseskulturen. Hun bruker begrep som harde foretningsbegreper, og analyserer ledelse i barnehager ved hjelp av Bronfenbrenners nivåer. Også Klausen har perspektiver på at ledelse er ulike strategier på ulike arenaer i det store og det lille felleskapet (Granrusten, 2016, s. 237).

Moen skriver at det er mange som vil noe med barnehagen, og at de forsøker å legge premisser for drift og barnehagens innhold. Hun viser til interessentmodellen, den viser til at interessenter fremmer ulike krav, og at de ofte har motstridende krav og forventninger til barnehagen (Hoås-Moen, 2016, s.147).

Dette fører igjen til ulike behov for strategier fra barnehagen i møtet med disse. Strategi er et komplekst begrep, det fins ulike former for strategi som kan utøves i en barnehage. Generiske strategier er orientert mot forhold og interessenter utenfor barnehagen, mens ressursbaserte strategier handler om forhold innad i barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2016).

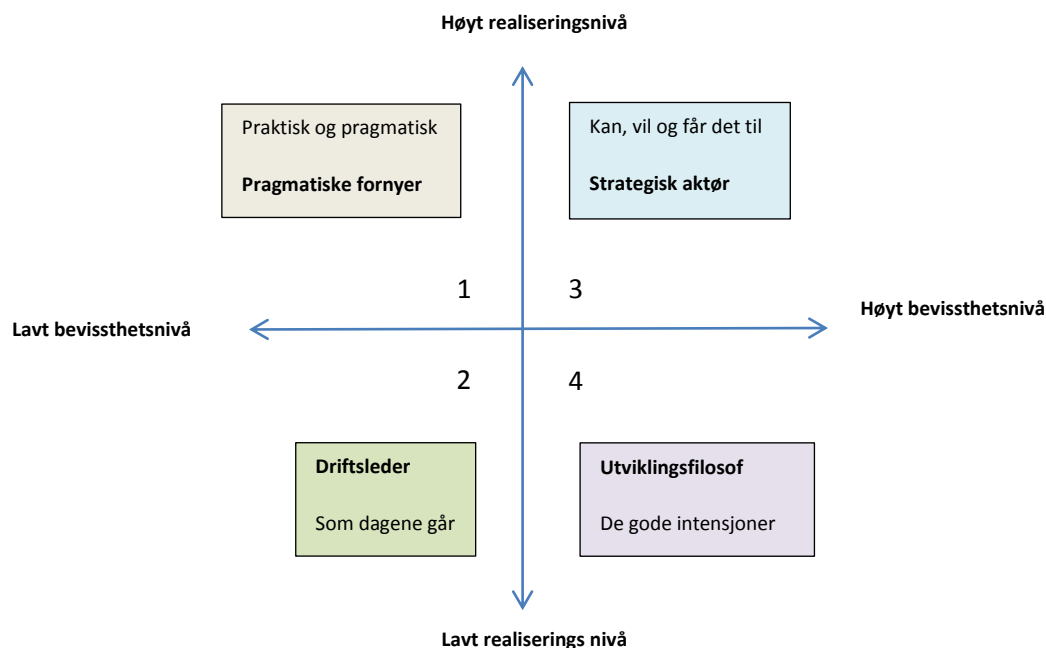
2.7.2 Ulike strategiske lederroller

Porter snakker om «The role of leadership», der utfordringen med å utvikle og etablere klare strategier ofte kommer an på organisasjonen og er avhengig av ledelsen. Han peker på at det er mange krefter å jobbe mot i dette arbeidet. Det skal mye til for å ta avgjørelser, finne ut hva man skal gjøre og hva man ikke skal gjøre. Det vil være avgjørende å ha strategier. Det er behov for sterke ledere som er villige til å ta valg (Porter, 1996, s. 20)(min oversettelse).

Gotvassli & Vannebo (2014) har utarbeidet en modell der de skiller på to ulike dimensjoner av forståelse av strategisk ledelse. De skiller mellom 1) bevissthetsnivå - denne dimensjonen

går på hvor stor grad styrerne har utviklet et bevisst forhold til det å utøve strategisk ledelse. Og 2) realiseringsnivå- i hvor stor grad de faktisk utøver strategiske lederoppgaver i sin hverdag. De to dimensjonene gir mulighet for ytterligere analyser av hvordan styrere forstår og utøver strategisk ledelse.

Den strategiske lederrollen



Figur 4.1 Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 88

Den *strategiske aktør*- viser til strategi som planlagte og bevisste aktiviteter. Her jobber lederen bevisst med planlagte aktiviteter rettet mot eksterne aktører og barnehagens omgivelser. Denne lederen er fokusert på nytenkning og arbeider tett opp mot eksterne aktører. Her jobber lederen aktivt for å styrke forholdet med omgivelsene, gjerne med PR eller ved posisjonering.

Den *pragmatiske fornyer*- viser til strategi som fremvoksende. Jobber aktivt med strategiske oppgaver og interne utviklingsprosesser som er sentrale for å styrke barnehagens omdømme og kvalitet

Driftslederen- jobber med aktivitet som har fokus på daglig drift og operasjonelle rutiner i barnehagen. Denne lederen har mindre klarhet om begrepet, men sterkt fokus på den daglige driften og konkrete oppgaver som må løses.

Utviklingsfilosofen- har tradisjonell forståelse for strategi, men som ikke realiserer strategiske tiltak eller utviklingsprosesser innad i barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2014,s.87-91).

2.8 Fem perspektiver på strategi

Mintzberg med kollegaer har sett på strategibegrepet. De argumenterer med at for å definere strategi kreves det flere definisjoner, nærmere bestemt fem. De gir oss « Five Ps for strategy» oversatt til fem perspektiver på strategi (Mintzberg et al., 2005, s. 9-18). Gotvassli & Vannebo (2016) har satt disse inn i barnehagens kontekst.

2.8.1 Strategi som plan:

Dette perspektivet forstår strategi som en planlagt handling, en utforming av fremtidige planer, med mål og metoder for å nå målene. En slags guide for hvordan du møter ulike utfordringer og situasjoner (Mintzberg et al., 1998, s.13). Dette perspektivet sammenfaller med Bolman & Deals strukturperspektiv på organisasjoner. I dette perspektivet ser vi på barnehagene som et maskineri med tannhjul som går rundt. Det er fastsatte mål og organisasjonen eksisterer bare for å oppnå dette målet. For og nå mål kreves det stram kontroll fra lederens side (Bolman & Deal, 2014). Ledere kan fungere som arkitekter eller tyranner. Dersom lederen bruker perspektivet riktig kan den fungere som arkitekt. Arkitekten utformer planer og organisasjonskart slik at alle jobber effektivt og målrettet. På den andre siden kan lederen opptre som en tyrann, barnehagen blir da dens lille herredømme. Lederen har total kontroll, regler og retningslinjer tres nedover de ansatte. Dette perspektivet ser instrumentelt på organisasjoner. Strategiarbeidet her blir en bevisst målrettet prosess. Ulike teknikker, analyser og prøver brukes for å nå målene. SWOT, PEST, ståstedsanalyser, analyser og valg blir til strategiske planer. I dette perspektivet innebærer det et hierarkisk instrumentelt perspektiv på planleggingen og styringen av sektoren. Ulike myndigheter styrer gjennom ulike lover, planer og forskrifter. Graden av styring og hvilken styring som utøves varierer. Lokale myndigheter viser i større grad at de er villige til å detaljstyre barnehagene, gjennom felles kommunale satsninger, bruk av kvalitetsverktøy og kartlegginger i sektoren. Hvordan barnehagene møter dette, hvilke strategier som benyttes i forhold til denne overordnede styringen, handler om lokal frihet. Det kan være en vei mellom styringssignal og utføringen av dette i barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 62).

Perspektivet strategi som plan har som underliggende premiss at organisasjonene styres av lover, planer, mål, prioriteringer og strukturer. Det ses tegn til at myndighetene vil styre barnehagenes innhold og oppgaver. Dette ses via lov om barnehager, rammeplanen og en

rekke stortingsmeldinger. Spørsmålet er hvorvidt barnehagen tar opp disse styringssignalene. Til tross for signalene om at innholdet i barnehagen må bli mer strukturert og likt skolen, så er de ansatte relativt immune mot dette. Ansatte synes å ha mer identitet knyttet til lek, omsorg og danning som kan innebære et ønske om å skjerme organisasjonen for disse signalene. Andre forklaringer kan være at de ansatte er bakkebyråkrater. Gotvassli og Vannebo refererer til Lipsky som har en teori om bakkebyråkrater. Bakkebyråkrater er en betegnelse for flere yrkesgrupper som arbeider nært med publikum, der det er rom for skjønnsutøvelse, liten innflytelse på rammebetingelsene, stor arbeidsmengde i forhold til tid og ressurser og som har en opplevelse av og ikke strekke til i arbeidet. Hovedpoenget til Lipsky er at bakkebyråkratene på ulike måter prøver å beskytte seg og få til en levelig arbeidssituasjon ved å velge ut kun noen av de signalene som sentrale og lokale myndigheter sender ut (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 62).

2.8.2 Strategi som mønster:

I dette perspektivet utvikler strategier seg som mønster gjennom vedvarende handlingsmønstre over tid. Gjentakende atferd som er mer eller mindre intendert (Mintzberg et.al, 1998, s. 14). Dette kan skje på alle arenaer i barnehagen. Vi skiller mellom intenderte og fremvoksende strategier. Intenderte strategier er ofte visjoner, hvor mye aldri blir praksis. Fremvoksende strategier er ikke nedfelte i planverk, ofte ikke planlagte, men utgjør en viktig del av strategiene innad i organisasjonen (Mintzberg et.al, 1998, s. 14-15).

Perspektivet vektlegger hvordan strategier utvikles og utarbeides over tid i takt med at organisasjonen tilpasser seg endringer i omgivelsene. Strategier som utvikles som mønstre har fellestrekk at de vokser frem over tid, flere aktører er medvirkende til utvikling og utøvelsen av strategiene. Strategiene utvikler seg som konkrete løsninger på uforutsette utfordringer. De kan også genereres innenfra ved at aktører tar initiativ til endringer som videreutvikles og spres til andre deler av organisasjonen.

Emergens - viser til noe som vokser frem eller kommer til overflaten, denne forståelsen ligger til grunn for hvordan vi beskriver fremvoksende strategier. Mens planlagte strategier er et resultat av vedtatte, offisielle planer, er fremvoksende strategier et resultat av uforutsette faktorer og kreative prosesser som vokser frem i respons med utfordringer organisasjonen står i. Gotvassli & Vannebo refererer til Knudsen og Flåten som sier at uansett hvor mye av strategien som har vært planlagt, og hvor mye som har blitt til underveis vil det være folk som

er involvert i prosesser, og som benytter forskjellige metoder og verktøy i arbeidet med strategi (Gotvassli & Vannebo, 2016, s.70).

2.8.3 Strategi som posisjon:

Mintzberg et.al hevder at strategi som posisjon kan ses på som kampens handlingsarena, der du står blant konkurrentene. Perspektivet kan også utvides til å handle om mer enn konkurranse og økonomi, men også snev av samarbeid mellom organisasjonene. Han mener perspektivet kan beskrives som et politisk perspektiv (Mintzberg et .al, 1998, s. 18). Dette handler om å se på barnehager som konkurrerende virksomheter på et marked. Perspektivet fokuserer på hvordan barnehagen tilpasser seg endringer i omgivelsene, krav og forventninger fra eksterne interessenter. Barnehagen konkurrerer om foreldre, personale og ressurser. Det er viktig å dokumentere kvalitet i tjenestene som leveres. Posisjoneringsperspektivet representerer det klassiske perspektivet på strategi. Posisjonering krever også at man prioriterer enkelte områder, man skaper et omdømme og en profil som markedsføres. De generiske strategiene innebærer at de rettes strategiske aktiviteter ut mot eksterne aktører. Posisjonering betyr å tenke seg nøye om hvem man leverer tjenester til, hvem man konkurrerer med og hvilke krav og forventninger som fins. Analyse gir grunnlaget for hvordan man best tar i bruk strategier for å sikre at barnehagen utvikles og overlever i markedet (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 81-83). Det fins tre hovedelementer i en god generisk strategi: kostnadseffektivitet, differensiering og fokus. Kostnadseffektivitet gir en organisasjon bevissthet rundt ressursbruk slik at man får god avkastning i markedet. Differensieringen innebærer å skape produkter eller tjenester som er unike i markedet. Det å skille seg ut og kunne tilby noe unikt kan gi lojale kunder. Med fokus menes at man tilbyr sitt til et utvalg i markedet, da kan du fokusere produksjonen og markedsføringen til den utvalgte gruppen. Unike tjenester kan i barnehagesammenheng være å tilby musikkbarnehage, naturbarnehage, friluft og idrettsbarnehage etc. Posisjoneringsperspektivet omfatter også hvordan strategi iverksettes. Strategi ses på som en kontrollert, bevisst og intendert prosess.

2.8.4 Strategi som kultur:

Perspektivet er strategi som et resultat av barnehagens visjoner og verdier. De som jobber i organisasjonen har en felles oppfatning av mål og retning. Denne oppfatningen påvirker handlingene. Utforming av strategi blir en kollektiv prosess. Dette blir motsatt av makt og det politiske perspektivet. Kultur sikter på å binde sammen felleskap. Kulturperspektivet tilbyr en

alternativ forståelse av strategisk ledelse, særlig i forhold til strategi som forstås som planlegging eller kamp om ressurser. Det handler om mer indirekte former for styring, der det viktigste er utvikling av kollektive måter å tenke og handle på. Det kulturelle perspektivet har vekt på det uformelle. Kulturen merker vi best når vi er innenfor eller en del av en organisasjon. Det kan vises ved at det er viktigere å være enig, enn å diskutere oppgaver og viktigere å være likt, enn å utfordre holdninger, konflikter og uenighet. I dette perspektivet er strategiene den samme for organisasjonen, som personligheten er for individet (Mintzberg et. al, 1998, s. 18) En organisasjonskultur kan bli for sterk og styre individene mot ensretting. En sterk organisasjonskultur kan bli til hinder for endring. Kultur er det som utvikler seg over tid når organisasjonene løser sine utfordringer med omverdenen, samtidig som den jobber med interne utfordringer. Strategisk arbeid i den kulturelle rammen vil også være å arbeide med verdiene i organisasjonen. Verdibasert ledelse er sentralt i strategisk arbeid, siden verdier utgjør sentrale elementer i målsetninger, metodevalg og det å påvirke ansattes holdninger og atferd i samme retning (Gotvassli & Vannebo, 2016, s.102-104).

2.8.5 Strategi som makt:

I dette perspektivet betraktes strategi som makt, ved at det tas i bruk knep eller strategiske manøvrer for å overliste andre. Man opererer her i det politiske perspektivet og makt blir et sentralt begrep og ressurs for å påvirke beslutninger. Strategi som makt handler om hvordan ledere håndterer krav og forventninger fra ulike interessenter i omgivelsene. Forståelsen for makt og evnen og vilje til å bruke makt er sentral (Bolman & Deal, 2014, s. 38). Organisasjonen ses som en arena der ulike interesser kjemper om makt og knappe ressurser. Makt skifter raskt retning, konflikter, kjøpslåing, forhandling, press, tvang og kompromissløsninger er faste innslag i hverdagen. I «jungelen» dannes det stadig skiftende koalisjoner omkring interesser (Bolman & Deal, 2014, s. 257).

Dette representerer det politiske perspektiv på strategiarbeid der barnehagen ses på som en arena for politisk kamp og der ulike interessenter strides om makt, ressurser og spilleregler. Innenfor dette perspektivet vil strategi være et uttrykk for makt, slik at enkelte løsninger og vurderinger blir prioritert. Hvem har makt og innflytelse, og hvem kan man benytte seg av uformelt eller formelt for å gi barnehagen et fortrinn. Det er i dette feltet barnehagestyrere beveger seg når de arbeider med strategisk ledelse (Gottvassli & Vannebo, 2016, s. 136).

Strategi er å manøvrere seg blant interessentene og lederen får i denne forståelsen oppdraget med å ha kontakt med interessentene, forhandle og se på belønning og bidragsbalansen. Barnehagen har flere interesser som påvirker hverdagen i barnehagen. Det som preger det politiske perspektivet er stikkordene makt, forhandlinger, kamp og konflikter. Skal barnehagen bestå, må interessenten helst motta en belønning som er større enn bidraget, og større enn de kan motta andre steder. Forholdet til interessentene vil være preget av et konfliktfelt og ett harmonifelt. I konfliktfeltet vil det være ubalanse mellom bidrag og belønninger (Gottvassli & Vannebo, 2016).

2.9 Makt

Ledere må forholde seg til makt, da dette følger med lederstillingen. De fleste definisjonene på makt er at det knyttes til relasjonen mellom aktører. Aktørene har et avhengighetsforhold til hverandre, uenigheter om beslutninger, valg eller prioriteringer av goder og ressurser blir et utgangspunkt for maktutøvelse. Kilden til makt er flere. Bolman og Deal (2014) refererer til 8 kilder til makt. En styrer har posisjonsmakt, i kraft av sin stilling. Posisjonen gir formell makt til å styre arbeidet.

Makt er et sentralt begrep og en viktig ressurs for å påvirke beslutninger. Maktens kilder er mange og settes av Bolman og Deal opp med ulike kilder til makt. Det nevnes: Posisjonsmakt, kunnskapsmakt, kontroll over belønninger, tvangsmakt, allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaer, makt over fortolkningsrammer og personlig makt. Posisjonsmakt har man i kraft av sin stilling, man får en formell makt av å utøve arbeidet. Kunnskapsmakt har man i kraft av at man utøver sin kunnskap i yrke eller oppgave. I strategisk sammenheng er tilgangen man har til allianser og nettverk en kraftig kilde til makt. Som leder vil relasjoner til politisk miljø eller andre arenaer der beslutninger tas, ha sterk virkning.

Tilgang til og kontroll over agendaer og makt over fortolkningsramme hører ofte sammen. Hvert perspektiv eller fortolkningsramme kan vise deg glimt av sannheten, men blir også preget av fordommer og blinde flekker. De ulike perspektivene gir ulike bilder eller historier. Ingen av disse historiene kan alene fylle organisasjonens behov (Bolman & Deal, 2014, s. 44).

Den som har dette kan styre møter i ønsket retning og overbevise andre om det den ønsker. Personlig makt handler om lederen har tillit og respekt hos de menneskene han leder eller forsøker å påvirke. Den er også avhengig av om medarbeiderne oppfatter sine egne mål som

like lederens. Stillingsmakt kommer ovenfra i organisasjonen, mens personlig makt bunner i medarbeidernes vilje til å følge lederen. Stillingsmakt inneholder sterke elementer av styring.

Ledere må kunne bruke alle typene makt. Det viktigste er å utvikle den personlige makten, for denne har positiv kraft som er med på å få ekte motivasjon hos leder og medarbeider. Den personlige makten er skrøpelig og kan forsvinne fort, samtidig som den bygges langsomt opp.

Foucault hevder at der det er to parter vil det alltid være en maktrelasjon. En kan si at makten har flere og ulike ansikter, ser forskjellig ut og har ulik mening. Det er nivået og aktørene som danner utgangspunktet for maktvurderingen. Foucault mener vi kan se hvordan ting oppstår gjennom maktkamper. Påvirkning på andre sine handlinger er det makt handler om (Hammer, 2008, s. 87).

I følge Hammer vektla Foucault begreper som motmakt. Dette er motstand og motvilje mot å la seg styre. Han sa at der det er makt er det også motmakt. I den grad det kan sies at det er maktrelasjoner i ethvert felt, skyldes det også at frihet finnes overalt (Hammer, 2017, s.141).

I strategisk arbeid er det viktig å få gjennomslag for barnehagens arbeid og påvirke beslutninger som har betydning for barnehagen. Som leder vil du kunne skaffe deg politiske ressurser. Dette er alle dine kontakter og nettverk, din systemkunnskap om spilleregler og kunnskap om hvem som påvirker hvem. Det at du er ekspertisen i ett felt vil også være en ressurs og kan hjelpe deg til gjennomslagskraft dersom du kan underbygge synspunkter med faglig autoritet. Å inneha mest mulig politiske ressurser øker muligheten til å påvirke utfallet av politiske prosesser som berører barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s.146).

2.10 Styring

Barnehager er en del av offentlig virksomhet, de kan ha ulikt eierskap og inngå i komplekse strukturer med kommunale myndigheter, foreldregrupper, eierinteresser, fagforeninger og statlig styring. Offentlige organisasjoner prioriterer ofte mange og ulike hensyn på en gang. Dette har delvis sammenheng med at de er en del av et komplekst politisk administrativt system, der mange hensyn må veies opp mot hverandre (Børhaug et.al, 2012, s. 24).

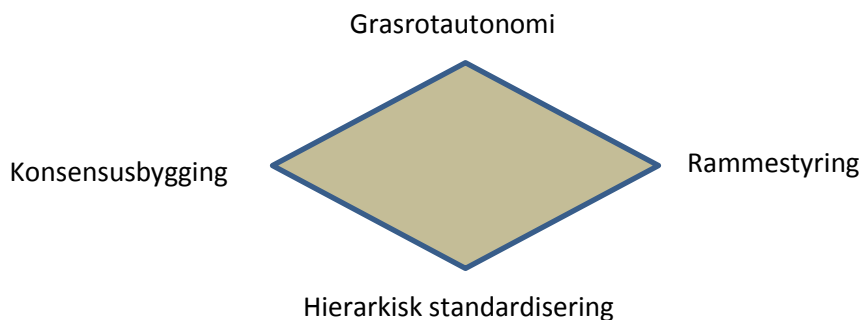
Governmentality

I følge Hammer kan begrepet governmentality oversettes til styringsmentalitet (Hammer, 2017, s.72). Foucault skal også ha brukt begreper som styringsrasjonalitet og styringskunst. Det refereres til relasjonen mellom stat og kommune og at det her er en rekke styringsteknikker. Den disiplinære makten sirkulerer rundt teknikker mot å skape det lydige mennesket, men også tilføre evne til å velge rasjonelle løsninger og løfte blikket fremover. Gjennom ulik styringskunst introduseres en anderledes og mer dynamisk maktform (Hammer, 2017).

Myndighetene utvikler stadig flere rammer og standarder som bryter med det innadvendte livet i barnehagen. Det vil ikke si at lokal styring blir borte, men det kobles mer opp mot den stadig sterkere statlige styringen (Børhaug & Lotsberg, 2016, s.16). Både styring og ledelse handler om å påvirke atferd. De overlapper hverandre og man må derfor se på flere måter å skille dem på. Styring er det som skjer mellom organisasjoner og ledelse er det som skjer inni organisasjonene. Det kan også ses på som direkte og indirekte, ved å knytte ledelse til direkte påvirkning i mellommenneskelige relasjoner, mens styring handler om å påvirke atferd gjennom styringsmekanismer som regler, planer, mål og normer. I stedet for direkte kontakt kan man utforme regler for dem man vil styre. Styring kan også være direkte, men er i hovedsak indirekte (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 47). Styring kan defineres som indirekte påvirkning Dette brukes i hovedsak når det handler om statlig eller kommunale myndigheters behov for å påvirke det som skjer i barnehagen. Slik styring kan være forskjellig fra år til år og fra kommune til kommune. Det har i barnehagesektoren vært stor frihet til å utforme tilbudet og organiseringen.

2.11 Styrings systemer

Styringssystem kan forstås som en ordning som uttrykker, sammenvever og oversetter noens ønsker til resultater. Dette kan være styring gjennom byråkrati, kollektiver eller avstemmingsordninger (G. Hernes, 1980, s. 91)



Figur 3.1(Børhaug & Gotvassli, 2016, s.53)

Dersom en aktør vil lage styringssystemer som berører noen av disse hjørnene, trengs ulike iverksettingsstrukturer og styringsverktøy. De ulike eiere, kommunene, fylke eller staten varierer og har ulik vektlegging av disse fire hovedtypene av iverksettingsstrukturer:

Grasrotautonomi

Børhaug (2016) refererer til Schneider og Ingram, som skiller mellom hovedtyper igangsettingsstrukturer, som er ulike styringsrelasjoner mellom aktører på ulike nivå. Denne formen kaller de for grasrotautonomi. Med autonomi for grasrota i hver barnehage, der andre aktører gir vide rammer og stor autonomi innebærer stor frihet. Du har mange valg og rom for selvstendige faglige prioriteringer. Og det innebærer stort ansvar, få støttespillere og liten tilgang til ressurser utenfor egen barnehage. Dersom autonomien endres, vil det også endre betingelsene for å være barnehageleder (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 49).

Hierarkisk standardisering

Ved styring i andre retninger enn grasrotautonomi vil mer styring bety mer kontroll, mer regulering og standardisering av dem som styres mer. Med styring via lover og regler og et felles styringssystem med tilsyn vil barnehagene bli mer like. Gjennom ulike virkemidler kan

styring bli hierarkisk og standardiserende. En utvikling fra grasrot autonomi til hierarkisk standardisering vil være en vesentlig endring av rammene rundt styrerne og de pedagogiske lederne i barnehagen. Presis, detaljert, hierarkisk regulering slik at lokale vurderinger og skjønn blir innsnevret, kalles for hierarkisk standardisering. Det er begrunnet med forestillinger om at det sentrale nivået vet best, har størst innsikt, må ivareta likhet og overordnede nasjonale hensyn (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 50).

Konsensusbygging

Mer styring må ikke bli hierarkisk standardisering. Det kan også få form for forhandling og samarbeid og en konsensusbyggende iverksetting. Da kan styringsenheter på flere nivå inngå. Konsensusbygging kan være dialog og forhandling, men også i form av anbefalinger, retningslinjer som ikke er juridisk bindende. Hvor det legges stor vekt på å synliggjøre fagpolitiske standarder og måle sektoren mot slikt som egenrapporteringer eller evalueringer. Disse fungerer styrende fordi ingen vil komme dårlig ut på disse (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 51)(Barnehageportalen, Kostra, Foreldreundersøkelsen).

Rammestyring

Dersom man har delegert myndighet innenfor presist definerte mål, vide rammer for arbeidet med målene og rapportering på måloppnåelse er en særegen form for styring som avviker fra grasrotautonomi, hierarkisk standardisering og konsensusbygging. Rammestyring kan grunnis og utformes ulikt, en form er målstyring. Målstyring innebærer klart definert ledelsesansvar, klare mål og man får ressurser stilt til rådighet. En fortsatt ressurstilgang er avhengig av god måloppnåelse. Det er enkelt å rapportere på og eventuelle målbare forhold (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 52).

2.12 Styringsverktøy

Børhaug refererer til Schneider og Ingram som presenterer følgende fem hovedtyper styringsverktøy som kan brukes til å lage styringssystem som legger til rette for at barnehagene kan styres med vekt på de ulike nevnte iverksettingsstrukturene.

Regelstyring

Med autoritative regler menes at styringssignal som regelverk og entydige ønsker fra et styringsorgan, men uten at det knyttes straff eller belønning til det. Det eneste som kan sikre

etterlevelse av reglene er den autoriteten det styrende organet har. Regler er den viktigste formen dette tar og viser seg som brev, rundskriv, instruksjer, vedtak. Enkelt sagt regelstyring. Regelstyring er oftest hierarkisk standardiserende form for styring, med liten rom for medvirkning og lokale valg. Der det gis mange detaljer vil det også oppleves som mer styrende (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 54).

Incentiver og sanksjoner:

I noen tilfeller er det knyttet belønning for å etterleve styringssignaler, til å ivareta delegert ansvar og til å delta i forhandlingsprosesser. Man kan få tilskudd for å satse på noe som styrende organer ønsker, man kan få tilgang til ressurser dersom man vil samarbeide om utviklingsprosjekter. Noen ganger er det straff knyttet til det å ikke respektere styringssignaler. Økonomisk styring innebærer at man styrer og påvirker andre sin atferd ved å gi stimulans og incentiv av økonomisk art som støtte, premie eller straff.

Kapasitetsbygging:

En form for styring som unngår regelverk og økonomiske incentiver og er mer orientert mot å påvirke gjennom overbevisning, kunnskap og rådgivende normer, kalles for kapasitetsbygging. Dette foregår gjerne i samarbeid med forskere eller konsulenter. Det styres ikke i form av regler, men i form av veiledende tiltak. Eksempler på dette er veiledende hefter fra Udir (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 55).

Oppmuntring:

Her er det snakk om et styringsverktøy der oppfordring og oppmuntring gjennom taler, kampanjer, nettsider og PR oppmuntrer til atferd uten å gi regler, ressurser eller kapasitetsbyggende tiltak. Dette er tiltak som vil passe sammen med grasrotautonomi (Børhaug & Gotvassli, 2016).

3.0 METODE

3.1 Innledning

Målet med min studie er å få innsikt i styreres strategier og opplevelser med styringsforsøk. I dette kapittelet tar jeg for meg hvilken metode jeg har valgt for mitt prosjekt med å besvare problemstillingen. Jeg vil også redegjøre for studiens vitenskapsteoretiske ståsted og forskningsmetodiske tilnærming. Jeg ser på forskerrollen, førforståelse og de etiske betraktninger gjort i arbeidet med denne masteroppgaven.

3.1.1 Forskningsstrategi

I de kvalitative prosessene er for eksempel intervju basert på nær kontakt mellom forsker og personer som deltar. I kvantitative prosesser vil det være mer distanse mellom forskeren og deltakerne i prosjektene. I og med at forskeren ikke deltar i direkte relasjon til de som studeres vil de ikke bli influert av kontakten, men i for eksempel spørreskjema vil respondenten gi svar preget av måten spørsmålene stilles på og hvilke svarkategorier de må forholde seg til. En felles utfordring for begge metoder er at det bør reflekteres rundt mulige egenskaper *ved* forskeren som kan ha innvirkning *på* forskningen og dermed også på resultatet *av* forskningen (Thagaard, 2013, s. 19-20).

Systematikk og innlevelse er sentrale aspekt ved kvalitativ forskning. Innlevelse blir viktig for å oppnå forståelse og for å sette seg inn i andres situasjon. Forskeren må være åpen for inntrykk som kan gi informasjon om både personer som blir forsket på og omgivelsene. Konstruktivisme er en konstruksjon av samhandling og forståelse som skapes i møtet mellom mennesker (Postholm, 2010).

Kvalitative metoder går i dybden, vektlegger betydning, fremhever prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Denne fokuserer på variabler relativt uavhengig av den samfunnskonteksten den står i. Kvantitative studier kan omfatte store utvalg, mens kvalitative kan gi mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2013, s. 17). Formålet med kvalitative forskningsintervju er å forstå sider ved intervju personens dagligliv, fra deres eget perspektiv. Forskningsintervjuets struktur er likt den dagligdage samtalen, men som profesjonelt intervju involverer det også

en bestemt metode og spørreteknikk. Intervjuet skaper kunnskap i skjæringspunktet mellom intervjuerens og den intervjuedes synspunkter. Intervju-undersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Karakteristisk for både observasjon og intervju er at forskeren har direkte kontakt med de personene de studerer (Kvale & Brinkman, 2015, s.156).

3.1.3 Vitenskapsteoretisk plassering

Jeg har et sosialkonstruktivistisk syn, som betyr at jeg tror virkelighetene er sosialt konstruert. I dette prosjektet mener jeg at både forsker og informanter er med på å forme og skape kunnskap i intervjuprosessen (Thagaard, 2013, s. 37). Jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming, med et kvalitativt forskningsintervju som metode for datainnsamling.

Kvale & Brinkman refererer til Merleau Ponty som beskriver fenomenologisk metode som det å beskrive det man finner så fullstendig som mulig, mer enn det å forklare og analysere. Fenomenologisk forankring betyr at jeg har en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra andres perspektiver. Jeg vil beskrive verden slik den oppfattes av informantene ut fra en forståelse av at «det er den virkelige virkeligheten» mennesker oppfatter (Kvale & Brinkman, 2015, s. 45).

Den vitenskapsteoretiske plasseringen har betydning for hvilken informasjon og oppfatninger forskeren sitter igjen med i etterkant av et forskningsprosjekt. Fenomenologien beskriver hvordan mennesker sanser og persiperer at vi kan se de samme tingene på ulik måte fra ulikt ståsted (Neumann & Neumann, 2014, s. 53).

3.2 Forskerens førforståelse:

Jeg har jobbet 21 år i barnehage og har vært styrer i 11år. Jeg har jobbet 3,5 år i privat barnehage, og resten i kommunal barnehage denne tiden. Jeg har vært opptatt av hva barndom er og hva vi i barnehagene skal holde på med. Ledelse har vært i fokus, men frem til 2014, var nok min egen ledelse svært innadrettet. Da sto jeg i en situasjon hvor det politisk var bestemt at jeg skulle ta i bruk et amerikansk atferdsprogram. Dette programmet og opplegget som ble skissert, brøt med mine holdninger, verdier og ikke minst min forståelse av barndom. Jeg

befant meg i en situasjon med et pålegg om noe, som jeg ikke ønsket å utføre/ gjennomføre. Her ble jeg for første gang i min lederrolle kjent med at min rolle også innebar å ha en tydeligere og mer aktiv rolle utenfor barnehagen. Jeg kjente behovet for det jeg etter hvert har blitt kjent med som utadrettet ledelse og strategisk ledelse. Nå kan jeg se tilbake, og se at jeg var «typisk» det blant annet Børhaug et.al fant i sin SOL undersøkelse (Børhaug et.al, 2011). Jeg hadde en tydelig profesjonsidentitet i styrerrollen, den var mest som pedagog og pedagogisk leder, ikke som leder (Granrusten, 2016, s. 215-233). Denne prosessen jeg sto i, gjorde meg kjent med at jeg hadde vært naiv i forhold til styring og styringsforsøk. Jeg oppdaget at dersom jeg ikke selv tar «rommet» utenfor barnehagen, så gjør andre aktører det, og da kan det være folk som ikke kjenner barnehagen og profesjonen. Jeg fikk for første gang virkelig kjenne på maktens mange ansikter, medias rolle i saker, gode eksempler på hersketeknikker og gode og mindre gode strategier. Jeg opplevde allianser, triks og knep, og at faglige begrunnelser ikke ble hørt. Prosessen etterlot meg rik på erfaring, og skråsikker på at jeg skulle søke mer kunnskap og utvikle meg og mine lederevner. Gjennom erfaringen utviklet jeg en annen form for identitet, en mer bevisst lederidentitet, og forsto behovet for et mer strategisk blikk. Utsagnet « vil du være spiller, eller vil du være ball» gav meg et bilde på denne erfaringen, og motivasjon til å ta fatt på mer utdanning. Som leder vil jeg ikke være ball, jeg vil være spiller.

Det jeg har kjent på kroppen av styringsforsøk og stadig økende krysspress, er det som har ført til at jeg har blitt særlig interessert i styring, styringsforsøk og strategisk ledelse. Det førte til Nasjonal lederutdanning for styrere og nå denne Mastergraden i barnehageledelse. Det har vært med på å forme min førforståelse som jeg må være klar over at jeg har i møtet med informantene og i alle deler av min forskning.

Jeg gikk inn i masteroppgaven på søken etter ny kunnskap, for med økt kunnskap kanskje kunne oppnå større trygghet i lederrollen. Jeg hadde en forventning om å få bekreftet noen av mine antagelser. Noe ble bekreftet, men jeg opplevde også å bli overrasket over enkelte informanternes bevissthetsnivå rundt styringsforsøk og strategier. Min førforståelse er at bevissthetsgraden rundt styringsforsøk og strategisk ledelse hos styrere er lav, og at forskningen ville vise hele skalaen fra ubevisst til svært bevisst. Neumann & Neumann peker på viktigheten av å ha bevissthet rundt egen førforståelse. De kaller det selvbiografisksituering, og skriver at det handler om alt det forskeren bringer med seg inn i prosjektet. Man skal ikke se bort fra det, men være bevisst det. På den måten står

førforståelsen minst mulig i veien for meg som forsker, når det gjelder å forstå andres erfaringer og meninger (Neumann & Neumann, 2012, s. 88).

Det at jeg har nærhet til feltet, og ofte står med en fot i dette, kan være både en svakhet og en styrke. Jeg kan risikere at min førforståelse farger av, og at det kan få betydning for studien. Dette vil fremkomme av hva jeg utelater og hva jeg fokuserer på. Mine fordommer får betydning for hva jeg får frem. Jeg ønsker at jeg gjennom studien skal få se en bit av informantenes verden. Jeg ønsker å undersøke hvilke tanker og erfaringer de har med styringsforsøk, men også få innblikk i hvilke strategier de bruker i lederarbeidet sitt.

3.3 Forskerrolle

I denne studien fikk jeg som første gang rolle som forsker. Det var en uvant og ukjent rolle. Jeg følte meg keitete og brukte mye tid til å forberede meg. Den begrensede erfaringen jeg har med intervju, er fra egne jobbintervju og min rolle som styrer hvor jeg intervjuer jobbsøkere. Men da har jeg opplevelsen av kontroll og sitter i en helt annen posisjon. Jeg har også vært informant selv, både til bachelorstudenter og for en som tok doktorgrad. I denne studien var det utvilsomt jeg som fikk utbyttet av intervjuene. Jeg har også en stor nærhet til forskningsfeltet og temaet. Det opplevdes som en fordel å ha kjennskap, men det gav meg også noen etiske dilemmaer som jeg utdyper mer om i et eget punkt 3.7. Siden jeg opptrådte som forsker i eget felt, kjente jeg også på kroppen at intervjuer innebærer et asymmetrisk maktforhold som Kvale & Brinkman (2015) beskriver. Det var første gangen jeg møtte disse styrerne i denne posisjonen. De viste gjennom kroppsspråk og ord at selv om ikke forskeren /jeg utøver makt bevisst, så var de oppmerksomme på det. Samtlige informanter begynte møtet med å si at de « ikke visste om de hadde noe å bidra med, ikke sikkert at de kunne svare, hadde de fått spørsmålene på forhånd så kunne de vært bedre forberedt ». Dette kjente jeg igjen fra egne opplevelser som informant, og det gav meg noen refleksjoner om hvordan jeg i forskerrollen påvirker prosessen og kunnskapen som produseres i intervjuene. Jeg ønsket et dialogpreget intervju og ønsket ikke at informantene skulle føle at de ikke svarte rett, eller at det fantes rette eller gale svar. På lydopptaket etter det første intervjuet kunne jeg høre at jeg kom med mange bekræftende lyder som «mmm, spennende, åå » Jeg forsøkte å være mer bevisst dette i de andre intervjuene, og vet jeg gikk over til å nikke og smile mye. Jeg stilte også spørsmål som «kan du utdype det». Jeg opplevde at man i løpet av intervjuet etablerer en slags relasjon, og at de var veldig åpne og delte mye fra sin verden.

Det at de delte mye, kanskje mer enn jeg hadde regnet med fra sine egne strategier, gjorde at jeg så epistemologien og metoden klarere. Hvordan kunnskap konstrueres i intervjusituasjonen ble enda klarere for meg da en informant gav uttrykk for at det hadde vært lærerrikt å bli stilt spørsmål om tema hun ikke hadde tenkt på før.

3.4 Valg av metode

Metode betyr *veien til målet* (Kvale & Brinkman, 2015, s.140). I mitt prosjekt har jeg metodisk og teoretisk støttet meg til Kvale & Brinkman`s bok *det kvalitative forskningsintervju*. Samt Aksel Tjoras bok *kvalitative forskningsmetoder*. Jeg har også sett til Postholm, Neumann & Neumann og Thagaard.de etiske retningslinjene..

Jeg har valgt å gjennomføre min undersøkelse ved hjelp av fem semistrukturerte forskningsintervju som verktøy. Gjennom intervju ønsker jeg å få kunnskap om styrers erfaringer med styringsforsøk og deres strategier. Jeg ønsker å få frem hver enkelt informants historie, for deretter å tolke dette i mitt forskningsprosjekt. Jeg tilnærmer meg informantene fenomenologisk, og vil forsøke å få frem deres opplevde perspektiv (Kvale & Brinkman, 2015, s. 45).

3.4.1 Forskningsintervjuet

Intervju foretas i den hensikt at man skal få innblikk i noens opplevelser, fra deres ståsted. Det vanlige er at det foretas som en samtale ansikt til ansikt, men det kan også være i grupper, epost, spørreskjema og via telefonen. Det som fortelles vil alltid være konstruert i den samtaleinteraksjonen som intervjuet utgjør. I intervjuet gis man muligheten til en innsikt i hvordan enkeltpersoner oppfatter enkelte situasjoner eller fenomener i eget liv. Intervjusamtalen har den frie uformelle samtalen som ideal (Tjora, 2017, s.18).

3.4.2 Intervjuguide

Jeg utarbeidet intervjuguiden for å strukturere intervjuene. Dette ble gjort ved å sette opp en tabell inspirert av Kvale & Brinkmans tabell 7.1 (Kvale & Brinkman, 2017, s.164). Jeg brukte mine forskningsspørsmål som basis, og utarbeidet spørsmål som kunne lede til svar på forskningsspørsmålene. Dette ble et tidkrevende arbeid og jeg endte på utkast nummer syv.

Jeg ble aldri helt fornøyd. Det måtte et grønt lys og klartekst fra veileder: «nå går du bare videre». Arbeidet var nok ikke helt forgjeves, for jeg opplevde at informantene hadde mye å si rundt spørsmålene. Jeg hadde 10 spørsmål, men var forberedt på å vike fra spørsmålene, både i rekkefølge og form, alt etter informantenes svar. Jeg hadde også tenkt ut noen oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde i noen grad at jeg heller forfulgte informantenes beskrivelser kontra slavisk følge intervju spørsmålene. Jeg ønsket å få frem informantenes «verden» og se dem fra deres side (Kvale & Brinkman, 2017, s. 157).

Intervjuguide og intervju spørsmål ligger som vedlegg 4 og 5

3.5 Utvalg

Forskerens valg av informanter er viktig. Utvalget måtte være stort nok til å gi nok datamateriale, slik at jeg hadde tilstrekkelig for analyse og tolkning. Tjora kaller dette for strategiske utvalg når man velger informanter som man regner med vil kunne uttale seg om temaet (Tjora, 2017, s. 130). Kvale & Brinkman gir ingen fasit på antallet intervju personer. De viser til at antallet intervju personer avhenger av formålet med undersøkelsen (Kvale & Brinkman, 2017, s.148). Jeg hadde utvalg som tema i samtale med veiledere, der jeg fikk sammenlignbare råd som fra bøkene av Tjora og Kvale & Brinkman. Jeg endte på mål om å skaffe syv informanter.

Jeg kikket til både egen by, nabokommuner og nabobyer. Grunnet felles interkommunalt kompetansearbeid er barnehagene i regionen som bekjente å regne. Store geografiske avstander, men med et gjennomsiktig miljø. Når jeg trakk fra opprinnelig heimkommune, styrere som har vært mine nærmeste ledere, og styrere som jeg har samarbeidet tett med eller kjenner godt, så sto jeg igjen med en liste på 13 styrere.

Her støtter jeg meg til Tjora som mener forskerens engasjement betraktes som både støy og som en nødvendig ressurs (Tjora, 2017, s. 235). Jeg valgte å tenke at det skaper noe ekstra refleksjon. Jeg forsker ikke i spesielt sensitive tema og anonymiserer alle forhold. Det er slik situasjonen er, innenfor de rammene jeg har for å få gjennomført dette prosjektet tillegg til 100% jobb.

Jeg sendte ut syv forespørsler via melding og mail. Jeg fulgte opp i etterkant med en telefon. Jeg søkte dem med mer en fem års fartstid som styrere. Dette var et utvalgs kriterie basert på egen forforståelse. Jeg mener å ha sett på både meg selv og andre, at forståelsen for styring,

styringsdokumenter, ledermekanismer, lederstil og refleksjonen rundt dette er noe du erverver deg over noe tid.

Jeg ønsket også at det skulle være styrere fra både kommunale og private barnehager, siden det presenterer virkeligheten i barnehagemiljøet. Jeg funderte også på om eierform kunne spille inn på bevisstheten rundt styringsforsøk og strategier.

Jeg fikk raskt svar fra seks informanter som ville stille opp. Jeg besluttet å gå frem med disse seks som utfylte kriteriene.

3.6 Datainnsamling- gjennomføring av intervjuene

Jeg gjennomførte fem av seks planlagte intervjuer. Det sjette intervjuet ble ikke gjennomført da informanten hadde influensa. Med bakgrunn i tidsvinduet jeg hadde til datainnsamling, vurdering og dialog med veileder, fant jeg ut at jeg hadde nok innsamlet data. Fire av intervjuene ble gjennomført i informantenes barnehager, på styrernes kontorer. Det femte intervjuet ble gjennomført i et møterom jeg bestilte, fordi det ble det som passet best for informanten.

Før intervjuet gjentok jeg informasjonen fra forespørselsarket, og informerte om tema og selve masteroppgaven. Såkalt briefing som hadde som mål å etablere kontakt (Kvale & Brinkman, 2017). De skrev under på at jeg fikk tillatelse til å benytte informasjonen i oppgaven min, et såkalt informert samtykke. Noen informanter hadde noen spørsmål om tema, andre trengte forsikring om at det de hadde å si om temaet var det jeg var ute etter. Jeg sendte ikke ut intervjuguiden på forhånd, noe flere informanter spurte etter. Det var et valg jeg tok med bakgrunn i at jeg ønsket spontane svar og informantenes beskrivelser. Her spilte nok også egen erfaring /førforståelse inn. Jeg pleier å forberede meg godt og regnet med også informantene ville gjøre det. Da kan faren være at man får flere boknære svar, kontra erfaring og øyeblikks beskrivelser.

Jeg brukte lydopptaker under selve intervjuet. I det første Intervjuet tenkte jeg å slå litt av og på mellom temaene, men så at informantens fokus skiftet når jeg vek fra blikkkontakten og strakte meg mot opptakeren. Jeg besluttet derfor at blikkkontakt og opplevelsen av dialog var

det jeg ønsket. Derfor slo jeg den på og lot den stå på under spørsmålene, jeg opplevde at de da i mindre grad brydde seg om opptakeren.

Jeg hadde utarbeidet spørsmålene gjennom å lage forskningsspørsmål som kunne gi meg svar på problemstillingen. Jeg brukte Kvale & Brinkman sin modell på forskningsspørsmål og intervju spørsmål (Kvale & Brinkman, 2015, s.164). Dette arbeidet ble til min intervjuguide. Etter veiledning på temaet, skrev jeg ut selve spørsmålene på ett ark. Dette pugget jeg slik at jeg i størst mulig grad kunne ha blick kontakt med informanten, og ikke sitte og bla i papirer i selve intervjuet. Som forsker stilte jeg spørsmålene og informantene svarte. Jeg hadde et tilleggsark hvor jeg noterte ned utsagn jeg ville høre mer om og stille oppfølgingsspørsmål til. Jeg opplevde å stille flere av oppfølgingsspørsmålene jeg hadde tenkt ut på forhånd, men også spørsmål som dukket opp etter hvert som informanten fortalte fra sin livsverden. Dette arket brukte jeg også til å notere ned min opplevelse av intervjuet i etterkant.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort i januar 2018, og ble gjennomført over 2 uker. Intervjuene tok fra 40 minutter til en time. I tillegg kom litt dialog før og etter selve intervjuet. Jeg gav alle informantene en liten gave som takk for at de hadde tatt seg tid til å bidra i min undersøkelse.

3.7 Behandling av data- transkribering

Jeg hadde ca fem timers opptak etter datainnsamlingen. Dette materialet ble transkribert. Transkribering er å gjøre tale om til skriftlig materiell. I følge Tjora finnes det ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Videre anbefaler han å gjøre transkripsjonen nyttig i den konkrete situasjonen man står i (Tjora, 2017, s.173). Jeg valgte å transkribere alle intervjuene selv, men er klar over at en del forskere benytter seg av andre metoder. Her ble jeg nok noe overrasket over hvor tidkrevende dette arbeidet er. Som ny forsker var det også nærmest et nytt språk som skulle læres. Transkribering gjør intervjuene strukturert og forberedt slik at de blir mer egnet for analyse (Kvale & Brinkman, 2015, s. 206). Jeg opplevde at opptakene var av god kvalitet, jeg hørte godt både ord og verbale lyder. Det første intervjuet tok meg ca seks timer å transkribere, det siste ca 3,75 timer. Det siste intervjuet var 10 minutter kortere, men jeg erfarte at man fikk en viss rutine med å skrive, starte og stoppe opptakeren. Det gikk raskere etter hvert som man fikk jobbet med det og ble kjent med

transkripsjonsspråket. Jeg transkriberte så raskt som mulig etter gjennomføringen av intervjuene, stort sett samme kveld. Jeg noterte ned all tale og alle språklige lyder. Jeg markerte pauser, trykksterke ord og stavelser der jeg mente det hadde betydning for empirien. Jeg skrev så mye som mulig ned som bokmål, der jeg ikke helt fikk frem ordene på bokmål, gjenga jeg dialektordene så godt jeg kunne. Jeg skrev først ned alt, deretter hørte jeg opptaket på nytt. Det kom flere små korrigeringer i runde nummer to. Kvale & Brinkman beskriver det å høre en gang til på opptaket som en mulig oppdagelse av ulikheter, eller oppdagelser av at man kan ha hørt feil. Jeg har tilgang på opptakene gjennom hele prosessen med masteroppgaven. Opptakeren oppbevares nedlåst når jeg ikke jobber. Opptaket vil bli slettet når oppgaven min er ferdig.

De knytter også reliabilitet til transkriberingsprosessen. Jeg valgte å transkribere så nøyaktig og ordrett som mulig. Dette med tanke på at informantene skulle kjenne igjen sine egne uttalelser i etterkant, om de ble brukt i selve oppgaven (Kvale & Brinkman, 2015). Jeg opplevde at transkribering er et stort arbeid, men også at det gjorde meg godt kjent med datamaterialet. Jeg opplevde at jeg begynte å tenke på analysen og sammenlignet svarene. Jeg opplevde også å tenke på funnene opp mot problemstilling og mine forskningsspørsmål.

3.8 Ethiske vurderinger

Jeg opplevde kontinuerlige etiske overveielser og tanker i min forskningsprosess. Alt i prosessen fra planlegging, søknad NSD, utvalg og spesielt etter intervjuene. Kvale & Brinkman sier at etiske problemstillinger oppstår i intervjuforskning, mye på grunn av at det er komplekst å skulle utforske andre menneskers privatliv, og bruke beskrivelser fra dette offentlig (Kvale & Brinkman, 2015, s. 97).

Jeg forholdte meg til NESH- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag, juss og humaniora sine etiske retningslinjer. Retningslinjene går på krav om informasjon, krav om informert og fritt samtykke, krav til anonymitet og krav om respekt for informantens privatliv. Dette satte føring for hvordan jeg tok kontakt med informantene. Hvilken informasjon som ble inkludert i mail og samtykkeskjemaet. Det innebar også en kontinuerlig vurdering av min bruk av informantenes uttalelser. Jeg reflekterte over ansvaret jeg som forsker har i forhold til konsekvenser eller ulemper informantrollen kan innebære. Jeg tenkte igjennom dette i forkant

av intervjuene, men opplevde å tenke enda mer på det i arbeidet med transkripsjon og analyse. Dette siden man i intervjuene oppnår en fortrolighet og en nærhet. Informantene opplevdes som overaskende åpne, ærlige og de delte mye fra sin egen lederverden.

Anonymisering / konfidensialitet

Informantene mine ble gitt ett tall i transkripsjonene og i presentasjon av empiri. Jeg var også svært varsom med å knytte opplysninger sammen, slik at det ikke skal kunne spores tilbake til informantene. Jeg modifiserte gjenkjennende faktorer i tabellen hvor jeg presenterer informantene. Jeg opplevde å måtte tenke grundig gjennom bruken av informasjon. Jeg brukte en del tid på å fundere over etiske dilemmaer. Enkelte steder vil beskrivelsene mine bli mindre nøyaktige, og ikke så detaljerte som jeg skulle ønsket, fordi jeg har vurdert barnehagemiljøet i regionen til å være transparent.

Prosjektet meldt NSD

Prosjektet mitt ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) 07.12.17, jeg mottok godkjenning datert 18.12.17. Jeg har forholdt meg til de vilkår som ble skissert i denne vurderingen. Derfor ble lydopptak, notatark og samtykkeerklæringer oppbevart nedlåst når det ikke var i bruk, dette vil også slettes når oppgaven er ferdig. Navn på informanter eller barnehager ble fjernet i arbeidet med transkripsjonene, og slettet fra arbeidsnotatene som ble brukt i skrivearbeidet. Alle informantene ble opplyst om prosjektet og har gitt skriftlig samtykke, de er også orientert om at de når som helst kan trekke seg fra å være med i prosjektet.

Godkjenningen ligger som vedlegg nummer 1.

3.9 Kvalitet i forskningen- studiens validitet og reliabilitet

Validitet omhandler hvorvidt man som forsker har undersøkt det man mente å undersøke. Det er et kvalitetsprinsipp som man som forsker bør ha gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkman, 2017).

Jeg har tenkt på dette i hvert ledd av forskningsprosessen min. Det har gitt meg mange tanker om etikk, og noen dilemmaer i forhold til at dette er min første forskningsprosess. Samtidig har det også gjort at jeg i løpet av prosessen har sjekket arbeidet, opp mot teoribøkene, medstudenter og med veileder.

Reliabilitet handler i de kvalitative metodene om hvor pålitelige resultater du har fått gjennom forskningsprosjektet. Det handler også om utførelsen av prosjektet (Kvale & Brinkman, 2017).

Jeg har foretatt undersøkelsene og forskningen i eget felt, og i egen region. Jeg har vært bevisst at alt fra tema, spørsmålsformuleringene, egne erfaringer, meninger og tanker rundt temaet er med på å farge og kan påvirke mine informanter. Jeg vet at jeg som forsker blir en del av konteksten. Jeg undersøker et felt jeg har meninger om, og et felt som har en del diskurser, i et geografisk område jeg selv er en del av. Jeg opplevde å bli overrasket over en del av svarene til informantene. Dette var nyttig når jeg skulle analysere og tolke transkripsjonene. Jeg har tilstrebet å ha et kritisk blikk på egen rolle og en bevissthet rundt min førforståelse. Jeg har tilstrebet å ha god henvisningsskikk, og jeg har vært nøye med nøyaktige henvisninger til litteraturen jeg har brukt som teorigrunnlag for oppgaven. Jeg har valgt å benytte mange sitater fra informantene i kapittelet der jeg presenterer mine funn. I følge Tjora er det vanlig i formidling av kvalitativ forskning å bruke sitater fra transkriberte situasjoner. Dette for å gi leseren en mulighet for å komme tettere på empirien (Tjora, 2017, s. 249). For at undersøkelsen skal være så valid som mulig, er det tilstrebet å ha gjennomsiktighet gjennom hele prosessen. Slik skal mottakere og lesere kunne ha innsikt i alle ledd av undersøkelsen. I følge Kvale & Brinkman er det å validere og kontrollere, stille spørsmål og teoretisere.

Det at jeg er så uerfaren og ny i forskningsfeltet kan også komme til å bidra til feilkilder i datamaterialet. Min uerfarenhet og mine fordommer er med på å skape resultatet. Det har vært viktig for meg å gå ekstra runder med etiske refleksjoner, både selv og sammen med veileder, dette for å sikre at jeg tok så gode vurderinger som mulig i prosessen.

I etterkant kan jeg se at det kunne styrket studiens troverdighet om jeg hadde sendt informantene transkripsjonene og tolkninger jeg har gjort av deres utsagn. Her tenker jeg at jeg kunne lagt dette inn i prosessen og tidsplanen min. Det var full anledning til dette innsynet, det sto nevnt på informasjon og samtykkeerklæringen, men ingen av informantene etterspurte dette. Det ble heller ikke prioritert å ha en mer aktiv tilnærming med å sende dette til informantene på bakgrunn av et smalt tidsvindu. I følge Tjora er det ingen hovedregel å bruke sitatsjekk i samfunnsforskningen. Bruk av sitatsjekk er særlig relevant om vi tror at informantene kan bli gjenkjent for de er offentlige personer eller fordi de har tydelige posisjoner i politiske prosesser (Tjora, 2017, s.179). Jeg mener jeg på tross av dette, har

fremstilt informantene respektabelt og nøye vurdert hvilke sitater som ble med i oppgaven, og hvilke som ble utelatt.

3.10 Analytisk tilnærming

Kvalitative analyser krever høy grad av sensitivitet og mye tankearbeid. Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale & Brinkman, 2015, s. 219). Jeg valgte ikke å benytte meg av dataverktøy til analysen, da jeg mener omfanget på studien min er av så liten skala, at dette ikke ble hensiktsmessig. Det var også av egeninteresse at jeg valgte å sette meg inn i de ulike delene av et slikt forskningsarbeid.

Jeg jobbet inspirert av stegvis deduktiv induktiv metode. Det som kjennetegner denne metoden er at man jobber i etapper, fra rådata til konsepter eller teorier. I en prosess jobber man fra data mot teori – dette representerer den induktive prosessen. Og en prosess hvor man går fra det teoretiske mot det empiriske representerer det deduktive (Tjora, 2017, s.18).

Kode/ kategorisere

Jeg kategoriserte datamaterialet ved å ta ut deler av transkripsjonene. Jeg fargekodet informantene, kategoriserte delene etter intervju spørsmålene, deretter fordelte jeg deler av dette etter forskningsspørsmål, som en slags meningsfortetning. På denne måten ble jeg godt kjent med materialet, og fikk brutt det ned i mindre deler. Dette gav meg muligheten til å sammenligne svarene og få frem de delene av innholdet i intervjuene som jeg kunne se opp mot teorien (induktivt). Koding gjør forskeren kjent med materialet i detalj, det gir oversikt. Koding innebærer at man knytter et eller flere nøkkelord til tekst segmenter for å finne senere identifisering av uttalelser (Kvale & Brinkman, 2015, s. 227). Den deduktive prosessen foregikk når jeg brukte teori og koblet det opp mot dataene som jeg hadde samlet. Tjora sier at med induktivt antar eller utvikler man noen generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfeller (Tjora, 2017, s. 33).

Den etiske side av analysen gjelder hvor dypt og hvor kritisk jeg skal analysere intervjuene. Hva jeg trekker frem og hva jeg bruker. Jeg har forsøkt å ha et reflektert og bevisst forhold til når sitater blir tatt ut av kontekst og brukes (Kvale & Brinkman, 2015, s. 97).

4.0 PRESENTASJON AV DATAMATERIALE

I dette kapittelet presenteres empirien som er samlet. Det presenteres opp mot forskningsspørsmålene som ligger til grunn for denne forskningen.

Empiri kan oversettes til erfaring eller kunnskaper som bygger på erfaring (Kleven, 2011). Det presenteres empiri fra fem intervjuer, og materialet baseres på informantenes erfaringer og tanker rundt intervju spørsmålene.

Det er gjort en kobling av de ulike informantenes svar opp mot forskningsspørsmålene. Funnene er presentert så empirinært som mulig og historien fortelles ved hjelp av sitater.

4.1 Kort presentasjon av informantene

Benevning	Utdanning etter grunnutdanning med vekt på ledelse	Eierform	Antall år som styrer	
			Under 10 år	Over 10 år
			Intervjuets varighet	
Informant 1	Nasjonal lederutdanning for styreere og 30 stp Veiledning	Kommunal	Over 10 år	55 min
Informant 2	Nei	Privat	Under 10 år	48 min
Informant 3	Nasjonal lederutdanning for styreere og 30 stp Lederutvikling	Kommunal	Over 10 år	50 min
Informant 4	30 stp Lederutvikling	Privat	Over 10 år	42 min
Informant 5	Nei	Privat	Over 10 år	40 min

Siden informantene tolker spørsmålene og gir en bit fra sin verden, var det på flere spørsmål ikke mulig å sammenligne svarene fullstendig. De tok ulike retninger etter erfaringer og kunnskap. Det er en forskjell i eierform og størrelse på de ulike organisasjonene. Det er også en forskjell på informantenes erfaring og utdanningsnivå. Sistnevnte mener jeg spilte inn på undersøkelsen.

Jeg presenterer her min empiri fordelt på informantenes svar opp mot forskningsspørsmålene som ligger til grunn for forskningen:

4.2 Hvilke interesser/ aktører opplever styrerne kommer med styringsforsøk?

På spørsmål om hvilke interesser eller aktører som styrerne opplevde komme med styringsforsøk, var informantene svært samstemte. Ved sammenligning er svarene svært like. Samtlige informanter nevnte: kommunen, Udir, eiere, politikere, helsestasjonen, PPT-pedagogisk psykologisk tjeneste, skole, andre barnehager og reklame, media. Alle de private styrerne nevnte også PBL. To av informantene var ukjent med begrepet styring og styringsforsøk. Dette var ikke noe de hadde reflektert over. Til en av informantene måtte jeg bryte begrepet styringsforsøk ned til begrepet påvirkning for å gjøre det mulig å svare.

Variasjonene om hvem de pratet mest om av interessentene/ aktørene gav nyanser som jeg tolket hadde noe med opplevelser informantene nylig hadde opplevd. En informant nevnte de samme som øvrige informantene, men trakk frem skolen som en aktør som de opplevde hadde sterke styringsforsøk på hvordan de som barnehage skulle jobbe frem mot overgang for ett enkelt barn.

..Eh...ellers er det litt det her...det er jo fordi vi står midt oppi det...dette med overgang til skolen...Som jeg er litt uenig i ..for det er bare vi som tilpasser oss skolen...de tilpasser seg overhodet ikke barnehagen.. ehmm.. (Informant 5).

Jeg opplevde at flere av informantene fortalte om interesser/ aktører med styringsforsøk som var relativt ferske. Det finner jeg i samsvar med noe av det Kvale & Brinkman karakteriserer som egenskapen til forskningsintervjuet. Nettopp at forskeren kan få en bit av informantens «livsverden» der og da. To styrere hadde nettopp hatt et møte med PPT, og begge gav de første eksemplene på styringsforsøk fra dem.

..De e føle i en maktposisjon til meg...kommunen, eh....spesielt...men så er det og noen som har....ikke bare posisjonsmakt..men sånn makt i seg selv....PPT...har en makt...for jeg er på en måte prisgitt (Informant 1).

..PPT stiller krav....barn med spesielle behov..må organiseres...du må gjerne legge til rette for at det skal fungere for alle...du får ikke noe tilskudd...du får tiltak du skal

gjennomføre...så du blir jo styrt fra både fra enkeltinstanser og kommunenivå og eiere (Informant 4).

Informanter forteller fra møter der de opplever at andre samarbeidsetater kommenterer barnehagens valg og arbeid. Det ble referert fra tverrfaglige møter hvor en informant hadde møtt kritikk for tidligere valg av metoder i forhold til at de ikke ønsker DUÅ³ inn i barnehagen. Det blir da kommentert at det er fordi barnehagene hadde for lite informasjon om programmet, som årsaken til at de ikke ville bruke det. Dette kommer i et møte med helsestasjonen, PPT og barnevern, og påstås av en aktør utenfor barnehagen.

Flere informanter var opptatt av at kommunen og barnehagemyndigheten var en aktør med styring og styringsforsøk og gav eksempler fra det. Dette uten at det kom frem mer refleksjon over kommunens rolle og styring forøvrig.

...kommunen eller...barnehageinstansen...Føler jeg man blir ganske sånn...påvirket av...ting vi burde ha gjort..ja.... · eh...det kan jo være slike gode råd for ting de har opplevd...som de syns er veldig bra, som kanskje ikke passer inn i vår barnehage, og vår oppfatting av hvordan ting bør være (Informant 5).

Når styringsforsøk kommer fra myndighetsnivå eller eiere, kan det se ut som at informantene opplever det som ekstra viktig å delta, eller at de prioriterer å ta inn disse forsøkene. De nevner kurstilbud som «Forskerfabrikken» eller «Trafikksikker barnehage» som i utgangspunktet er frivillig, men gis plass i hverdagen av alle informantene.

...men jeg føler og at kommune... at kommunen kanskje...pålegger eller ikke pålegger oss, eller tilbyr oss en del prosjekt..som du føler du må være med..for å være en del av det (Informant 4).

³ DUÅ- atferdsprogrammet de utrolige årene, Webster Stratton

4.3 Hvilke styringsforsøk identifiserer styrere?

Eksempelene og erfaringene på styringsforsøk varierte noe. Opplevelsene fra styringsforsøkene ble beskrevet i hele spekteret fra positiv til negative. Styringsforsøkene kommer i alt fra oppfordringer, reklame, tilbud, forventninger til regler, krav og pålegg. En informant synes alt som kom var positivt og bra for å henge med, en annen var mer kritisk og nevnte at det kom råd om ting fordi man ikke var bra nok på det. Dette tolket jeg som at det kom fra andre kommunale aktører. Informant 1 sa at hun «opplevde ofte at ting ble forelagt som om man ikke har forstått noe...». Dette tolker jeg til at det oppleves negativt kontra Informant 4, som sier: «stortsett er det flotte ting... som kommer..de som kommer fra barnehagemyndigheten...eh...» Flere uttalelser gir inntrykket av at barnehagene har sterke aktører i tillegg til kommunen. De henviste gjentagende til helsesøster, PPT og barnevernet som aktører som ønsker å påvirke eller forsøke å styre forhold i barnehagene. Men at styrerne i mitt utvalg hadde veldig forskjellige erfaringer og opplevelse av dette. En informant pekte på at det også var personavhengig hvordan man opplevde styringsforsøkene «...eh...det føler jeg er veldig personavhengig...av den personen som er vår nærmeste kontaktperson på kommunen, det er ikke alle som vi har samme forholdet til der borte...». Dette gav assosiasjoner til opplevelsen av makt og maktbruk, noen aktører har mer autoritet og tyngde, kanskje ikke gjennom stillingen, men nærmest personlig. De beskrev historier som tydet på at de vurderte det som kom også i forhold til hvem som kom med det. Ikke alt opplevdes som forståelig eller nyttig. Informant 3 beskrev styringsforsøkene som blant annet noe man først kunne få som informasjon, kanskje via epost fra barnehagekonsulent, helsesøster eller PPT. Om man ikke responderte på den, kunne det komme som informasjon med oppfordring om å gi respons. Med spørsmål om hva synes dere? har dette vært noe eller? Det begynner relativt åpent og frivillig, men så kan det dreie seg mot mer trykk. Så havner det som tema i møter, eller at aktører går på noen andre styrere, nesten som for å verve eller skaffe seg allierte. Hun gav videre beskrivelser at enkelte prosjekter kan starte slik, det starter som informasjon og fremstår frivillig, men at hun hadde opplevd at det kunne ende med tvang/ pålegg om å delta. Det var også andre eksempler som at aktørene sendte ut informasjon selv, så kom det via barnehagekonsulent, og man kunne høre at det var sendt til andre etater, selv om det var rettet mot og handler om barnehage.

Informant 3 pekte mer i retning av styringsforsøk som det som ble forelagt fra nivå over seg. Hva «de» ønsker at barnehagene skulle holde på med. Også her tolket jeg det til å gjelde andre kommunale etater. Informant 2 peker også på at kommunen styrer gjennom hva de gjør, hva som sendes ut som informasjon, hva som er tema på møter, og at de som barnehage blir med på ting selv om de ikke har lyst fordi «alle» andre gjør det.

Samtlige informanter svarte at de følte at de hadde stor frihet i det daglige arbeidet, men tre av dem sier underveis i intervjuene at de hadde ikke tenkt på at når de tok i mot ulike tilbud, så var tilbudene med på å styre strategiene og retningen i deres ledelse. En informant sa umiddelbart etter intervjuet, at spørsmålene utløste refleksjoner om styringsforsøk og strategier som hun ikke hadde tenkt på før, og at hun syntes det var litt sjokkerende hvor mye som indirekte og direkte var med på å styre hennes ledelse og hennes strategier.

Hun pekte på at kompetansehevingsplaner og hvilke kurs det ble tildelt midler på kunne ses på som svært styrende. Videre i intervjuet hevdet hun at barnehagesektoren i det store og hele var veldig styrt. Hun opplevde at prosjekter bare kom, uten at de var forankret i signaler eller ønsker fra «oss på gulvet».

.. ideene til trafikksikker, helsefremmende kommer fra kommunen.. at vi har fått pålegg om å bli helsefremmende, og om å bli trafikksikker barnehage...Her for noen år siden..prøvde de å få oss til å bli miljøfyrtårn..men det...forvant i det store intet... (Informant 3).

På spørsmål om hvem som kommer med de sterkeste styringsforsøkene svarer alle informantene at kommunen var den aktøren med det de tolker til å være sterkest styring og de sterkeste styringsforsøkene. I tillegg nevnes PPT og «dem» som oppleves å ha makt i forhold til styrer. Dette tolket jeg til å være helsestasjonen, barnevernet, skolene og andre etatsledere i kommunen.

..Eh.....hm....det er kanskje egentlig ting som kommer..i fra barnehage...på kommunen... -neiiii ja... kanskje litt av hvert...kanskje mest...i fra barnehagemyndigheten...tror ikke alt er meldt fra gulvet--- i barnehagene nei... (Informant 5).

..Ting som kommer fra kommunen, føler man at man må være med på...det er alle de andre med på...eh...å det tar jo tiden bort fra det vi holder på med av andre

ting...akkurat disse tingene , helsefremmende, trafikksikker, forskerfabrikken...
(Informant 5).

De nevner alt fra sertifiseringer som trafikksikker og helsefremmende barnehager, de nevner Webster Strattons atferdsprogram/De utrolige årene⁴, de nevner kompetanseutvikling og ulike prosjekter. De beskriver tverrfaglige møter og etater som helsestasjonen og barnevernstjenesten. Mer sentral styring nevnes også som Fylkesmannen, med hvilke kurs og midler som lyses ut, Udirs verktøy og nettstedet der barnehagenes pedagogtetthet, ståstedsanalyse og brukerundersøkelse publiseres. Dette som retningsgivende og styrende for hva man legger fokus på, og hvilke strategier man har opp mot å komme godt ut på nettet. Media og de andre barnehagene er også nevnt. I denne forbindelsen ble det nevnt rangeringen av barnehagene, og det å bli fremhevet i lokalavisa eller på nettet i forbindelse med dette.

På spørsmål om hvilken form styringsforsøkene har, kan man se en forskjell på de private og de kommunale barnehagene. De private hadde flere svar som at styringsforsøkene hadde form som tilbud og forespørsler. Mens de kommunale svarte at styringsforsøk hadde mange former. Alt fra ideer, forventninger og tilbud til pålegg og regler. Det som nevnes spesielt hos alle informantene er at det kommer ulike prosjekter, sertifiseringer og satsninger, som barnehagen ikke har ønsket seg, men som de gjennomfører fordi de føler de må, bør eller ikke vil skille seg ut. De uttaler at de vurderer det slik at konsekvensene av og ikke delta, kan være negativt i forhold til foreldre, barnehagemyndigheten eller media.

..det kommer litt forskjellig...noe som på ide nivå...men noe kommer som sånn her **skal** det være.....det kan være ting som er bestemt høyere opp eller på en annen plass...som kan berøre barnehagene...å noe kommer som forespørsler...er dette interessant liksom...men jeg opplever jo det som styringsforsøk .. (Informant 3).

..noen ganger føler jeg at de kommer ...som råd....sånn du vet ikke ditt eget beste...
(Informant 1).

Informantene skildrer styringsforsøkene som at de gjerne kommer som en oppfordring, og gir eksempler fra PPT⁵. Det kommer oppfordringer som oppleves som krav om å tilrettelegge i barnehagen. Men også tydelig at det er deres egen oppgave å få det til. De opplever ikke å få

⁴ De utrolige årene forkortes til DUÅ.

⁵ PPT- Pedagogisk Psykologisk Tjeneste

økonomisk støtte med disse tydelige føringene, men gode råd om at « du må bare organisere...». Selv om informanten mener det er en selvfølge å følge opp barn, peker hun på at det oppleves som noen sitter og sender ut krav uten at de forstår konsekvensene av disse i virkeligheten. «Det kommer mange forventninger til hvordan man skal gjøre det, selv om vi tilpasser det i barnehagen» sier informant 3 og peker på at ikke alt som kommer er spesielt nyttig eller lett gjennomførbart.

..Kommer som regler, vi må...ja også rammeplanen som kom med mye...mange forventninger til hvordan man skal gjøre det...selv om vi tilpasser det i barnehagen...» (Informant 2).

Informantene beskriver erfaringene med stort spenn fra :«å stortsett er det flotte ting... som kommer..de som kommer fra barnehagemyndigheten...» (Informant 5). Til at beskrivelsen tolkes til å ha en annen opplevelse av en annen informant:

..**Noen** syns at **noe** er så bra...å har en ide om at **vi** gjør ikke nok av det...det er en manko vi har...her i barnehagesektoren...ordne dette...sånn som DUÅ...foreldreveiledningen der....det er et problemområde.....så da dukker det opp som en forventning om å ta tak i det.. ja.. (Informant 1).

Dette utsagnet kan tolkes som at de ikke alltid er enige i det som kommer, og har opplevelser som ikke er positive knyttet til styringsforsøk.

4.4 Hvilke strategier benytter styrere i møtet med styringsforsøk?

Fire av informantene hadde bevisst selv brukt media i ulike anledninger for å fremme noe som var viktig, eller for å påvirke politikere og foreldre. Det var i forhold til rot med økonomiske tilskudd, i forhold til å stoppe implementering av atferdsprogram, i forhold til å reklamere for seg selv med oppslag fra prosjekter og for å fremme gode resultater. Media ble omtalt som verktøy for andre aktørers styringsforsøk, og som verktøy for styrernes egne strategier på ulike felt. De mente oppslag fra media ble etterspurt av politikere, eiere, samarbeidsparter og foreldre, og det uttrykkes en klar bevissthet rundt dette. En kommunal styrer hadde dette med mediaoppslag som strategi i forhold til synliggjøring, profilering og omdømmearbeid. To

private styrere nevnte saker fra media om eieres uttak av aksjeutbytte, som saker de raskt tok tak i for og ikke få misforståelser. De gikk da ut aktivt og informerte om at dette ikke var praksis i deres barnehage. Andre mediasaker hvor de fikk mange henvendelser var i forhold til pedagognorm og «tilskuddsrot⁶». Dette var saker som jevnlig var oppe i media, og hvor de hadde tydelige etablerte strategier. PBL nevnes som en massiv støttespiller og en aktør med konkrete råd for blant annet håndtering av media og som gav «ferdige» strategier som de kunne bruke i slike situasjoner. PBL var også en aktør som «pøste» på med informasjon om barnehagesaker, og råd for hvordan medlemmene skulle forholde seg til det som var aktuelt til enhver tid. Blant annet i forhold til å være i forkant av pedagognorm, brukerundersøkelser og barnehageportalen. Dette vistest tydelig i svarene fra de tre private. Informant 2 hadde utsagn og understreket dette flere ganger gjennom intervjuet «..Det syns jeg er viktig at man kommer godt ut der...i portalen...gjelder på alt». Flere var opptatt av dette:

..brukerundersøkelsen...ståstedsanalysen...alt blir jo offentlig ...hvor fornøyd foreldrene er, hvordan økonomi vi har....generelt hvordan vi driver...du finner jo alt på nett...så jeg er veldig opptatt av at alt skal være....ryddig, ordentlig og innenfor...lover og regler..så absolutt...blir vi jo kontrollert sånn... (Informant 2).

..Media..jeg får ganske mye spørsmål..som kommer fra media...har vi det slik i vår barnehage...burde vi ha gjort noe med det her... (Informant 5).

Jeg tolket informantene til å ha utallige strategier for å oppnå at de kom godt ut på målinger. De nevnte i denne forbindelse at de jobbet tett på foreldregruppe, jobbet gjennom FAU, lærte opp foreldrene til å vurdere.

Andre barnehager kunne også utløse ulike strategier, aktiviteter de andre barnehagene gjennomførte ble som styringsforsøk. Det fremkom i alle intervjuene at det ikke hadde vært særlig konkurranse tilstander før, men at de ventet at dette snudde nå.

.. Man er rask å hive seg rundt når man hører om andre som gjør noe ... man vil inn å se...at vi er gode nok på ting... og ..Ja absolutt...vi vil ikke være dårligere enn de andre (Informant 2).

Styrerne beskriver strategiene sine i forhold til de styringsforsøkene de har nevnt. Felles er at samtlige nevner konkurranse og markedskrefter.

⁶ Tilskuddsrot – referer her til opplevelsen informanten har av at det i årevis hadde vært feil i utbetalinger og utregninger av det økonomiske tilskuddet til de private barnehagene i denne kommunen.

..man må jo tenke strategier, hvordan man skal organisere hele hverdagen... man har jo ganske mange ansatte du skal... plassere, få til å samhandle... du tenker jo strategier hele tiden (Informant 4).

Det kom en rekke beskrivelser av strategier opp mot eiere og ledere. Av hensyn til informantene gjengis kun noe. Det var tydelig at alle informantene hadde strategier opp mot egne eiere, uavhengig om det var privat eller offentlig eier. Dette ble beskrevet som at de gav eierne det de visste de ville ha. Dette tolket jeg til å bety informasjon, tilbakemeldinger, eller at de ble gitt solskinnshistorier «fremfor» de reelle historiene. At de drev opplæring av eierstyret, slik at de fikk kunnskaper om barnehage og at de kunne oversette krav og forventninger som kom til det passet i barnehagen.

..en bevisst ting er å prøve å være på tilbudssiden..å...å det å ha et positivt forhold til kommunen...det kan vi ordne, det kan vi være med på, å det har ringvirkninger , til andre som sitter å ser. At i XXXX barnehage er de med på ting (Informant 5).

..Vi tilpasser slikt til vårt, det er mange ting vi blir pålagt...som vi gjør....men kanskje gjør vi det på en annen måte, tilpasser det vår drift (Informant 5).

..ikke at vi ikke er kritiske..men vi forsøker å være positive. vet at det er andre som.... og mange barnehager som er negative til det...da er vi er veldig positiv ...å det ...sier jeg ...og møter tilbudet med det .. (Informant 2).

En informant(4) beskrev strategier knyttet til lederoppgaver og organisering av barnehagens indre liv på direkte spørsmål, men kom i andre sammenhenger med det som kan tolkes som strategi i forhold til konkurranse og omdømme. Da snakker hun om å reklamere, godt rykte, hjemmeside, facebook og renommé`. De 3 private styrerne nevner det å bli oppfattet positivt av kommunen som en bevisst strategi. De gav beskrivelser som at det var viktig for dem å bli oppfattet positive og på tilbudssiden i møter eller ved henvendelser. Samtidig som de til understrekte at de syvende og sist bestemte det meste selv når de var på plass i barnehagen. Alle informantene snakket gjentakende om at de stod ovenfor en ny situasjon i regionen, med mer konkurranse om unger, og hadde tydelig tenkt mye på det. Det var her samtlige private informanter var tydeligst på egne strategier i forhold til denne situasjonen.

Privat informant:

..ja etter hvert som konkurransen øker også må man jo det...på en måte markedsføre seg...på en måte...kanskje og på en måte man ikke har så lyst til ...for å få nok barn.... (Informant 4).

Kommunal informant:

..vi legger oss i selene for å... å gjøre gode tilvenninger... å har gjort mye rundt det... å det her med...det møtet vi har med foreldrene...så det er jo en strategi...for..det skal være..et rykte.. en god barnehage.. her føler de seg... (Informant 1).

Det opplevdes som et skille i utsagnene, der den ene fokuserer på markedsføringsstrategi og den andre fokuserer på innhold og kvalitet på tilvenningsprosessen som en form for reklame/markedsføring.

...Ja absolutt...vi vil ikke være dårligere enn de andre..når andre blir sertifiserte som sånn her miljøfyrtårn..ja da tenker vi jo herregud det må vel vi og bli.. å...vi kan ikke være dårligere...enn naboen.. (Informant 3).

... vi er litt større...de reklamerer for at de er små...tett...små barnehager hvor bra det er...åsså er vi litt større...hva kan vi gjøre med det? (Informant 1).

Vi har hjemmeside og facebook det blir jo sånn at du gjør det som en måte å reklamere for deg selv .. (Informant 4)

Samtlige informanter beskrev strategier i forhold til omdømme og konkurranse. Dette var både opp mot kunder, men også opp mot kommunen som barnehagemyndighet. Samtlige informanter gir inntrykket av at det kommunen legger på bordet setter agendaen for barnehagene.

.. Jeg tror jeg har ganske mange strategier..for alt..ehm.. jeg tenker bestandig tre ledd frem i tid..prøver jeg...å kalkulere hva som kan.. å ha...alternativer førr...hva som kan komme...ha alternativer for...hvordan jeg kan få løst det her...ehm...litt forskjell på hvordan...det er jo i forhold til de som utfører styringsforsøk mot meg..det er de jeg har ...strategier for hvordan jeg skal møte dem neste gang (Informant 1).

..åsså er det hvor hardt du står i mot da...Å om du klarer å arbeide rundt...for å snu det...med noen andre allierte som er enige... (Informant 1).

Flere av informantene hadde bevisst orientert politikere i håp om å påvirke og informere ved ulike anledninger. En informant sa han bevisst leste på kommunens postlister og møtereferat fra politiske møter. En annen informant mente han virkelig hadde prøvd å informere politikere og trodd at de politisk var på linje, men i etterkant kom det vedtak som var helt på tvers av det som var snakket om. Informanten beskrev erfaringene som lite vellykket og vanskelig. Andre mente de hadde kontakter og hadde lykkes med informasjon og aktiv påvirkning av lokalpolitikere. De kommunale styrerne beskrev samarbeidsutvalgs- møter som en arena der politikere er i barnehagen og får informasjon om det som opptar barnehagene. De peker på at den arenaen fins bare 1-2 ganger pr.år, og derfor for sjelden til å etablere relasjoner med de politiske representantene på denne arenaen. Men at muligheten brukes bevisst til informasjon. En beskrev en situasjon fra arenaen på en lokal fotballkamp, der hun hadde benyttet anledningen til å fortelle en lokalpolitiker hvordan det faktisk var med alt det «tilskuddsrotet⁷» og hvordan barnehagene led under dette. «I den tiden brukte jeg enhver anledning til å fortelle, dersom jeg traff folk med tilhørighet i politikken». Flere viser tydelige blikk ut av barnehagen, det beskrives når informant 1 og 3 snakker om sine strategier:

..Alt etter sak så går jeg på den person jeg tror jeg kan påvirke mest.....Det er jeg helt bevisst på...bestandig..ja... hvem kan jeg påvirke mest...få med meg...visst jeg trenger å påvirke noe.. (Informant 1).

..det er å prøve å tenke litt lurt...(ler).....hvordan man må gjøre ting.... Både i forhold til de som kommer med styringsforsøk mot meg....men jeg kommer jo også med styringsforsøk mot noen aktører...her legger jeg fokus...hva snakker jeg om...når er jeg stille og når ja...i forhold til sånt..å ha de nettverkene jeg har...er en strategi.. i forhold til sånne ting som kommer...som jeg synes er viktig.. (Informant 3).

...bevisst...det har jeg også med de andre i personalet..hvordan man snakker om barnehagen...framsnakke arbeidsplassen..... og om hvordan vi føler vi blir behandlet..eh.. det har jeg gjort... med lokalpolitikere...det har jeg gjort mange ganger når jeg har truffet dem.. (Informant 2).

⁷ Tilskuddsrotet- det refereres til opplevelser av at det i årevis vært feil i utbetalinger og utregninger av det økonomiske tilskuddet til de private barnehagene i denne kommunen.

Informantene beskriver at de takker ja til tilbud om kurs og sertifiseringer, fordi de opplever de bør og ikke vil skille seg ut, men at de har fortsatt følelsen av å styre seg selv. Samtlige mente de ikke var utsatt for daglig kontroll. De takker ja til sertifiseringer, selv om det bidro til at de la vekk andre ting. De hadde en redsel for å være de eneste som ikke ble med og de konsekvenser det kunne få. Dette selv om det oppsto som et tilbud eller pålegg utenfra og ikke ut fra prosesser i egne barnehager.

De private styrerne beskrev i større grad enn de kommunale at de hadde valg om å bli med på prosjekter. De kunne være positive til det meste i møter, for til syvende og sist kunne de bestemme når de var tilbake i barnehagen. De gjentok flere ganger i løpet av intervjuene at de styrte seg selv. Der de kommunale styrerne gav beskrivelser av å ha folk «over seg» og at de i mindre grad kunne stoppe ting som kom derfra. De opplevde at disse hadde meninger om barnehage som de måtte forholde seg til, men sa også at de ikke følte seg kontrollert i det daglige.

..men samtidig så føler du jo at disse prosjektene...de her tingene som er rundt.. er med på styre deg som leder...-helsefremmende, miljøfyrtårn å sånne ting..tror jeg er litt trendy...du skal ikke være dårligere enn de andre og hvordan vil det se ut?...
(Informant 4).

Jeg tolker en tydelig nyanseforskjell, der enkelte informanter snakker om konkurranse, og andre snakker om strategier som gjennomsyrrer hele lederrollen sin. Der er strategi bevisste handlinger for å være godt forberedt, og i forkant av krav og forventninger. Der Informant 1 sier at hun kan møte noen styringsforsøk med « jeg går rundt dem,...det gjør jeg...» når det er styringsforsøk hun ikke ønsker.

..Strategi? Det blir på en måte en stor del av det jeg gjør.. Finner noen som jeg kan spille ball med... ..fortelle hvordan...barnehagen er... men så er det jo noen som har veldig bastante..meninger da... (Informant 5).

..Jeg bruker kommunens hjemmesider, postlister, møtereferat, ofte...for å se..etter møtereferat eller ting som skjer..eh.. vi har en del erfaringer med å **ikke** bli inkludert i ting..så jeg er ofte i forkant..., å de møtene de har ...politiskemøter og...Det er for å vite litt om hva som kan komme kastende over meg...å når de sier en ting...så vet jeg

det...Hva de snakker om... åsså prøver jeg også av og til...ja...jeg er forberedt ...
(Informant 1).

Andre barnehagers handlinger fungerte som et slags pådrivere og akseleratorer til enkelte styringsforsøk. De bidrar til at styringsforsøkene får tyngde og gjennomslag. Det kunne virke som at det medførte at de spontant kastet seg på tilbud, uten at det lå i planer eller var spesielt i fokus i barnehagene.

..Man hører jo om det...så har man jo lyst å bli det...når de andre begynner å tenke på det... du har ikke lyst.. å være den eneste som ikke er det....så ja..det blir jo litt press...å være like bra ...kan du si...som alle andre...så settsånn blir det jo litt styrende...men miljøfyrtårn har vi ikke tenkt..det brenner jeg ikke for (Informant 4).

..jeg har et valg.. om å prøve å stoppe eller påvirkes, og ta styringsforsøk inn..men når det er noe fra min eiere, så vil jeg til syvende og sist ikke ha så mye...å si...men da handler det jo om at jeg må prøve å påvirke før det blir bestemt...der har man påvirkningskraft i form av å ha dialog...med dem.eh.... likens er det de ikke de som sitter i barnehagene som former høringsuttalelser..som går til politikerne.. eller forslag til vedtak...det blir nå utformet på et annet nivå...enn av oss ute i barnehagene.. (Informant 3).

..Forskerfabrikk, vi har fått akkurat de samme tilbudene som andre barnehager, og vi har deltatt på kursene,.. ååå –prøver å ta det med ut i barnehagen..men det er ikke bestandig det strekker til... (Informant 4).

Det kom gjennom intervjuene gjentagende utsagn om at de opplevde å ha frihet, at de følte de kunne styre det de ville være med på, og at det var ingen som kunne tvinge dem med.

Begrunnelse for deltakelse på alle disse kurs og sertifiseringer var fordi det var gode tilbud, og fordi man måtte henge med på det som tilbys. Her opplevde jeg at det var motsigelser i utsagnene. Ingen kunne tvinge dem, de hadde stor frihet, men de hadde ikke vurdert å ikke delta på tilbudene. En informant påpekte at de hadde vært på kurs i «Forskerfabrikken», lik alle de andre barnehagene, men de brukte det lite, og materiellet sto i kasser enda. Disse sertifiseringene ble også beskrevet som noe som ikke kom fra barnehagene, men samtlige informanter hadde sertifiseringsskilt hengende godt synlig.

En informant svarte på spørsmålene om styringsforsøk som bare positivt, og om strategi som noe hun ikke hadde behov for, bortsett fra ved konkurranse. Og at når man hørte om andre som ble med i prosjekter, da fikk de også lyst til å bli med.

..strategi? nei det har ikke vært behov for det...det, men det kan vel bli... Jeg er opptatt av at rykte og renome er det viktigste....vi bor i en liten by... (Informant 4).

Andre beskrivelser som å bli « utsatt » «gå rundt, og «påvirke før bestemmelser», det er snakk om nettverk og brukes ord som « allierte». Dette gav inntrykket av at noen av informantene hadde opplevd eller identifisert flere styringsforsøk, som igjen hadde ført til flere bevisste strategier. Beskrivelser som:

..jeg forsøker å ha alternativer for...hvordan jeg kan få løst det her...ehm...litt forskjell på hvordan...det er jo i forhold til de som utfører styringsforsøk mot meg..det er de jeg har ...strategier for hvordan jeg skal møte dem neste gang..

..det begrenser seg jo ...når de sier at jeg skal...åsså er det korr hardt du står i mot da...og om du klarer å arbeide rundt...for å snu det...med noen andre allierte som er enige (Informant 1).

4.3 Oppsummering av funn

For å gi en liten oversikt over resultatet av oppgavens funn, velger jeg å avslutte dette kapittelet med en oppsummering av resultatet fra datamaterialet.

Informantene identifiserte i stor grad de samme aktørene som kom med styringsforsøk: kommunen, kommunale etater, eiere, PPT, kursholdere, fagforeninger, PBL og næringsliv.

De identifiserte ulike styringsforsøk og beskrev alt fra iherdig reklame, tema i tilsendt informasjon, forventninger, oppmuntringer, agenda i møter, kurstilbud, prosjekter, sertifiseringer til direkte pålegg. Hovedtyngden av styringsforsøk opplevde de kom som tilbud og forventninger. Beskrivelser av enkelte styringsforsøk som kom som tilbud og eskalerte til pålagte tiltak.

Styreneres bevissthetsnivå om strategiskledelse og refleksjon rundt styring og styringsnivå varierte. Det kom beskrivelser i hele skalaen fra ubevisst til bevisst. Beskrivelsene skilte

mellom informantene, det skilte seg også i utsagn mellom private og kommunale styrere, mulig også i forhold til utdanning. Samtlige informanter beskrev strategier i forhold til konkurranse og omdømme. De private er tydeligere strategisk på konkurranseområdet enn de kommunale styrerne. De viste til flere strategier og tanker rundt arbeidet med omdømme og konkurranse. De viste til høy bevissthet og realisering av strategier på sosialemedier, bruk av markedsføring, reklamemateriell, logo og andre synlige virkemidler. De kommunale styrerne beskrev posisjoneringsarbeidet svakere. Det var mer som å posisjonere seg i den store organisasjonen og opp mot andre kommunale etater, med fokus på forholdene innad i organisasjonen. Det som skilte tydeligst på dette området var fokuset på hjemmeside og andre synlige virkemidler.

To informanter skilte seg ut med tydeligere fagspråk og høyere bevissthet og realiseringsnivå på strategisk ledelse. Det kom frem beskrivelser av møter med styringssystemer og styringsverktøy. Disse to informantene gav beskrivelser som ikke bare gikk på omdømme, konkurranse eller profilering. Det gav inntrykket av høyere bevissthetsnivå rundt begrepet og fulgte opp med eksempler på egen strategitenkning som skilte seg ut fra de tre andre. Disse to informantene hadde Nasjonal lederutdanning for styrere.

5.0 DRØFTING AV FUNN OPP MOT TEORI

Hvilke interessenter/ aktører opplever styrerne kommer med styringsforsøk?

Styrerne i undersøkelsen identifiserte i stor grad de samme interessentene utenfor barnehagen, i det som Klaussen (2010) betegner som det store felleskapet. Aktører utenfor barnehagen som vil påvirke og som har betydning for barnehagen som blir det lille felleskapet i Klaussens bilde. De nevnte eiere, kommunen, media, ulik reklame, næringslivet, PBL, Udir, Utdanningsforbundet, andre barnehager, PPT, helsestasjonen og skolen. De knyttet ulike historier og opplevelser til aktørene. Noen styrere var tydeligere på hvem som kom med styringsforsøk enn andre. Det var også forskjell i hva de betraktet som styringsforsøk. Det som nevnes av interessentene samsvarer med Moen (2016) og resultat fra styrer survey i prosjektet «Ledelse for læring», der mange av de samme aktørene ble nevnt som interessenter. I Moens undersøkelse ble de nevnt opp i mot forventninger til vektlegging av barns læring og her i forhold til styringsforsøk.

Berit Bae (2018) hevder at man over tid kan se at det skrives mer i offentlige dokumenter om at ikke alle barn opplever et godt og omsorgsfullt miljø i sin barnehage. Hun mener at dette fokuset setter barnehagene i en utsatt posisjon, som fører til at barnehager kan ta på seg oppgaver, kjøper materiell eller opplegg som kan komme i strid med verdier og rammeplanen. Hun peker på at barnehagene har dukket opp som et «nytt» marked for interessenter. I tillegg ser vi økt fokus på styring fra myndighetene blant annet for å sikre at landets barnehager har noenlunde jevn kvalitet. Informantene nevner møter med atferdsprogrammet «DUÅ», ulike sertifiseringer som «Trafikksikker barnehage» og «Helsefremmende barnehage» samt tilbud fra blant annet «Forskerfabrikken» og «Miljøfyrtårn». En del verktøy og analyser tilbys fra Utdanningsdirektoratet som konsensusbyggende iverksettingsstrukturer, andre fra kommersielle aktører som ønsker tilgang til barnehage sektoren med sine produkter. En informant hadde deltatt på kurs i «Forskerfabrikken» med hele personalet, men hadde ikke tatt det særlig i bruk i etterkant. Dette tolket jeg var deltakelse fordi de fleste barnehagene var med på det, ikke deltakelse på bakgrunn av interesse. «Miljøfyrtårn» ble nevnt av flere, som kostbare tiltak. En informant sa det ganske tydelig, at hører du om at noen skal bli Miljøfyrtårn så tenker du «Herregud, da må vel vi også bli det». Barnehagene har tydelig blitt interessant for flere aktører som vil tjene noe på kurs, programmer, leker og læringspakker og de møtes med mange forventninger fra mange hold.

Identifisering av styring og styringsforsøk

Forventninger kan på sin side kanskje også kan tolkes å være en form for styring eller styringsforsøk. Og forventninger har elementer i seg som kan ligne på styringsverktøyene som Børhaug & Gotvassli (2016) betegner som *oppmuntring* og det de skriver om *kapasitetsbygging*. Som styringsverktøy fungerer oppmuntring, slik at det gis oppmuntring til atferd uten at det gis regler eller ressurser. Kanskje kan det oppfattes som forventninger? Kapasitetsbygging er et styringsverktøy som også styrer uten regler eller økonomiske incentiver. Her blir man styrt gjennom veiledende tiltak.

Styring og styringsforsøk

Både ledelse og styring handler i følge Børhaug og Gotvassli (2016) om å påvirke atferd. Begrepene kan overlape hverandre, og de lanserer en mulig måte å skille begrepene på. Man kan se på styring som det som skjer mellom barnehagen og andre organisasjoner, og ledelse det som skjer inni barnehagen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 47). Eller at ledelse er mer indirekte eller direkte påvirkning av relasjoner, og styring handler mer om å påvirke gjennom styringsmekanismer som regler, mål eller normer . Undersøkelsen gav et bilde av at informantene møter ulike styringssystem og styringsverktøy. Det skiller mellom lovbasert styring, som kommer tydelig fra myndighetsnivået, med kontroller og tilsyn og kan forankres i rettigheter. Økonomisk styring vil være myndighetenes tilskuddsordninger. Annen styring vil være i det området styringsforsøk plasserer seg. Styringsforsøk blir ut fra min egen definisjon innledningsvis⁸, i utgangspunktet helt frivillig, og kan komme fra utallige aktører i det store felleskapet. Styringsforsøk vil fremstå mindre direkte, intensjonene kan være mer eller mindre skjult, ha mindre regler og mer preg av tilbud, forventninger og oppfordringer. Barnehagene møter en rekke handlingsplaner, rundskriv, veiledningsmateriell og kompetanseutviklingstilbud fra andre enn myndighetsnivå og eiere. Her ligger det en utfordring i at kommersielle aktørers styringsforsøk kan ha svake faglige forankringer og ingen bånd til profesjonen, men disse kan oppnå stor påvirkningskraft på politiske beslutninger, blant annet gjennom media. Der politikere kan ønske tydelige oppstillinger og kjappe løsninger. Informantene beskrev at temaer fra media kunne bli etterspurt av politikere i andre sammenhenger. Dersom styrerne jobber mest innadrettet eller har lav bevissthet rundt temaet, vil dette skape store rom for andre som søker innpass på barnehagefeltet. Flere av informantene pekte også til at de hadde PBL i ryggen. Der mottok de råd for håndtering av

⁸ Begrepsavklaring «Styringsforsøk» punkt 1.2

media eller tema som kunne komme til å bli aktuell i media. Her ble det å ligge i forkant av fokus på bemanningsnorm og tydelige påminnelser om « å komme godt ut i portalen», nevnt som aktuelle tema fra denne aktøren. Denne portalen der ståstedsanalyser, brukerundersøkelse og pedagogitetthet synliggjøres, er et verktøy fra Utdanningsdirektoratet som samtlige av de private informantene var opptatte av.

Undersøkelsen viste at informantene i hovedsak mente at det som er definert som styringsforsøk, kom som ulike tilbud og forventninger. De private styrerne oppfattet styring fra kommunen også mer som styringsforsøk enn styring. De mottok ulike tilbud om sertifisering som « Trafikksikker barnehage» og « Helsefremmende barnehage og dette beskrev de private som et tilbud. Tilbud er i hovedsak frivillig og man velger selv deltakelse. De kommunale styrerne opplevde dette som styring, det vil si litt mer forpliktende enn styringsforsøk noe de ikke hadde frihet til å velge bort. En informant sa at motstanden er begrenset, for når det kommer fra egne eiere, så vil man «til syvende og sist ikke ha så mye å si». Dette gikk igjen som en forskjell i svarene mellom de private og de kommunale styrerne. De private styrerne karakteriserte flere av de nevnte styringsforsøkene som tilbud, enn hva de kommunale gjorde. Her kan det tenkes at eierforholdet spiller inn for de kommunale styrerne, det oppleves trolig mer forpliktende når lederen din foreslår noe. De private uttrykte også tydelig at de styrte seg selv, og ikke måtte følge alle tilbud som kom fra kommunen. Men de beskrev at det som kom fra kommunen var de opptatte av. Det var tilbud de var svært oppmerksomme på og de deltok på det meste. Kommunen kan se ut som en sterk aktør for de private barnehagene og her kan kommunens rolle som myndighetsutøver i noen anledninger gi dem muligheter og god uttelling på styringsforsøk på andre områder. Andre tilbud kan også bli et styringsforsøk når det kommer gjentakende, og fra flere aktører. Det ser ut til å få kraft etter hvert som det sirkulerer rundt barnehagene. Når noen hiver seg på det som tilbys, virker dette inn på de andre barnehager og tilbudet blir attraktivt.

Motstand mot styring og styringsforsøk

Informantene beskriver lite konkret og direkte motstand mot styring og styringsforsøk. Der er derimot tegn til motreaksjoner der de oversetter noe av styringen og styringsforsøkene, slik at de på den måten tilsynelatende tar i mot det som kommer. Aktørene forventer at de møter lydige mennesker (Foucault), mens styrerne istedet manøvrerer seg rundt og får det til å passe til i barnehagen. Man kan ane noe gjennom uttalelser om å jobbe mot, går rundt, skaffe seg

allierte. At disse strategiene handler om en form for motreaksjon. Det uttrykkes også noe skepsis, når Informant 1 sier at det kommer en del «som om de ikke har forstått, eller at de har en manko på noe». Videre gis beskrivelser av at det kommer råd, som oppleves å komme fordi de «ikke vet sitt eget beste». Skeptisisme til andres intensjon og forventninger kom til syne gjennom flere uttalelser, dette hører vel til «spillet» i det politiske perspektivet.

De ulike styringssystemene

Grasrotautonomi er når hver barnehage opplever å ha vide rammer, stor frihet, stor autonomi og mange valg (Børhaug & Gotvassli, 2016). I forhold til styringsforsøk viste alle informantene at de opplevde å ha stor autonomi, men den var tydeligst i svarene fra de private styrerne. De hadde mange valg og kunne tillate seg å være positive der andre var negative til forslag/ styringsforsøk som kom, for til syvende og sist gjorde de hva de ville når de var tilbake i sine barnehager. «Jeg føler ingen kan tvinge meg» sa en informant. Alle informantene beskrev at de ikke følte seg kontrollert i det daglige, og hadde stor frihet til å velge hva de skulle legge vekt på i hverdagen.

I svarene fra de kommunale styrerne, opplevdes tegn til noe mer styring, mer regulering og opplevelse av at det sentrale nivået visste best. Utsagn som «det begrenser seg jo hva jeg kan gjøre når de sier jeg skal», og at prosjekter kom fordi «noen synes at noe er så bra og de har en ide om at de i barnehagesektoren mangler noe». Dette viser til andre rammer og ligger nærmere hierarkisk-standardiserings praksis. Rommet for skjønn og lokal vurdering i den enkelte barnehage er mer snevret inn. Selv om også de kommunale styrerne sa at de ikke følte seg detaljstyrt i det daglige.

Andre former for styringssystemer er dersom man har mer dialog, forhandling og samarbeid. Da kan det komme som anbefalinger og retningslinjer. Egenrapporteringer og evalueringer som fungerer styrende fordi ingen vil komme dårlig ut. Dette kalles konsensusbygging og i forhold til undersøkelsen min nevnte de spesielt møter, rapporteringer, kurstilbud, prosjekter og Udirs verktøy, publisering av brukerundersøkelser og målinger som i denne studien kan tolkes mer som konsensusbyggende styring, enn som styringsforsøk (Børhaug & Gotvassli, 2016).

Rammestyring er en annen form for styringssystem, en slags målstyring, med klare definerte mål, og ressurser til rådighet. Da har barnehagene vide rammer med målene og rapportering på måloppnåelse. Man kunne kanskje si at kommunens tilbud om ulike sertifiseringer kommer inn under rammestyring. Enkle konsepter med kriterier og en sertifisering når alle kriterier er

dokumentert. Man får kriterielister og informasjonsmateriell og når man er sertifisert får man et skilt som viser at man har fått stemplet. Alle informantene i studien hadde deltatt på sertifisering som «Trafikksikre barnehager» og alle sto på med sertifiseringsarbeid for å bli godkjent som «Helsefremmende barnehager».

Det kan se ut som de kommunale styrerne viste mer til styring enn styringsforsøk. De beskrev i retning av styring med autoritative regler, og etterlevelse av de reglene som kommunen har som deres eiere. De gav mer inntrykk av å være kjent med ulike instruksjoner og vedtak og mer hierarkisk standardisering. Med flere detaljer, vil styrerne oppleve at tilbud, forslag, vedtak og instruksjoner virker enda mer styrende. Utsagn som «alle disse prosjektene som bare kommer» peker i retning av at det er noe man må delta på, og at det som kommer har sterk autoritet. Man kunne også ane noe motstand når de snakker om å alliere seg og jobbe rundt. Det gir assosiasjoner til skeptisisme og motreaksjoner (Børhaug & Gotvassli, 2016).

Styringsverktøy

Det kom frem få utsagn i retning incentiver eller sanksjoner som styringsverktøy. Det var ingen som fortalte om hverken straff eller belønning. Det ble snakket om at de tenkte at det å ikke delta på sertifiseringer eller kursing i regi av barnehagemyndigheten kunne slå negativt tilbake, men da i forhold til foreldre og i forhold til relasjonen til barnehage konsulenten. Redselen for å skille seg ut og dermed tape kunder var den refleksjonen de uttrykte. Man kunne også ane at de var redd for å ikke fremstå som positive i forhold til kommunen. De uttrykte også at det var personavhengig, hvem som satt i posisjonen på kommunen. Moen (2016) refererte fra sin undersøkelse at forventninger har et erfaringsmoment i seg, som bygger på tidligere erfaringer og kunnskap. Det at man tolker den andres motiv og vilje, og at man oppfatter forventninger som kanskje ikke er intenderte. Dette kom også frem hos informant 1, som opplever at ting kommer fordi «noen synes at noe er så bra», eller når det kommer «som råd for at man ikke vet sitt eget beste». Kontra informant 5 som sier «at stort sett er det flotte ting som kommer..de som kommer fra barnehagemyndigheten».

Jeg tolker tegn til at styrerne møtte styringsverktøy som kapasitetsbygging når samtlige informanter snakker om tilbud av kurs, sertifiseringer og «det kom kommer fra kommunen». Tilbud som kommer med veiledning og oppmuntring om å delta. Dette ses i forhold til begrepet påvirkning gjennom overbevisning (Børhaug & Gotvassli, 2016). Her ble også ståstedsanalysen og brukerundersøkelsen nevnt. Dette er veiledende verktøy fra Udir. De

nevnte også prosjekt med innleid fagperson som styrte dette. Her skilte det ikke mellom de kommunale og de private styrerne. Ingen av de tre private styrerne jobber i barnehager tilknyttet kjeder og er dermed kanskje mindre utsatt for styring og styringsforsøk fra sine eiere.

Det fins beskrivelser og tegn til at alle informantene opplever oppmuntring som styringsverktøy, spesielt fra kommunen. Samtlige informanter snakker om møter, prosjekter og kurstilbud. Som styringsverktøy har oppmuntring virkning på atferd uten å gi regler eller ressurser. Dette verktøyet passer godt sammen med grasrotautonomi (Børhaug & Gotvassli). Her kan det se ut som kommunen oppmuntrer og inviterer til møter, kursing og prosjekter og styrerne har en viss frihet til å ta i mot. Kommunen får stort oppmøte og oppslutning. Alle informantene beskrev de samme kurs, prosjekt og tilbudene.

Jeg fant ingen tydelige tegn til at det var knyttet sanksjoner eller incentiver til de ulike tilbudene, forespørslene eller kravene styrerne fortalte om. Dette kan skyldes at styringsforsøk skiller seg fra styring på den måten at de ikke er lovstyrt eller knyttet opp mot økonomiske tilskudd eller tilsyn. Eller at hovedvekten av de nevnte styringsforsøkene kommer fra kommunen, som myndighetsutøver har kommunen autoritet og alt andre aktører kan få kommunen til å dele vil ha fått kraft og tyngde. Det ligger noe legitimt over det som kommer fra kommunen og den ses på som styrende på sektoren. Styrerne omtalte styringsforsøkene som noe de burde være med på, for å unngå negative konsekvenser, men da rettet inn mot kunder.

Stortingsmeldinger, Bae, Skjæveland og flere andre peker også på at det har skjedd en endring i barnehagepolitikken fra 2009 og frem til i dag. Det kommer flere forslag og mer styring fra sentrale myndigheter og man kan også se noe mer faglig motstand fra barnehagefeltet. Denne motstanden kommer frem når informanter omtaler situasjoner med «åsså disse prosjektene som bare kommer» og «noen som synes noe er så bra og har en ide om at vi ikke gjør nok av det». Denne endringen og utviklingen som har skjedd har kanskje ikke blitt absorbert fullstendig, hverken av styrere eller av omgivelsene rundt barnehagen. Kanskje har det at styrere har tradisjonelt vært innadrettet, gjort omgivelsene vant til at de kan fremme saker til barnehagene uten å møte motstand? Endring skapes ikke over natten. Kanskje må det mer tid med utadrettet og strategisk ledelse, for at omgivelsene også skal ta det opp i seg at når det gjelder barnehagesaker, så er det naturlig at man inkluderer barnehagefolk i debatten. Når informantene forteller om at de «har en del erfaringer med og ikke bli inkludert i ting» som

en grunn til at hun forsøkte å alltid ligge i forkant av det som kom. Men at hun leste postlister og møtereferater fra politiske møter og på den måten forsøke å unngå at ting kom kastende på henne. Når hun opplevde at hun var forberedt kunne hun også ha tenkt ut strategier for å møte styring og styringsforsøk. En annen informant pekte på at hun hadde et valg, om å prøve å stoppe eller bare å ta i mot det som kom. Begrepet strategisk ledelse eller utadrettet ledelse er begynt å feste seg hos barnehageledere, men det er nærliggende å tro at det tar enda noe tid før det er høy bevissthet hos både styrere og omgivelser. Informantene uttalte at det bare kom prosjekter og tiltak, dette tolkes til at de trolig ikke er med der ulike beslutninger tas.

Barnehagefeltet nasjonalt signaliserer at de ønsker individuelle opplegg basert på profesjonelle vurderinger. Barnehageprofesjonen fikk gjennomslag med faglig argumentasjon og offentlig protester mot testing og obligatoriske kartlegginger. Det kan se ut som motstand virker, og påvirker politiske føringer. Dette gav informantene delvis uttrykk for. Med uttalelser som det å selv bedrive styringsforsøk utad i det store felleskapet, og utsagn som det å «påvirke før beslutninger tas», vitner om bevissthet rundt dette med strategisk ledelse. Behovet for at styrere er bevisste strategisk ledelse kommer i forhold til den store utviklingen sektoren har hatt. Antallet barnehager og den store økningen i antallet barnehageplasser har ført til at styreren i større grad står i krysspress (Klausen, 2010). Dermed blir styrere stående mellom livet i barnehagen og livet utenfor, med store forventninger og hensyn å ta på begge felt må man finne kursen og lede i rommet mellom profesjonen og interessentenes krav og forventning.

Strategisk bevissthet

Granrusten (2016) fant i sin undersøkelse av hvordan styrere forstår begrepet strategisk ledelse, og at det var stor forskjell i bevissthetsnivået om begrepet. Denne undersøkelsen sammenfaller delvis med dette. Det ble kun stilt spørsmål i forhold til styringsforsøk, og derfor kom det ingen direkte svar som beskrev strategiene til informantene på kort og lang sikt, eller fra det indre livet i barnehagen. Granrusten fant uttalelser som knyttet strategi til langsiktig planlegging som fellesnevner for sine informanter. Siden det i denne studien ble fokusert på strategier utløst av styringsforsøk, kom ingen informanter inn på dette. Det som var sammenfallende var at tre av mine informanter også hadde vage og usikre svar på spørsmål om strategier. Men de gav underveis i intervjuet gode eksempler på strategier i forhold til omdømme og konkurranse. Det er noe usikkert om de hadde reflektert over dette med styring og styringsforsøk, da vil det også være relativt naturlig at det blir vanskelig å ha høyt bevissthetsnivå på egne strategier opp mot dette også. Jeg hadde to av fem informanter

som viste et bevisst forhold til begrepet og viste til egne strategier, i denne forbindelse opp mot styringsforsøk. De snakket om styring og styringsforsøk på en annen måte enn de tre andre. Hos disse informantene kom det uttalelser som jeg mener tyder på høyt bevissthetsnivå på strategier. De snakket om å påvirke før beslutninger tas, om allianser og om nettverk. De snakket også om egne strategier som « hva snakker jeg om, og når er jeg stille» og «vi tilpasser slikt til vårt, kanskje gjør vi det på en annen måte, tilpasser vår drift», som jeg tolker til høy bevissthet rundt egen strategi og strategisk ledelse. En nevnte også de valgene hun gjorde i forhold til hvilke nettverk hun var en del av som en av hennes strategier.

Bevissthetsnivået hos denne informanten tolkes som høyere enn hos informanten som svarer «strategi, nei det har det ikke vært behov for enda, men det kan det vel bli». Også andre informanter knyttet strategibegrepet mest opp mot omdømme og konkurranse i svarene sine, noe som tolkes til et lavere bevissthetsnivå enn de som hadde flere bevisste strategier og høyere realisering.

Også Gotvassli & Vannebo (2016) beskriver at strategibegrepet er relativt nytt i barnehagesektoren og at det lenge var et begrep som ikke var knyttet til profesjonsbaserte virksomheter. De viser til forskning gjort i 2014 der styrere har uklar oppfatning av strategi, og at strategi i barnehagesektoren arter seg forskjellig fra andre sektorer. De mener begrepet og det strategiske blikket kommer med utviklingen av barnehagene som organisasjoner. Dette i tillegg til utviklingen av styrerrollen og hele sektoren de siste årene. Nå er styreren ikke den glemte og usynlige lederen som preget 1970 tallet. Styernes rolle har utviklet seg fra å være glemt og usynlig, til å møte konkurranse og måtte være svært synlig i det som blir et marked.

«Jeg forsøker alltid å tenke tre ledd frem i tid» sier en informant, slik kunne hun ha alternativer for hvordan hun skulle løse utfordringer som kom. Hun viste at hun hadde strategier for hvordan hun skulle møte enkelte aktørers styringsforsøk neste gang.

Beskrivelsene av hennes strategier kan assosieres med at hun tar i bruk ulike fortolkningsrammer. Evnen til å se gjennom ulike fortolkningsrammer eller briller (Bolman & Deal) kan gjøre det lettere å forstå hva du står ovenfor og hva du kan gjøre i forhold til utfordringer. Bolman & Deal (2014) hevder at de ulike «rammene/brillene» kan bidra til strategisk forståelse. De kan også hjelpe styrere å filtrere bort eller fange opp viktige element. Fortolkningsrammer bidrar til at styrere kan se at det fins flere måter å tenke og løse problemer på. Når Informant 3 snakker om sine strategier, og at det handler om å tenke lurt på hvordan man gjør ting. At hun også kommer med styringsforsøk mot aktører og er bevisst når hun snakker, hva hun snakker om og når hun er stille. Dersom man ser dette gjennom det

politiske perspektivet, der det i følge Bolman & Deal foregår slike kompromissløsninger, kjøpslåing og man kjemper om makt og knappe ressurser. Gjennom intervjuene ses også tegn til at de bruker de andre perspektivene, når styrerne forteller om styringsforsøk og reaksjoner på disse. Man kan se tegn til at de ser gjennom den symbolske rammen, der det skildres hvordan barnehagens kultur for å ta i mot styringsforsøk er. Her varierer det fra å se på alle tilbud og forventninger som bra, til å reflektere over hensikt og intensjoner med de ulike tilbudene og forventningene de mottar. Noen tar i mot, noen tar i mot og tenker de oversetter eller gjør det om til sitt, andre signaliserer mer misnøye og motstand. Det å se på dette fra struktur og HR⁹ perspektivet, handler om å se når de snakker om barnehagene sine og hvordan det jobbes i barnehagene. Som styrer handler livet i organisasjonen i følge Gallos (2015) om å legge merke til noe, avgjøre hvordan man skal tolke det og avgjøre hva man skal gjøre med det. Han peker på at ledere som har en tilpasningsdyktig tenkemåte har en styrke. Han mener de kan oppnå dette ved å stille seg spørsmålet: Hva mer er det som kanskje foregår her? To av informantene i denne undersøkelsen viser større tegn til å identifisere eller oppdage styringsforsøkene og ha bevisste strategier i forhold til aktørene. Ut over disse to, var det få beskrivelser av at de så nærmere på det som kom av tilbud og forventninger. En informant sa umiddelbart etter intervjuet at å få spørsmål om styring og styringsforsøk fikk fart i refleksjonen. Hun synes det var litt sjokkerende hvor mye som indirekte og direkte styrte hennes ledelse og innholdet i hennes barnehage. Her la hun plutselig merke til noe og begynte sin tolkning.

Samtlige av informantene fortalte om sertifiseringer og godkjenninger som et slags «stempel» på kvalitet og standard. Det kom ikke frem i ett eneste intervju at noen av styrerne hadde vurdert og ikke delta på slike satsninger. Redselen for at det kunne komme negative konsekvenser ble nevnt fra flere informanter. De sa de la bort ting de holdt på med for å delta på tilbud som kom fra kommunen. Her kan man kanskje trekke en slutning på at kommunens strategier og rolle som myndighetsutøver lykkes, de får med seg barnehagene på det de legger vekt på. Selv om noen utsagn fra informantene gir inntrykk av at de blir med på det som kommer, uten de store vurderingene av hva det er. Kan virke som når det er kommunen som står for tilbudet, så anses det ferdigvurdert. Her kan man tenke at det blir en viss standardisering av praksis, når alle gjør det som er likt. Dersom man ikke ser styringsforsøkene og er ubevisst i forhold til styring, kan de trolig gå glipp av noe, overse gode tilbud eller hoppe på noe man burde ha vurdert mer.

⁹ HR- human resource perspektivet (Bolman & Deal)

Kan det som skiller uttalelsene skyldes forskjell i bevissthetsnivået eller kunnskapsnivået? Vil det spille en rolle for hvilke strategier et styringsforsøk utløser? I min studie omtales det som at de tar i mot det som kommer, av ulike grunner. Strategi er i følge Gotvassli forholdet til omgivelsenes krav og forventninger. Det beskriver det som Bolman og Deal kaller den politiske rammen. I den politiske rammen har interessentene forskjeller i verdier og behov, ønsker, krav og ressurser. Mintzberg med kollegaer omtaler dette som strategi som posisjon og strategi som makt. Man finner noen tegn til maktkamper, når informantene snakker om at de opplever at de må tilpasse seg skolen, og opplever at skolene overhode ikke tilpasser seg det som barnehagene ønsker. Og når de snakker om sterke styringsforsøk nevner aktører de opplever har makt og maktposisjoner over dem som styrere. Som PPT og helsesøster, som ikke kan regnes som formelt å ha makt over barnehagestyrere. Som informant 1 som sa at det dreide seg om « *ikke bare sånn posisjonsmakt, men sånn makt i seg selv* ». Her tolket jeg utsagnet til å dreie seg nærmest om personlig makt. En informant sa at de tilpasset slikt som kom, slik at det ble deres, tilpasset det deres drift. Her er vi inne på strategier der styrere tar i bruk translasjonsledelse, oversetter hele eller deler slik at det passer med barnehagens verdier og tanker og blir brukbare for barnehagen (Røvik). Andre beskrivelser tolket jeg til å være nærmere ubevisste, der de nærmest anså seg som mottakere av ferdig vurderte tilbud, med stor tillit til alle interessenter og aktører. Bevisstheten ligger i om du lar deg styre, men ser hvilke mekanismer du er en del av, eller om du bare blir styrt. Blir du bare styrt vil du ikke ha så mange tanker rundt styringsmekanismer eller styringsverktøy. Du vil kanskje også ubevisst la aktører styre mer av innholdet i barnehagen. En informant hadde få beskrivelser av styring og mente de styrte seg selv. Når en annen sa direkte etter intervjuet at hun ikke hadde tenkt på det slik, og var litt sjokkert over hvor mye hun egentlig lot andre styre. Dette tolket jeg slik at refleksjon kom som en slags intervju effekt, og at spørsmål om dette området hadde vært noe bevisstgjørende. Det var noe overraskende at kun to av fem styrere uttrykte større refleksjon rundt hva de var med på, og at ingen dvelte mer over alle disse som vil legge premisser for barnehagens innhold av ulike grunner.

Styreren som strategisk aktør

Ved å se til Gotvassli & Vannebo (2014) sine to dimensjoner bevissthetsnivå og realiseringsnivå kan uttalelsene styrerne kommer med i studien gi et bilde på den strategiske delen av styrerrollen.

Dimensjonene skiller på høyt og lavt realiseringsnivå, og høyt og lavt bevissthetsnivå om strategisk ledelse. Empirien i denne undersøkelsen sett gjennom denne modellen, tydeliggjør

at informantene beskrev ulike bevissthetsnivå og ulike realiseringsnivå på intervju tidspunktet. Den *pragmatiske fornyer* er den styreren som har et lavt og uklart bevissthetsnivå om selve begrepet strategisk ledelse, men som viser ved eksemplene og måten den snakker om sin ledelse at den i praksis jobber med strategiske oppgaver. Her kan tre av informantene plasseres, de beskrev kun strategi i forhold til omdømmebygging og konkurranse. Her skilte disse tre informantene seg ut med klarere strategier, tydeligere aktivitet og helt bevisste handlinger som synliggjorde dem. Disse tre informantene var fra private barnehager og her kan trolig eierform også være med på å styrke at disse informantene beskriver høyt realiseringsnivå på strategi i forhold til posisjonering. Posisjoneringsperspektivet var det som utpekte seg mest i disse tre informantenes utsagn. I posisjoneringsperspektivet handler det om at styrere ser de andre barnehagene som konkurrerende virksomheter. Det krever at styrere fokuserer på å skape omdømme og profiler som markedsføres. I studien kom det frem bevisste strategier på omdømme, hvordan de ønsket å bli oppfattet av myndighetsnivået og av kundene. De beskrev at de ønsket å bli oppfattet som positive av kommunen, at de bevisst var positive til forslag og på tilbudssiden tok på seg ulike oppgaver. Dette for at kommunen og andre kunne se at i « x » barnehage der var de med på ting. Eller den informanten som ønsket å fremstå positivt, spesielt der andre barnehager var negative. Andre uttalelser som det at en styrer hadde vært på runde i de politiske partiene for å informere om saker, vil gi inntrykket av styreren som en pragmatisk fornyer.

En styrer som er *driftsleder* i følge figuren til Gotvassli & Vannebo (2014), har typiske trekk med mindre klarhet omkring begrepet strategisk ledelse og mer fokus på driften innad. Da fokuserer styreren på daglig drift og at alt skal gå rundt i hverdagen. Strand (2007) hevder at firmaer som ikke har aktive strategier, tror at verden til neste år, blir omtrent som i fjor. Og uten strategier klarer de ikke å velge ut blant de tilbud som kommer. Her plasserte den informanten seg, som mente at strategi det hadde hun ikke hatt behov for, men at det kunne jo komme til å bli behov for det. Men samme informant beskrev senere flere strategier i forhold til konkurranse. Dermed plasserte den seg med en fot som *pragmatisk fornyer* og en fot som *driftsleder*.

I det empiriske materialet var det ingen som representerte *utviklingsfilosofen*.

Utviklingsfilosofen kan være noenlunde bevisst betydningen av strategi, men har ikke tatt initiativ til prosesser som er strategisk aktivitet. Den har gode intensjoner, men har ingen bevisste ideer eller prosesser som fører til strategiske tiltak. Dette sammenfaller med

Gotvassli og Vannebo sin undersøkelse(2014). De fant også få eksempler på utviklingsfilosofen.

Den *strategiske aktøren* jobber aktivt og tett i forhold til eksterne aktører. En slik styrer jobber aktivt med å styrke forholdet mellom barnehagen og omgivelsene. Ved hjelp av posisjonering, kompetanse og tett samarbeid. Nettverk og politisk forståelse er en del av denne styrerens fokus. Her plasserer informant 1 og 3 seg ved å gi beskrivelser fra sin strategiske ledelse. Dette er beskrivelser som tyder på høyt bevissthetsnivå i forhold til begrepet strategisk ledelse, som bevisst strategi på hvordan man opptrer i møter, når man snakker, når man er stille, hvem man setter seg ved og hvilke nettverk man er en del av. Bevisste handlinger for å være forberedt, som å lese kommunens postlister og møtereferat fra politiske møter. Når styreren beskriver bevisste strategier med å tenke ut alternativer for hvordan møte aktører neste gang, hvem man kan påvirke mest eller få med seg dersom det er behov for det. Klare skildringer fra strategi som posisjon og som makt. Disse informantene hadde et tydelig fagspråk for dette med strategisk ledelse, som bekreftet inntrykket av høy bevissthet rundt begrepet. I tillegg viste de til et høyt realiseringsnivå når de beskrev sine strategier og fokus. Begge disse informantene var kommunale styrere, som også hadde styrerutdanning. De brukte begrep som allianser, jobbe rundt, allierte, makt og stå i mot. De hadde klar bevissthet rundt styring og styringsforsøk og flere eksempler på der de følte seg styrt. Kommunale styrere er en del av en større organisasjon og vil ha nivåer over seg på en måte som de private styrerne i studien ikke hadde. De snakket om ledelse og ulike typer for ledelse. Det politiske perspektivet kom tydeligere frem hos disse styrerne. Forståelsen for styring, makt og evnen til å selv bruke makt kom frem i noen av beskrivelsene. Beskrivelsene av tydeligere krav og mer styring fra eiernivå, førte til tydeligere beskrivelser av strategier. Disse to informantene beskrev noe mindre strategier i forhold til konkurranse og omdømme. Det kom frem færre logoer, reklame eller fokus på sosialemedier. Dette aspektet nevnes vagere enn hos de private styrerne. De beskrev styringsforsøk og strategier bevisst gjennom fortolkningsrammer. Beskrivelser av at de så temaet fra flere sider, på den ene siden er man en del av kommunen og det forplikter, men sett fra barnehagen kunne det oppleves og se andreledes ut. Den ene informant var også klar på at hun også bedrev grader av styringsforsøk, og selv var en aktør ut mot det store felleskapet (Klaussen/ Granrusten). De gav flere direkte beskrivelser av Adizez entreprenør nettverk. Funksjonen utadrettet ledelse (Børhaug & Lotsberg), strategisk ledelse(Minzberg/Gotvassli & Vannebo). Andre tegn til at de manøvrerer i den politiske rammen er når de nevner allianser og snakker om hvor hardt

man skal stå i mot, jobber rundt eller alliere seg med andre som mener det samme, det vitner om høyt bevissthetsnivå og høyt realiseringsnivå. Når en informant forteller om egne strategier til å være forberedt på hva som kan komme, med å lese politiske møtereferat og kommunens postlister. Kan dette tydes som bevisst manøvrering i det store felleskapet, og høy bevissthet i forhold til hvordan være i best mulig beredskap.

Strategienes fem perspektiv

Porter snakker om de fem konkurrerende krefter som former strategi, disse beskrives nærmere av blant annet Mintzbergs et.al, Strand og knyttes av Gotvassli & Vannebo til barnehagen.

Av de fem perspektiver dominerer perspektivene, *strategi som posisjon* og *strategi som makt* i denne studiens empiri. De øvrige perspektivene kom lite frem i studien, noe som er naturlig i forhold til spørsmålene og fokuset på prosjektet. Derfor kan informantene sitte på mange strategier i forhold til andre perspektiver enn det studien omfatter. *Strategi som kultur* er et perspektiv der strategiene formes av visjoner og verdier. Utformingen skjer i kollektive prosesser og motsatt av makt og politisk perspektiv. I kulturperspektivet ønsker man å unngå maktkamper, uenighet og konflikter. Dette var det ingen spørsmål om i denne studien, men informant 1 uttrykker i forhold til konkurranse, at de andre markedsførte seg som små barnehager og hun representerte en litt større og bare tenkte hva kan vi gjøre med en slik argumentasjon. Dette kan være uttrykk for at det ikke er kultur for å gjøre mottrekk, eller ta med slike situasjoner inn i strategi som posisjon eller strategi som makt. Eller som samme informanten sa senere i intervjuet, at det handler om å være «litt lur».

Styrere med *strategi som mønster* har strategier som er blitt til av handlinger som blir til handlingsmønster over tid. Der man får fremvoksende eller intenderte strategier. Intenderte strategier er når man har mange visjoner og mye aldri blir praksis. Fremvoksende strategier er ikke nedfelte i planer eller er planlagte, men kan være store deler av strategiene i en barnehage har. Strategi som mønster utvikler strategier over tid som konkrete løsninger på uforutsette utfordringer. Noen av informantenes utsagn om bevisste strategier kom som reaksjon på tidligere styringsforsøk. Man kan kanskje si at de da hadde oppstått eller kommet til overflaten, som *emergens* begrepet under strategi som mønster. Når informanten sier at den har alternativer for hvordan løse en utfordring og hvordan møte dem som kommer med styringsforsøk neste gang. Dette er planlagt strategi, som er blitt til i respons på utfordringer.

Strategi som plan er et perspektiv på strategisk ledelse der perspektivet sammenfaller med Bolman og Deal sitt strukturperspektiv på organisasjoner. I dette perspektivet blir styreren en arkitekt eller en tyrann. Kontroll, retningslinjer og styring mot mål med knallhard kontroll. Informantene kom i liten grad med eksempler av egen strategi innenfor dette perspektivet, men med rike beskrivelser av at de så gjennom dette perspektivet på det som var rundt dem. Ståstedsanalyser og bruker- undersøkelser kom som eksempler for egne handlinger som respons på dette. Det kom beskrivelser om kommunen som retningsgiver på barnehagens innhold og oppgaver, gjennom de beskrivelsene samtlige informanter hadde av styring og styringsforsøk fra kommunen. Kommunen var også den aktøren som alle opplevde å ha de sterkeste styringsforsøkene. Dette perspektivet har det som premiss at barnehagene styres av lover og regler. Perspektivet har også «bakkebyråkraten» som et element, der de ansatte kan være noe immune mot styringsforsøk, men forsøker å gjøre en god jobb på tross av lite ressurser og lite oppmuntring. Følelsen av frihet i arbeidet uttrykte samtlige informanter, de private noe mer enn de kommunale styrerne. De opplevde lite kontroll og det å ha stor innflytelse på eget arbeid. Samtidig som to av styrerne opplyste at de ikke tenkte over styring og styringsforsøk, og sjelden eller aldri hadde tenkt på å takke nei til ulike kurs eller prosjekttilbud som kom. Der snakket to andre informanter(1 og 3) om hvordan de kunne tenke litt lurt, velge om de vil påvirkes eller å prøve å stoppe styringsforsøk og at de selv drev med styringsforsøk rettet mot aktører i det store felleskapet.

Der en informant snakker om at «noen har en ide om at noe er så bra.. og at vi ikke gjør nok av det » kan dette tolkes som at de opplever å ha mer kunnskap knyttet til det som kommer kontra dem som kommer med styringsforsøket. Dermed føler de seg litt immune mot å ta i mot styringsforsøk som kommer fra ulike andre steder, og får et ønske om å skjerme barnehagene mot noe av dette, hører til om vi ser gjennom plan perspektivet.

Ett av de perspektivene som ble mest fremtredende i dette prosjektet var strategi som posisjon.

Konkurrans og omdømmebygging

Samtlige av informantene i studien min var opptatt av konkurransesituasjonen. De tre private styrerne noe mer enn de kommunale. Det var et klart skille i beskrivelsene mellom de private og de kommunale styrerne i forhold til svar som gikk på omdømme og konkurranse. Strategibegrepet var knyttet opp mot omdømmebygging. De private styrerne beskrev flere og bredere strategier med facebook, hjemmesider og media. De knyttet strategi til både

innadrettede og utadrettede strategier. De nevnte framsnakking av egen barnehage med bevisste strategier i barnehagene, med alle ansatte. Omdømmebyggingen ble også nevnt av de kommunale styrerne, men noe vagere. Mer som beskrivelser av at man hadde lagt seg i selen for å gjøre gode tilvenninger og på den måten gjøre foreldre fornøyde, som igjen kunne gi positiv omtale. De kommunale styrerne pekte også på at markedsføringen fra de private ofte kom på størrelse. Og siden de kommunalebarnehagene oftest er større en de private barnehagene i regionen, ble det vanskelig å argumentere mot det. De ønsket ikke tiltak som kunne oppleves som at de gikk ut mot andre. Som Porter (1996) sa at essensen av strategi er å velge å utføre jobben annerledes enn konkurrentene. De var opptatte av omdømme, men det var få tegn til at noen av informantene ville skille seg ut med å tilby unike tjenester. De var like i forhold til hva de hadde holdt på med, satset på og prioritert å være med på. En annen informant sa at nå var tiden kommet slik at man kanskje måtte markedsføre seg, også på måter man ikke ville, for å overleve. Her vises det politiske perspektivet der man for å vinne frem må utkjempe kamper og inngå allianser. Som en informant snakket om det som en slags kamp, men at det handlet om hvor hardt de sto i mot, og om de klarte å arbeide rundt for å snu det, med noen allierte som er enige.

De private nevnte også av PBL var en støttespiller og en de fikk hjelp av i dette arbeidet. Her er de også inne på noe av det som blant annet Mintzberg et.al (2005) beskriver som strategi som posisjon. Der barnehagene konkurrerer og hvordan de tilpasser seg endringer i omgivelsene. Posisjoneringsperspektivet krever at man prioriterer enkelte områder og at man skaper et omdømme eller en profil som markedsføres. Dette var klart mer fremtredende i de private styrernes svar. De knyttet strategibegrepet nærmest kun opp til dette.

Merkevarebygging var også langt mer synlig i de private barnehagene, med mer bruk av visjoner, logoer og skilt.

Dette perspektivet handler om å se de andre barnehagene som konkurrenter. Det kom tydelig frem hos alle informantene og tydeligst hos de private styrerne. De tilpasset seg ved å delta på de samme kurs og prosjektene som de andre. Det var ikke ønskelig å skille seg ut på dette området. Det var bevisste strategier opp mot kommunen, og hvordan de ønsket sitt omdømme. Posisjonering også via brukerundersøkelse og barnehageportal. De beskrev at når de hørte andre barnehager gjorde noe, så hev de seg rundt for å sjekke seg selv. Noen ganger ble de med på ting slik at det ikke skulle slå negativt ut, med hensyn til kunder. De kunne legge vekk aktiviteter de hadde påbegynt i barnehagen for og heller delta på ulike kurs og prosjekter, da spesielt i regi av kommunen. De følte seg ikke tvunget til å delta og hadde

muligheten til å takke nei, men gjorde ikke det. De beskrev strategier der de valgte og bevisst fremstå positivt opp mot kommunen, slik at man hadde et godt omdømme og forhold til denne aktøren. De kommunale styrerne snakket mer om posisjoneringsperspektivet i retning av kunder, eksempel der det ble påpekt «vi har jobbet mye med tilvenning, slik at de skal føle seg godt ivaretatt og spre dette sa en informant. Også informant 3 henviste til dette med rykte og renomme` som det viktigste. Det kom beskrivelser som at de var raske å hive seg rundt når de hørte om noe, «vi vil ikke være dårligere enn naboen». Og «når andre gjør noe, så får vi også lyst til det». Overraskende nok var det få som pekte på at de ville skille seg ut, eller tilby noe unikt. De beskrivelsene som kom var at de ønsket å gjøre det samme for å ikke skille seg ut. At det kunne komme spørsmål om hvorfor de ikke hadde kurs i «Forskerfabrikk», eller sertifiseringer og at dette fikk konsekvenser med at foreldre ikke valgte deres barnehage. Posisjonerings perspektivet fremsto mer som å være lik kontra å skille se ut. Det kom også beskrivelser av at det kunne komme krav, råd, oppfordringer og tilbud som styreren oversatte eller tilpasset i barnehagen. Dette for å tilpasse det til sin barnehage og sin drift. Her beskrev styrerne konkrete former for translasjonsledelse.

Styreren har ansvaret for de viktigste funksjonene i barnehagen, det handler i følge Adizez om ulike roller (Strand, 2007). Det trenger ikke å være styrerens oppgave å inneha alle rollene, men ansvaret for at noen har dem. Adizez peker på at fire ledelsesfunksjoner er nødvendig om man vil drive barnehagen effektivt. De fire rollene går på produksjon som kan være den pedagogiske ledelsen i barnehagen, det handler om administrasjon, om integrasjon som blir å få individuelle mål til å bli gruppemål. Her kommer styrernes beskrivelser av at de oversetter og omgjør ting som kommer slik at de får det til å passe i barnehagen. Og det handler om entrepenørrollen, som kan likestilles med Børhaugs utadrettede ledelse og Mintzberg et.al (2005) sin strategiske ledelse. Styring og styringsforsøk rettet mot innholdet i barnehagen, vil kreve styrers fokus og årvåkenhet innenfor både integrator og entrepenørrollen. Informantene beskrev at de syntes at det «blåste trender» på dem. At de opplevde trender som kom fra aktører, alt fra regler om null kakespising, til formaninger om deltakelse på kurs og sertifiseringer. Gode pedagogiske refleksjoner sammen med barnehagelærere og fagarbeidere blir viktig for å kunne ha en produksjonsfunksjon.

Strategi som makt og makt

Det andre perspektivet som var fremtredende kan beskrives som jungelen, hvor knep og strategiske manøvrer brukes for å overliste andre. Påvirkning av beslutninger og bruk av makt står sentralt. To av informantene gav beskrivelser om sine strategier innenfor dette området. De beskrev med forståelsen av makt og med eksempler fra bruk av makt. Her var det vilje og evne til å benytte makt, eksempler på tvang, forhandling og ulike strategier som å finne allierte og allianser. Uttalelser som «å gå på dem man kan påvirke», at det er et valg om å stoppe eller ta inn ulike styringsforsøk tyder på strategisk forståelse og makt. Foucault sier at maktutøvelse er en måte der visse handlinger påvirker andre handlinger, dette vil gjelde om du velger å bevege det ut i det store felleskapet, eller om du velger å holde deg i det lille felleskapet. Den bevisstheten du som styrer har og hvilke strategier du benytter for å lede barnehagen, kan avgjøre i hvilken grad du sikrer barnehagens drift i det stadig økende konkurransefeltet. Informant 1 og 3 hadde et tydelig fagspråk og beskrev sin ledelse ut i det store felleskapet. De beskrev flere styringsforsøk og også flere strategier som tydet på noe mer kunnskap om dette. De identifiserte også møter med ulik makt og uttalte sin egen makt.

Alle informantene gav beskrivelser om selv og bevisst bruke media i saker, for å påvirke til sin egen fordel. Tilgang og kontroll over agendaer er med som et kjennetegn i dette perspektivet. Foucault hevder at der det er to parter, vil det alltid være en maktrelasjon og at ting oppstår gjennom maktkamper (Hammer 2008). Dersom du er ekspert på et område vil du kunne få gjennomslag for dine synspunkter. Styrere som har denne bevisstheten kan lede strategisk på en annen måte enn de som ikke er bevisste dette. Styrere som opererer ut mot det store felleskapet, vil kunne danne nettverk og skaffe seg politiske ressurser og en fordel kontra dem som ikke benytter seg av muligheten. De vil også kunne ty til motmakt (Foucault) dersom de utsettes for makt. Her er vi midt inne i det politiske perspektivet til Bolman & Deal. Styrerne kjenner sin kunnskapsmakt og posisjonsmakt, samtidig føler de at andre etater har makt over dem. Det kan se ut som de lar seg overkjøre, men at de ikke liker det. De beskrev stå i mot, jobbe rundt og det å alliere seg. Samtidig beskriver de at det ikke er kultur for å fremme sin egen stemme, og kanskje er det ikke festet seg praksis for å vise tydelig utadrettet ledelse i møte med aktørene, men at de ser dette tydeligere nå enn før. De peker på å tilhøre nettverk og at de selv ønsker å påvirke noen. Dette er fortsatt nytt for styrerne som har mest erfaring og tradisjon med å lede inne i barnehagen og har tradisjonelt vært såkalte «lydige mennesker»(Foucault). Barnehagene fikk lenge være under radaren og ble sjelden tillagt mye fokus. På noen felt er de enda er litt usynlige og må jobbe for å bli anerkjent som

barnehagens stemme. Foucault sier at makten har mange ansikter og at det er nivået og aktørene som danner utgangspunkt for maktvurderingen. Når informanten sier at hun er bevisst hvem hun kan gå på for å påvirke om hun trenger det, kan dette være tegn til motmakt. Motmakt er motstand og uvilje mot å la seg styre. Dersom du ikke ser eller fanger opp at du utsettes for styringsforsøk daglig, vil du befinne deg i en slags blindsoner hvor andre aktører og interessenter får stort handlingsrom og dermed makt nok til å påvirke barnehagens handlinger.

6.0 AVSLUTNING

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke strategier styrere har i møtet med styringsforsøk. For å besvare problemstillingen « En undersøkelse av styreres strategier i møtet med styringsforsøk» har jeg gjennomført fem styrerintervjuer. Gjennom intervjuene har jeg nærmet meg disse fem styrernes bevissthet og beskrivelser av egen lederstrategi i møte med aktører utenfra som kommer med styringsforsøk. Dette er en kvalitativ studie og funnene kan ikke uten videre generaliseres til å gjelde styrere eller barnehageledere generelt.

For å finne ut av dette har jeg plassert barnehagen i det lille felleskapet og styringsforsøkene fra aktører i det store felleskapet (Klausen). Det store felleskapet representerer her barnehagens interesser. Jeg stilte spørsmål om hvem styrerne opplevde var interesser/aktører som kom med styringsforsøk, hvilke styringsforsøk de identifiserte, samt om styringsforsøkene form. Jeg har delt opp styring som begrep, i styring og styringsforsøk og sett sistnevnte i lys av styringssystemer og styringsverktøy(Børhaug et.al). Deretter har jeg undersøkt hvilke strategier de beskriver opp mot styringsforsøkene.

Styring forbindes i stor grad med eiere og myndighetenes indirekte påvirkning, og jeg har forsøkt å finne ut av hvilke andre som oppleves å ville styre innhold og praksis i barnehagen. Jeg har kalt dette for styringsforsøk, og det ligger noe mer frivillig over styringsforsøk kontra styring. Alle kan benytte seg av styringsforsøk, også barnehagestyrerne selv kan utøve styringsforsøk mot andre. Informantene i denne studien fremhevet at styringsforsøk ofte kommer som tilbud og forventninger, og det ligger noe gjentakende over tilbudet som er med på å forme styringsforsøket. Barnehagene får dette fra mange aktører og interesser og det krever en bevissthet og våkenhet av styrere, på hva og hvem man lar seg styre av og med.

Det kom frem i studien at bevissthetsnivået angående styring og styringsforsøk, hang godt sammen med bevissthetsnivået og realiseringsnivået rundt strategisk ledelse. Analyse av informantenes bevissthetsnivå og realiseringsnivå plasserte to av fem informanter som en strategisk aktør, de andre hadde noe lavere bevissthetsnivå og realiseringsnivå. Jeg plasserte disse som pragmatisk fornyer og en med ene foten som driftsleder. Resultatene tyder på at begrepet strategisk ledelse begynner å få feste i styreres bevissthet.

De mest fremtredende strategiske perspektivene i denne studien var strategi som posisjon og strategi som makt. Det er for øvrig to strategier som ligger nær hverandre. Til sammenligning

med Granrusten (2016) som fant lav bevissthetsnivå på begrepet strategisk ledelse i 2014, fant jeg to av fem informanter med høy bevissthet, en med lav og to med relativt vage uttalelser. Men også de vageste hadde strategisk bevissthet på det området som går på posisjonering, omdømme og konkurranse.

Dersom man ser på forventninger som en slags styringsforsøk kan denne studiens vinkling opp mot styringsforsøk på flere områder, være mulig å sammenligne med resultater fra Moens (2016) undersøkelse om forventninger fra aktører i det store felleskapet. Det var de samme interessentene styrerne opplyste hadde forventninger til dem på barns læring, som informantene i min undersøkelse opplevde kom med styringsforsøk på innholdet i barnehagen i 2018.

Den store utviklingen i barnehagesektoren stiller utvilsomt større krav til styreren, dette slår både Bae, Skjæveland og Moen fast. Tiden da styreren hadde bare en funksjon innad i barnehagen, er byttet ut med krav og forventninger om at de også må være en utadrettet strategisk leder. Konkurransespektet forandrer også rammevilkårene og tvinger frem nye strategier. Flere aktører vil inn og ser barnehagen med nye øyne. Med flere og nye aktører som har ulik motivasjon for å bevege seg inn på barnehagefeltet vil styrers evne til å reflektere, være bevisst og strategisk være et konkurransefortrinn. Det kom frem beskrivelser fra barnehagene der «Bakkebyråkratenes» beskyttelsestaktikk resulterte i at de kun valgte noen av styringssignalene de lokale og sentrale myndigheter sendte ut. De beskrev at de tok i mot, men gjorde det på sin egen måte.

Bae peker på at distansen mellom styringsdokumenter og barnehagen må bli mindre. Dersom det overlates til andre faggrupper å tolke disse dokumentene gir profesjonen fra seg definisjonsmakten. Her ligger også kjernen til styringsforsøkene. Bevissthet rundt styring og styringsforsøk vil kunne skape refleksjon rundt strategisk ledelse og manøvrering i det store felleskapet. Her blir spørsmålet blir du styrt, eller lar du deg styre? Et spørsmål som kan dreie seg om kunnskaper, bevissthet og refleksjon i lederrollen. Undersøkelsen viste to av fem informanter med høy strategisk bevissthet og realiseringsnivå, også i forhold til å fange opp styringsforsøk og ha strategier i forhold til aktører på et bredt plan. Det kom tydeligst frem beskrivelser av strategier i forhold til posisjonering og makt.

Departementet påpeker styrerens sentrale nøkkelrolle i initiativ, tiltak og oppfølging av prosjekter og pedagogisk arbeid i barnehagene (Barnehageloven med forskrifter, 2016) Vi

ser i tillegg allerede konkrete tegn til sterkere styring fra myndighetsnivået blant annet med den nye Rammeplanen.

Moen (2016) pekte på at lederne i offentlig sektor har de siste årene vært på vei bort fra lojaliteten og arbeidsoppgavene knyttet til det lille felleskapet. At det er en tendens at styrere i større grad enn før blir en del av det store felleskapet. Jeg sitter igjen med mange spennende spørsmål etter undersøkelsen. Vil styrere klare begge deler, og hva vil skje om det blir overvekt av konkurranseaspektet og tiden går med til manøvrering ut i det store felleskapet? Hvilke aktører og styringsforsøk vil komme i fremtiden, hvem er styreren anno 2028? Hvor mye tid går til å posisjonere seg i det politiske feltet, og hvor mye tid brukes til utvikling og pedagogiske arbeid? Hva skjer om styrerne blir enda mer synlige og strategiske, vil stemmen til barnehagen da få en annen posisjon? Og om barnehagen oppnår en annen posisjon, får da barndommen større plass og verdi i de politiske avgjørelser?

Avslutter med ett sitat fritt oversatt fra boka « *The strategy process* » av Mintzberg og kollegaer:

«Strategi er det samme for organisasjonen – som personlighet er for individet»

(Mintzberg.et.al, 1998, s. 18)

7.0 REFERANSER

Bae, Berit, (2018) *Politikk, lek og læring*. Bergen: Fagbokforlaget

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Børhaug, K. & Gotvassli, K.-Å. (2016) Styring og ledelse i barnehagen. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli & P.T Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gottvassli, K. Å. & Vannebo, B. I. (2016) *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Granrusten, P.T. (2016b) Strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli & P.T Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Hammer, Svein. (2008). Styring, statistikk, subjektivitet. Utledning av et analytisk rammeverk. I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 49

Hammer, Svein. (2017). *Foucault og den norske barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klausen, Kurt Klaudi. (2010). *Strategisk ledelse: de mange arenaer*. Odense: Syddansk universitetsforlag.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kleven, T.A(2011). *Forskning og forskningsresultater*

Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen* (St.meld. nr 41 (2008-2009)). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet. (2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. st. 24 (2012-2013)).

Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Røvik, K. A. (2017) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Øyvind Lund.(2015). *Perspektiver på leiing*.4 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, Ghoshal, Sumantra. (1998). *The strategy prosess*.
Oxford: The Alden Group.

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, Joseph. (2005) *Strategy safary*. New York;
Simon & Schuster Inc

Moen, Kari Hoås. (2016). Forventninger om læring- forskjellige opplevelser blant styrere i private og kommunale barnehager. I Moen, K-H, Gotvassli, Kjell – Åge, Granrusten, Per Tore.(red.). *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og leiing*. Oslo: Universitetsforlaget As

Møreauet, Gotvassli, Moen & Skogen, (2014) *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Neumann, Cecilie B & Neumann Iver B.(2014) *Forskeren i forskningsprosessen*. Cappelen Damm AS

Porter, M. E. (1996, November–December). What is strategy? *Harvard Business Review*, 62–78.

Porter, M. E. (2008, January). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 25–40.

Postholm, M.B. (2005) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kassstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Thagaard, T. (2013) Systematikk og innlevelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Skjæveland, Y. (2016) Leiing av læring i barnehagen – nasjonale retningslinjer og lokale fortolkingar. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli & P.T Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nettkilde:

Hernes.G (1980), s. 91

<https://www.bing.com/search?q=styringssystem+definisjon&form=QRE3>

Vedlegg nummer 1 – Vurdering NSD

Vedlegg nummer 2 – Informasjon og samtykke erklæring

Vedlegg nummer 3 - Intervjuguide

Vedlegg nummer 4- Intervjuspørsmål

Vedlegg nummer 1



Per Tore Granrusten
Thonning Owesensgt. 18
7044 TRONDHEIM

Vår dato: 18.12.2017

Vår ref: 57634 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.12.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

57634	<i>En undersøkelse av styreres valg av ledelsesstrategier i møtet med eksterne styringsforsøk</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Dronning Mauds Minne Høgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Tore Granrusten</i>
<i>Student</i>	<i>Anniken Dale</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Dronning Mauds Minne Høgskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Dronning Mauds Minne Høgskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Vedlegg nummer 2

Hei

Mitt navn er Anniken Dale, og jeg jobber til daglig som styrer i en mellomstor barnehage i Vefsn kommune.

Jeg tar for tiden master i barnehageledelse ved DMMH, og i den forbindelse ønsker jeg å foreta en undersøkelse av hvilke strategier styrere benytter i møtet med eksterne styringsforsøk. Jeg ønsker å få fram styreres opplevelser og erfaringer med styringsforsøk, samt hvilke ledelsesstrategier de benytter i sin ledelse. Jeg er ute etter å intervjuere styrere med mer enn 5 års erfaring.

Intervjuet blir tatt opp på lydbånd, tar mellom 45 minutter til 1 time. Opplysningene som blir samlet inn, vil bli behandlet strengt konfidensielt. Lydopptakene vil slettes etter transkribering. All data vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Det vil være anledning til innsyn i transkribert intervju om ønskelig.

Deltakelsen er frivillig og det er opp til deg om du vil delta. Du kan også trekke deg i løpet av studien. Jeg er imidlertid svært takknemlig dersom du samtykker.

For eventuelt spørsmål kan undertegnede kontaktes på epost og telefon.

Anniken.dale@vefsn.kommune.no tlf: 90274217

Ønsker dere mer informasjon kan dere ta kontakt med min veileder Per Tore Granrusten ved Dronning Maud Minne Høgskolen, på telefon: 73805244 eller epost: per.t.granrusten@dmmh.no

På forhånd takk for hjelpen.

Med hilsen

Anniken Dale

.....SVARSLIPP:

Jeg har fått skriftlig informasjon om en intervjuundersøkelse av styreres strategivalg i møtet med styringsforsøk. Jeg ønsker å delta i undersøkelsen.

Svar:

.....

Vedlegg nummer 3

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål	Notat
<p>Hvem identifiserer styrere som interessenter ?</p> <p>Hvilke styringsforsøk identifiserer styrere?</p>	<p>-Hvem opplever du har påvirkning, eller ønsker å ha påvirkning på innholdet i barnehagen din?</p> <p>Hva opplever du påvirker din ledelse mest?</p> <p>Hvordan gjør de det?</p> <p>I den siste tiden, hva slags tilbud har du fått om: råd, verktøy ,kurs, materiell, nettsteder, bøker, program som skal støtte arbeidet i barnehagen?</p> <p>Hvilken form mener du de fleste styringsforsøkene har?</p> <p>Hvor stor frihet har du til å velge å ta inn eller stoppe</p> <p>-Er det noe du ikke har frihet til?</p> <p>Hvem opplever du kontrollerer deg og barnehagens arbeid, retning, innhold, mål og daglig arbeid?</p> <p>Hvordan skjer dette?</p> <p>Hva gjør du i forhold til dette</p>	<p>Interessentmodellen</p> <p>Store lille felleskapet</p> <p>Eierform</p> <p>Reklame</p> <p>Media</p> <p>Vide rammer</p> <p>Sterk kontroll</p> <p>Standardisering</p> <p>regelstyring</p>
<p>Hvilke strategier benytter styrere i møtet med styringsforsøk?</p>	<p>Hva tenker du om begrepet strategi og strategisk ledelse i barnehagen?-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kjent, ukjent, - Hva forbinder du med begrepet <p>Hvilke strategier tenker du at du benytter?</p> <p>Innad i barnehagen</p> <p>Utad i barnehagen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er strategier nedfelt skriftlig? 	<p>Plan</p> <p>Posisjon</p> <p>Mønster</p> <p>Makt</p> <p>Ubevisst- bevisst</p> <p>Høy lav realisering</p>

Vedlegg nummer 4

Intervju spørsmål 2018- MOP

1. Hvem opplever kommer med styringsforsøk, eller ønsker å ha påvirkning/styre innholdet i din barnehage?

-Hvordan gjør de det?

2. Hva/hvem tenker du påvirker/styrer din ledelse mest?

3. Hva er det siste «tilbudet» du har fått om råd, verktøy, kurs, materiell, nettsteder, bøker, program eller lignende som skal støtte/ forsøke å styre arbeidet i barnehagen?

- Hvordan fikk du dette?

4. Hvilken «form» mener du de fleste styringsforsøkene har? Eks....råd, tilbud,etc

5. Hvor stor frihet har du til å velge å ta inn, eller stoppe styringsforsøk som kommer?

-er det noe du ikke har frihet til?

6. Hvem opplever du kontrollerer deg, barnehagens daglige arbeid og innhold?

7. Hva tenker du rundt begrepet strategi og strategisk ledelse i barnehagen?

8. Hvilke strategier tenker du at du benytter i forhold til de som vil påvirke/ kommer med styringsforsøk?

9. Hva tenker du rundt det og aktivt bruke nettverk, politikere, media eller annet for å fremme din barnehage/ ditt syn på noe?

Tilleggsspørsmål:

Har du skriftlige strategier?

Konkrete strategier mht media?

Er det noe du har lyst å legge til?

Kan jeg ringe deg dersom det dukker opp noe jeg lurer på i forbindelse med dette?

