

Eiers styringsressurser som rammebetingelse for styrers ledelse i barnehagen



Masteroppgave i Barnehageledelse

MLMOP5900

Trondheim, våren 2019



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold

Figurer og tabeller	3
Forord	4
Oppsummering.....	5
Executive summary	6
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Oppgavens oppbygning.....	11
2 Teoretisk bakgrunn og tidligere forskning	13
2.1 Ledelse i barnehagen.....	13
2.1.1 Perspektiver på ledelse	13
2.1.2 Administrativ ledelse i barnehagen.....	14
2.1.3 Personalledelse i barnehagen	15
2.1.4 Pedagogisk ledelse i barnehagen	16
2.1.5 Strategisk ledelse i barnehagen.....	17
2.2 De fire ledelsesfunksjonene samlet	18
2.3 Styringsressurser som rammebetingelse for utøvelse av ledelse i barnehagen.....	21
3 Metode	25
3.1 Forskningsdesign	25
3.2 Valg av metode.....	25
3.2.1 Bakgrunn for valg av metode	25
3.2.2 Semistrukturerte intervjuer	27
3.3 Utvalg og rekruttering av informanter	28
3.4 Analyse av data.....	30
3.5 Vitenskapsteoretisk forankring	31
3.6 Etske betraktninger	32
3.7 Vurdering av pålitelighet, gyldighet, transparens, refleksivitet og generaliserbarhet	33
3.8 Refleksjon rundt valgt metodisk tilnærming.....	36
4 Resultat.....	38
4.1 Styringsressurser	38
4.1.1 Styringsressurser som føringer og støtte	38

4.1.2	Barnefaglig kompetanse.....	39
4.1.3	Variasjon i styringsressurser.....	41
4.1.4	Kompensasjon for manglende styringsressurser	42
4.1.5	Styringsressurser: kort oppsummert.....	44
4.2	Administrativ ledelse	44
4.2.1	Administrativ ledelse i praksis.....	44
4.2.2	Administrativ ledelse og variasjon i styringsressurser	46
4.2.3	Kompensasjon for manglende administrative styringsressurser	48
4.2.4	Administrativ ledelse: kort oppsummert	49
4.3	Personalledelse	49
4.3.1	Personalledelse i praksis.....	49
4.3.2	Personalledelse og variasjon i styringsressurser	51
4.3.3	Kompensasjon for manglende styringsressurser innen personalledelse.....	54
4.3.4	Personalledelse: kort oppsummert.....	55
4.4	Pedagogisk ledelse	56
4.4.1	Pedagogisk ledelse i praksis	56
4.4.2	Pedagogisk ledelse og variasjon i styringsressurser	57
4.4.3	Kompensasjon for manglende styringsressurser innen pedagogisk ledelse.....	60
4.4.4	Pedagogisk ledelse: kort oppsummert.....	60
4.5	Strategisk ledelse.....	61
4.5.1	Strategisk ledelse i praksis.....	61
4.5.2	Strategisk ledelse og variasjon i styringsressurser	63
4.5.3	Kompensasjon for manglende styringsressurser innen strategisk ledelse	65
4.5.4	Strategisk ledelse: kort oppsummert	65
5	Diskusjon	67
5.1	Styringsressurser	67
5.2	Styringsressurser og de fire ledelsesfunksjonene	69
5.3	Oppsummering, forskningsmessig og praktisk relevans	72
6	Konklusjon	75
7	Litteraturliste.....	76
Vedlegg	79
Intervjuguide	79

Figurer og tabeller

Figur 1 Grafisk fremstilling av problemstillingen.....	11
Figur 2 Utvalg av informanter	29
Tabell 1 Oversikt over informanter, eier og rekruttering.....	30

Forord

Nå er tre år med studier ved Dronning Mauds Høgskole over. Studiet, *Master i Barnehageledelse*, har både vært svært lærerikt, men også til tider utfordrende. Jeg har i løpet av disse årene blitt kjent med mange dyktige lærere og medelever, med en ting til felles; et stort og bankende hjerte for barnehagen. Studiet har utviklet meg som menneske, kollega og leder og kan sterkt anbefales.

Jeg vil rette en stor takk til de åtte informantene, som sa seg villig til å dele av sine tanker og erfaringer knyttet til sitt virke som styrere, slik at denne studien kunne la seg gjennomføre. En stor takk for deres åpenhet og for at dere satte av tid til meg.

Videre vil jeg takke førsteamanuensis Elin Birgitte Ljunggren for god veiledning, inspirasjon og oppmuntring underveis. En takk til medelever for gode faglige diskusjoner og koselige stunder over kaffekoppen i kantina.

Videre en takk til Eierstyret ved Markaplassen Barnehage SA, som har gitt meg muligheten til å ta dette studiet samtidig som jeg har arbeidet som styrer. Jeg har følt en uvurderlig støtte og oppmuntring fra alle i styret gjennom hele prosessen. Takk til mine gode medarbeidere i barnehagen og kollegaer i mitt ledernetverk for støtte og forståelse for at jeg har hatt mye å gjøre.

Takk til min kjære mann Øyvind, din tilstedeværelse, støtte og faglige refleksjoner har vært til stor hjelp. Nå er tiden inne for å prioritere familie og venner!

Trondheim, mai 2019

Vera Holst

Oppsummering

Barnehagene i Norge i dag er representert ved et stort mangfold på eiersiden. I denne studien er det sett nærmere på en av de faktorene som er med på å bidra til dette mangfoldet, nemlig variasjonen i barnehageeiers styringsressurser. Styringsressurser blir i faglitteraturen forstått som de ressurser eier har i form av fagkompetanse, styringskompetanse, tid og økonomi (Haugset, 2018). Problemstillingen som belyses i denne masteroppgaven stiller spørsmål ved hvordan barnehageeiers styringsressurser påvirker utøvelse av styrers ledelse i barnehagen.

Åtte barnehagestyrere er intervjuet. To av disse er styrere i kommunale barnehager eid av en stor kommune, to er styrere i barnehager eid av en stor privat aktør, to er styrere i kommunale barnehager eid av en liten kommune og de siste to er styrere eid av en liten privat aktør.

Analysen av intervjuene viser til at styringsressurser, sett fra styrers perspektiv, kan forstås som de føringer eier legger og den støtte som styrer mottar fra eier i sin ledelse av barnehagen. Intervjuene viser videre at styringsressurser i særlig grad ser ut til å variere med eiers størrelse. Resultatene indikerer at små eiere har mindre styringsressurser enn de store, videre at skillet mellom offentlig og privat virker å være mindre avgjørende. Variasjonen får betydning for hvordan styrer utøver sin ledelse, og for hvordan styrer opplever sin egen rolle. På de fleste områder og i de rette mengder oppleves støtte og føringer fra eier som positivt for styrer, det vil si som en styrking av egen ledelse. Resultatene indikerer imidlertid også at støtte og føringer ikke alltid oppleves som ubetinget positivt av styrerne, da for sterke føringer fra eier eller for mye støtte kan gå ut over styrers behov for et profesjonelt handlingsrom. Svake føringer og lite støtte fra eier på et gitt område er dermed ikke ubetinget negativt. Resultatene viser at svake føringer og lite støtte fra eier kan være en kilde til et profesjonelt handlingsrom i styrers utøvelse av egen ledelse.

Executive summary

Kindergartens in Norway today are represented by a large diversity in ownership. In this study, one of the factors contributing to this diversity has been examined, namely the variation in owners' management resources. In the research literature, management resources are understood as the resources that the owner has in the form of professional competence, management competence, time and economy (Haugset, 2018). The research question highlighted in this master thesis is related to how the owner's management resources affect the exercise of leadership among head teachers in the kindergarten.

Eight head teachers are interviewed. Two of these are leaders of municipal kindergartens owned by a large municipality, two are leaders in kindergartens owned by a large private operator, two are leaders of municipal kindergartens owned by a small municipality and the last two are leaders of kindergartens owned by a small private operator.

The analysis of the interviews indicates that management resources, seen from head teacher's perspective, can be understood as guidelines promoted by the owner and support that head teachers receive from the owner in their management of the kindergarten. The interviews also show that management resources seem to vary with the size of the owner. The results indicate that small owners have less management resources than the big ones, and that the distinction between public and private seems to be less decisive. The variation is important for how the head teachers exercise their leadership, and for how they experience their own role. In most areas and in the right quantities, support and guidelines from the owner are perceived as positive by the head teachers, a strengthening of their own leadership. The results, however, also indicate that support and guidelines promoted by the owner are not always perceived as positive by the head teachers. Too strong guidelines from the owner or too much support can go beyond the leader's need for a professional latitude. Weak guidelines and little support from the owner in a given area are therefore not unconditionally negative. The results indicate that weak guidelines and little support from the owner can be a source for professional latitude in the head teacher's own leadership.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norske barnehager kjennetegnes av et mangfold på eiersida. Den tydeligste forskjellen ligger i selve eierskapet, hvor man grovt sett kan skille mellom private og offentlige barnehager. Blant de offentlige barnehagene er eierskapet forholdsvis homogent, da 99 prosent av disse er i kommunalt eie og de resterende i statlig eller fylkeskommunalt eie (SSB, 2018). Blant de private barnehagene er det imidlertid stor variasjon i eierform. Der privat barnehagedrift historisk sett har hatt sin basis i ideelle formål, er dette i nyere tid endret. Aksjeselskapsformen har blitt en stadig vanligere eierform, men det finnes også en rekke andre eierformer. Dette inkluderer blant annet foreninger, stiftelser, ansvarlige selskap, andelslag, foreldreierskap og eneeierforetak (NOU 2012: 1).

I tillegg til skillet mellom offentlig og privat eie, og mellom ulike private eierformer, er det en annen faktor som også bidrar til å skape et mangfold på eiersida. Denne faktoren gjelder eiernes styringsressurser. Som Haugset (2018) påpeker kan det være stor variasjon blant ulike barnehageeiere også her. Denne variasjonen betyr at ulike barnehageeiere kan ha ulike forutsetninger for styring av og påvirkning på barnehagetilbudet. I henhold til rammeplanen for barnehagen er alle barnehager, uansett eierforhold, forpliktet til å oppfylle barnehagens formål slik dette er beskrevet i barnehageloven § 1 og i rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017). Haugset (2018) understreker imidlertid at aktiv styring forutsetter visse ressurser, både i form av fagkompetanse og styringskompetanse, tid og økonomi hos eier av barnehagen. Variasjonen i styringsressurser innebærer imidlertid nettopp at slike forhold kan variere blant ulike typer av eiere.

Haugset argumenterer for at det vil være naturlig å se barnehagens styringsressurser i sammenheng med eierorganisasjonens størrelse. Store organisasjoner som eier mange barnehager vil ofte også ha store styringsressurser, sammenlignet med små eiere. Eksempelvis vil det, som Haugset nevner, hos store aktører kunne være økonomisk handlingsrom for å ha fagpersoner i administrative stillinger som er dedikert til styring og utvikling av barnehagetilbudet. Hos en mindre aktør, som for eksempel en foreldreid barnehage, vil et slikt handlingsrom antakelig være mer begrenset.

Haugset omtaler den store variasjonen blant eiere av barnehager som et institusjonelt eiermangfold. I det institusjonelle eiermangfoldet skiller hun først og fremst mellom de

variasjoner vi finner langs de to nevnte dimensjonene *eierskap* og *styringsressurser*. I hennes litteraturgjennomgang av forskning som er gjort på dette mangfoldet, finner hun at det er gjennomført relativt få studier på feltet. I sitt litteratursøk har hun identifisert kun 14 forskningsartikler som berører temaet. Etter en gjennomgang av disse artiklene konkluderer hun med at det mangler forskningsbasert forståelse av hvilken betydning variasjoner i eierskap og styringsressurser har for styring av barnehagen som likeverdig tilbud til alle barn. Haugset etterlyser derfor mer forskning på hvilken rolle det institusjonelle eiermangfoldet spiller.

Mangelen på forskning knyttet til hvilken rolle det institusjonelle eiermangfoldet spiller i barnehagen, åpner opp for en rekke relevante tema som kan og bør belyses forskningsmessig. I foreliggende masteroppgave vil det imidlertid ikke fokuseres på et vell av slike tema. To avgrensninger er gjort.

Den første avgrensningen innebærer at oppgaven primært fokuserer på variasjonen i styringsressurser, ikke på variasjonen i eierskap. Dette betyr ikke at styringsressurser og eierskap ses på som to uavhengige dimensjoner. For som jeg allerede har vært inne på vil det blant annet være naturlig å anta at for eksempel store eiere har mer styringsressurser til rådighet enn de små. Det kan også være naturlig å anta at styringsressurser vil variere med skillet mellom offentlig og privat eierskap. Fokuset på styringsressurser fremfor eierskap betyr imidlertid at det er styringsressursenes betydning som sådan som står i fokus, og ikke eierskapet.

Den andre avgrensningen som er gjort innebærer at styringsressursenes betydning snevres inn til et annet område av barnehageforskningen hvor det også kan sies å foreligge et underskudd på forskning. Dette området gjelder styrerrollen og hvilke betingelser som drar denne rollen i ulike retninger. For, som påpekt av *Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen* (Børhaug m.fl., 2018) finnes det ikke mye forskning på hvordan styrerrollen formes og hvilke forhold det er som drar rollen (og rolleforståelsen) i ulike retninger. I foreliggende masteroppgave er det nettopp dette som belyses. Det samme underskuddet på forskning på dette feltet finner vi også internasjonalt. Blant annet finner Aubrey m.fl. (2012) at ledelsesforskning innen barnehagefeltet ikke bare er lite utforsket, det lille som er gjort innen feltet preges også av dominans av bare et svært begrenset antall forskere.

De to avgrensningene innebærer sammen at fokuset i masteroppgaven ligger på hvilken betydning eiers styringsressurser har for styrerrollen. Dette temaet er viktig, ikke bare basert på at det foreligger et forskningsmessig underskudd her, men også fordi styrerrollen i seg selv er helt sentral for barnehagens drift, barnehagens kvalitet og for utformingen av

barnehagetilbudet. Temaet har derfor ikke bare høy forskningsmessig relevans, men også en betydelig samfunnsmessig relevans. For, som fremhevet i Meld. St. 19 (2015-2016) om innholdet i barnehagen, skal barnehagens kvalitet og innhold legge grunnlaget for videre utdanning og arbeidsliv og dermed også bidra til den enkeltes muligheter til å nå sine mål og utvikle sitt potensial. Dette skal, som understreket i Stortingsmeldingen, realiseres uavhengig av hvilken barnehage det enkelte barn går i (Kunnskapsdepartementet, 2016).

1.2 Problemstilling

Som nevnt er alle barnehager, uansett eierforhold, forpliktet til å oppfylle barnehagens formål slik dette er beskrevet i barnehageloven § 1 og i rammeplanen. Barnehagens styrer skal ifølge rammeplanen også sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen. Det er dermed et ikke ubetydelig sammenfall i ansvar som både barnehageeier og styrer har. Rammeplanen forutsetter derfor at det skal være et godt samarbeid mellom barnehageeier og styrer (Utdanningsdirektoratet, 2017). Gitt det mangfoldet av eiere som eksisterer i barnehagene i Norge i dag, vil dette samarbeidet og samspillet mellom eier og styrer av barnehagen potensielt ha ulike forutsetninger og dermed kunne ta ulike former. Eksempelvis vil det være naturlig å anta at en foreldreeid barnehage vil besitte en annen type pedagogisk kompetanse og en annen type styringsverktøy på eiersiden, enn hva tilfellet vil være når en stor kommune representerer eiersiden. I tråd med Haugsets (2018) analyse av tidligere forskning på hvilken rolle det institusjonelle eiermangfoldet spiller, vet vi imidlertid lite om hvilken rolle variasjonen i slike ressurser på eiersiden har for ledelse av barnehagen.

I foreliggende studie ønsker jeg altså å se nærmere på hvordan variasjon blant ulike barnehageeiere med hensyn til styringsressurser påvirker styrerens ledelsesfunksjon i barnehagen. Følgende problemstilling vil derfor belyses:

Hvordan påvirker barnehageeiers styringsressurser utøvelse av styrers ledelse i barnehagen?

Det skal med det samme understrekes at jeg er opptatt av hvordan styrere *opplever* at eiers styringsressurser påvirker utøvelsen av egen ledelse. Det er dermed et fenomenologisk perspektiv som legges til grunn, hvor den enkeltes *opplevelser* av virkeligheten står i fokus. Jeg vil komme nærmere tilbake til dette i kapittel 3.

For å tydeliggjøre problemstillingen, og dermed gjøre den forskbar, er det nødvendig å avklare nærmere både hva som menes med begrepet «styringsressurser», og hva jeg legger i uttrykket «ledelse i barnehagen».

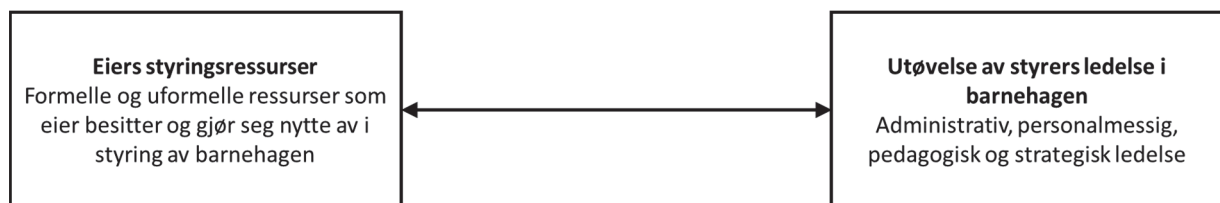
Haugsets bruk av begrepet «styringsressurser» for å skille mellom ulike typer av barnehageeiere er ny, og er ikke benyttet av andre forskere på feltet. Begrepet har derfor ikke et helt avklart innhold. Haugset knytter begrepet nært opp til barnehagens størrelse, og skriver at «store organisasjoner som eier mange barnehager har ofte mer styringsressurser og stordriftsfordeler i arbeidet med aktiv styring enn små eiere» (Haugset, 2018, s. 3). Hun knytter også begrepet opp mot forhold som kompetanse, tid og økonomi. Dersom vi går til organisasjonsteorien, så benyttes ofte begrepet «ressurser» for å beskrive både formelle og uformelle midler som en organisasjon besitter, eller i mitt tilfelle; som en eier besitter. Slike ressurser er av ulik art. Greene m.fl. (1997, s. 27) omtaler ressurser i en organisatorisk sammenheng som «all tangible and intangible assets that are tied to the firm in a relatively permanent fashion». De understreker videre at slike ressurser kan analyseres både i organisasjonen og hos eierselskapet. De skiller videre mellom menneskelige, sosiale, fysiske, organisatoriske og finansielle ressurser. «Styringsressurser» blir dermed et vidt begrep. I tråd med både det som Haugset (2018) legger i begrepet, og det som Greene m.fl. (1997) legger i begrepet, legges derfor også en slik vid forståelse til grunn for problemstillingen. Styringsressurser forstås derfor som å omfatte både de formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen. «Eier» kan i denne sammenheng være både en kommune eller en annen offentlig enhet, eller det kan være en privat aktør.

Det at begrepet «styringsressurser» er forholdsvis nytt innen barnehageforskningen, og dermed ikke har et helt avklart innhold i litteraturen, gjør at denne studien potensielt kan bidra til en viss klargjøring av begrepet. I teori-, resultat- og diskusjonskapitlene er det derfor også lagt opp til en drøfting av begrepet.

Når det gjelder «ledelse i barnehagen» er dette også noe som kan forstås som et vidt begrep. Det finnes et vell av ulike definisjoner på ledelse, og det finnes en rekke måter å dele inn ulike ledelsesfunksjoner på. For å avgrense ledelsesbegrepet begrenser jeg i det videre begrepet til den rolle som styreren er gitt gjennom rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017). Dette innebærer at både den administrative, personalmessige og pedagogiske rollen vil være i fokus. Gjennom rammeplanen er imidlertid styrer også tillagt en strategisk rolle, og i faglitteraturen er også styrers strategiske funksjon gitt betydelig vekt i nyere tid (se for eksempel Børhaug og Lotsberg, 2010; Gotvassli, 2015; Moen og Granrusten, 2013). Masteroppgavens

problemstilling må derfor forstås som et spørsmål om hvordan eiers styringsressurser påvirker både de personalmessige, administrative, pedagogiske og strategiske sidene ved utøvelse av lederrollen.

Dette er illustrert i figur 1 nedenfor. Som vist går pilen mellom *eiers styringsressurser* og *utøvelse av ledelse i barnehagen* begge veier. Problemstillingen er imidlertid primært opptatt av hvordan styringsressursene påvirker ledelse, det vil si den delen av pilen som peker mot høyre. Det vil uansett være slik at interaksjonen går begge veier, det vil si at ledelse i barnehagen også kan påvirke og berike styringsressursene, eksempelvis ved å overføre kunnskap og kompetanse. Dette er ikke det primære utgangspunktet i problemstillingen, men slik mulighet for gjensidig påvirkning mellom eier og styrer vil antakelig være sentralt for hvordan styringsressursene virker inn på utøvelse av ledelse i barnehagen. Det å åpne opp for betydningen av dialog og gjensidighet i relasjoner er også i tråd med nyere forskning på forholdet mellom eier og leder innenfor organisasjonsforskningen (Cornforth og Macmillan, 2016), som til dels fokuserer mer på selve *relasjonen* mellom eier og leder (og på kvaliteten på denne relasjonen), enn på kvalitetene til eier og leder som separate individer (Koskinen og Lämsä, 2017).



Figur 1 Grafisk fremstilling av problemstillingen

1.3 Oppgavens oppbygning

Så langt har jeg beskrevet bakgrunnen for oppgavens tematikk, presentert problemstillingen som ligger til grunn og utdypet hva som ligger i denne. Problemstillingen vil være styrende for de påfølgende kapitlene. I kapittel 2 går jeg nærmere inn på oppgavens teoretiske bakgrunn og tidligere forskning. Som allerede nevnt foreligger det noe begrenset med forskning innenfor den tematikken som oppgaven omhandler. Det finnes imidlertid et vell av litteratur knyttet til ledelse i barnehagen som sådan. Denne litteraturen er helt sentral og høyst relevant for problemstillingen. I kapittel 3 presenteres metoden som er benyttet. Problemstillingen belyses ved bruk av kvalitativ metode, nærmere bestemt semistrukturerte intervjuer av styrere i barnehager. I kapitlet gjøres det rede for forskningsdesignet, bakgrunnen for valg av metode, utvalget og den vitenskapsteoretiske forankringen. I kapittel 4 presenteres resultatene. I arbeidet som ligger til grunn for oppgaven er samtlige intervjuer transkribert. Resultatene presenteres i

form av sitater fra intervjuene som knyttes opp mot de temaene som fremtrer som sentrale i datamaterialet. I kapittel 5 diskuteres resultatene opp mot problemstilling, teoretisk bakgrunn og tidligere forskning, før konklusjonen presenteres i kapittel 6.

2 Teoretisk bakgrunn og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg først se nærmere på hva ledelse i barnehagen innebærer. Jeg vil deretter se nærmere på de ulike ledelsesfunksjonene i barnehagen, før jeg avslutningsvis ser kort på styringsressurser som rammebetingelse for utøvelse av ledelse i barnehagen.

2.1 Ledelse i barnehagen

2.1.1 Perspektiver på ledelse

Ifølge Børhaug og Gotvassli (2016) finnes det tre ulike perspektiver på lederrollen i barnehagen. Disse er *ledere som symbol*, *ledelse som handling* og *ledelse som funksjon*. Sammen dekker disse tre perspektivene både en individuell innfallsvinkel gjennom fokus på symbolikk og handling og en mer organisatorisk innfallsvinkel der ledelse handler om utfyllelse av ulike funksjoner.

Innenfor det symbolske perspektivet er det vanlig å fokusere på lederens innflytelse og karisma, og hvilken betydning denne har for de ansattes motivasjon, tillitt, samarbeid etc. Innenfor dette perspektivet skilles det typisk mellom autoritære ledere, samarbeidende ledere, autonome ledere og så videre. Innenfor det perspektivet som ser på ledelse som handling er det typisk lederens handlinger, atferd og atferdsmønster som står i fokus. Innenfor dette perspektivet er en derfor gjerne opptatt av ulike lederstiler, og særlig hvordan lederen oppfattes og betraktes av andre. Når det gjelder ulike lederstiler går det mest sentrale skillet på oppgaveorienterte ledere og medarbeiderorienterte ledere. Innenfor det perspektivet som ser på ledelse som funksjon er den grunnleggende ideen at ledelse ikke nødvendigvis er plassert hos en enkelt person, men at organisasjonen er avhengig av at visse funksjoner ivaretas og disse kan ivaretas av andre. Det er allikevel et ledelsesansvar at de faktisk blir ivaretatt.

Den avgrensningen jeg har foretatt av ledelsesbegrepet i denne oppgaven gjør at mitt perspektiv ligger nært opp mot det perspektivet som ser på ledelse som funksjon. Som nevnt innledningsvis har jeg valgt å begrense ledelsesbegrepet til den rollen som styreren i barnehagen er gitt gjennom rammeplanen (og i sentrale deler av faglitteraturen). Dette innebærer et skille mellom styrerens administrative, personalmessige, pedagogiske og strategiske rolle.

Det er ikke slik at det er skarpe skillelinjer mellom disse fire funksjonene, på noen områder kan de derfor gli over i hverandre. Tross fraværet av skarpe skillelinjer, kan denne inndelingen fungere som en ryddig måte å kategorisere styrerens oppgaver på. De utgjør også helt sentrale funksjoner i en barnehage, som må ivaretas. Det er derfor ikke av avgjørende betydning, og

heller ikke ønskelig, at styreren løser alle oppgaver innenfor disse funksjonene. Det er imidlertid styrerens ansvar *at* de blir ivaretatt. Vi finner igjen de fire funksjonene allerede i Ot.prp. nr. 72 (2004-2005) Om lov om barnehager (Barne- og familiedepartementet, 2005 s. 92), hvor det heter at:

Styreroppgaven kan sammenfattes i fire hovedoppgaver:

- lede pedagogisk virksomhet
- utøve personalansvar
- utføre administrative oppgaver
- samhandle med den kommunale barnehagemyndigheten

Vi skal nedenfor se nærmere på hva de ulike funksjonene innebærer hver for seg, deretter sammenfatte dem i et mer helhetlig bilde.

2.1.2 Administrativ ledelse i barnehagen

I følge Gotvassli (2015) omfatter administrativ ledelse i barnehagen tradisjonelle administrative oppgaver. Dette innebærer blant annet rapportering, arkivering, dokumenthold, innkjøp, opptak, lønnskjøring, drift og vedlikehold av bygninger. Slike oppgaver innebærer derfor også et betydelig juridisk ansvar og det å holde oversikt over at driften skjer i samsvar med gjeldende lover, forskrifter, retningslinjer og vedtak.

Administrativ ledelse utgjør en ikke ubetydelig del av tidsbruken til styrere. I følge Gotvassli (1990) sin egen forskning på tidsbruk i lederfunksjonen, har han funnet at administrativ ledelse er den funksjonen styrere bruker mest tid på. Hans forskning på dette feltet er imidlertid snart 30 år gammel. I senere arbeider understreker derfor Gotvassli (2015) at det er usikkert hvor overførbare disse resultatene er til dagens situasjon.

En nyere studie utført av Haakestad m.fl. (2015) viser imidlertid at resultatene av Gotvasslis studie er vel så relevante i dag. I deres studie fant de at flertallet av styrere i barnehager oppgir å bruke mest tid på administrativ ledelse. Dette funnet var konsistent på tvers av ulike styrermodeller. De fant at 65 prosent av styrere med ansvar for én barnehage anslår at de bruker mest tid på administrativt arbeid. 26 prosent av disse anslår at de bruker like mye tid på administrativt arbeid som pedagogisk arbeid, mens 10 prosent oppgir at de bruker mest tid på pedagogisk ledelse. For styrere med ansvar for flere barnehager anslår 73 prosent at de bruker mest tid på administrativt arbeid, 25 prosent at de bruker like mye tid på administrativt arbeid som pedagogisk arbeid, mens bare 2 prosent oppgir at de bruker mest tid på pedagogisk ledelse.

Dette indikerer at den administrative funksjonen til styrere opptar en betydelig del av styrerens rolle.

2.1.3 Personalledelse i barnehagen

Personalledelse i barnehagen omtales ifølge Gotvassli (2015) også som integrasjonsfunksjonen. Det vil si utvikling av forhold blant personalet som motivasjon, trivsel og fellesskapsdannelse. Børhaug og Lotsberg (2010) vektlegger at integrasjonsfunksjonen rommer det å skape oppslutning om felles mål blant medarbeiderne, og det å støtte, motivere og inspirere personalet. Utvikling av sosiale normer og kompetanseutvikling ligger derfor også sentralt her (Gotvassli, 2015).

Der den administrative funksjonen dreier seg om å administrere forhold både vedrørende personal, barn og eksterne aktører, er fokus i integrasjonsfunksjonen altså på de ansatte i barnehagen. Helt konkret dreier den seg derfor om forhold som rekruttering, personalutvikling, løsning av personalkonflikter og teamutvikling. Som Gotvassli fremhever, så er grunnlaget for viktigheten av denne lederfunksjonen i barnehagen at det er en sammenheng mellom kvaliteten i barnehagen og kompetansen til personalet. Dette tas også opp i nevnte odelstingsproposisjon hvor det, med støtte i forskning, blir understreket at «personalets kompetanse er den viktigste kvalitetsfaktoren i barnehagene» (Barne- og familiedepartementet, 2005 s. 95).

Kompetanseutvikling blir dermed en helt sentral oppgave innenfor denne ledelsesfunksjonen. Gotvassli (2015) understreker at kompetanseutvikling i barnehagen ikke bare handler om strategisk utvikling av personalets kompetanse i form av planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak. Vel så mye handler det om å kombinere ulike typer av kompetanse som personalet allerede besitter og å utnytte den kompetansen som er uutnyttet. Han vektlegger derfor at kompetansebygging både handler om å fornye, styrke og utnytte personalets kunnskaper, deres erfaringer, holdninger og ferdigheter. Dette perspektivet på kompetanseutvikling finner vi også igjen i rammeplanen, hvor det heter at «styrer skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse» (Utdanningsdirektoratet, 2017 s. 16).

Selv om kompetanseutvikling er en sentral komponent innenfor personalledelse, inneholder denne ledelsesfunksjonen, som jeg har vært inne på ovenfor, også forhold som ligger utenfor den faglige utviklingen og veiledningen av ansatte. Funksjonen rommer også forhold som oppfølging og håndtering av sykefravær. Sammenliknet med andre bransjer er sykefraværet i barnehager forholdsvis høyt. Det legemeldte sykefraværet i barnehager i Norge lå på 8,1 prosent i 2018, mot 5,3 prosent i alle yrkesgrupper (PBL, 2019). Det forholdsvis høye sykefraværet i

barnehager medfører også at mye tid og ressurser fra styrers side går med på å følge opp sykemeldte. I følge Haakestad m.fl. (2015) sin studie av tidsbruk i barnehagen rapporterer også styrere at mye tid brukes på å følge opp langtidssykmeldte, og videre at korttidsfraværet genererer mye arbeid knyttet til det å skaffe vikarer, delegere oppgaver og om dirigere personalet mellom ulike baser eller avdelinger. Personalledelse er derfor en tidkrevende funksjon, og både Haakestad m.fl. og Børhaug og Lotsberg (2010) sin studie av styrere trekker frem personalledelse som en utfordrende rolle. Det at personalledelse kan være krevende og legge beslag på mye tid finner vi også i eldre studier (Mørreaunet, 1998). Dette er derfor ikke et nytt fenomen.

2.1.4 Pedagogisk ledelse i barnehagen

I henhold til rammeplanen skal barnehagen «være en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes» (Utdanningsdirektoratet, 2017 s. 37). Pedagogisk ledelse dreier seg derfor om det som Gotvassli (2015) omtaler som kjernevirksomheten i barnehagen. Han fremhever videre at denne funksjonen typisk består av oppgaver som faglig veiledning av ansatte, planlegging av pedagogisk virksomhet, evaluering av pedagogiske tiltak og faglig oppdatering.

Gotvassli understreker imidlertid at pedagogisk ledelse i barnehagen ikke har noen entydig definisjon eller avgrensning. Han foreslår derfor en tredeling av styrerens rolle i barnehagens pedagogiske arbeid:

- Styrerens ansvar for å lede det pedagogiske arbeidet, produksjonen og kjerneaktiviteten i barnehagen.
- Styrerens ansvar for å initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser for å bli en lærende barnehage.
- Styrerens ansvar for å lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen sett i lys av både samfunnsmandatet og verdigrunnlaget.

Disse tre hovedpunktene er også noe vi kjenner igjen fra rammeplanen. Rammeplanen angir blant annet at styreren er gitt ansvaret for å sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med rammeplanen og barnehageloven. Videre stiller den krav til at barnehagen skal være en lærende organisasjon og at barnehagens verdigrunnlag skal formidles, praktiseres og oppleves i alle deler av dens pedagogiske arbeid (Utdanningsdirektoratet, 2017). Pedagogisk ledelse favner derfor vidt og kan, slik Gotvassli (2015) også fremhever, derfor være vanskelig å definere. Tross dette finnes det noen forsøk på å definere denne ledelsesfunksjonen. Kvistad og Søbstad

(2005, s. 164) for eksempel, definerer det slik: «Pedagogisk ledelse innebærer å initiere og lede utviklingsprosessene knyttet til læring og endring, hvor målet innebærer å få i gang bevisstgjøringsprosesser hos personalet knyttet til organisasjonens verdigrunnlag». En slik forståelse av pedagogisk ledelse er også i tråd med Wadels (1997) forståelse, der pedagogisk ledelse dreier seg om det å få i gang kollektive refleksjonsprosesser hos personalet over egen praksis, og der denne refleksjonen gir muligheter for ny innsikt.

Til tross for at pedagogisk ledelse er det som ligger nærmest kjernevirksomheten i barnehagen, er det som jeg allerede har vært inne på få ledere som bruker mye tid på denne ledelsesfunksjonen. I Haakestad m.fl. (2015) sin studie er det som nevnt 10 prosent av styrere med ansvar for én barnehage som oppgir at de bruker mest tid på pedagogisk ledelse. For styrere med ansvar for flere barnehager gjelder dette bare 2 prosent.

I Børhaug og Lotsberg (2010) sin kvalitative studie er imidlertid ikke dette funnet like fremtredende. Tvert om finner de i sin analyse at styrere på mange måter er aktive som pedagogiske ledere. De finner blant annet at styrere er aktive som pedagogiske ledere gjennom planlagt veiledning, gjennom å etablere rammer for systematisk rapportering, gjennom innføring av rutiner og regler som har til hensikt å sikre at forskjellige pedagogiske hensyn blir ivare tatt ute på avdelingene og gjennom spontan støtte eller korreksjon når det er behov for det. Deres studie avdekker dermed at pedagogisk ledelse utført av styrere i stor grad handler om å skape gode organisatoriske betingelser for at det øvrige pedagogiske personalet kan utøve god pedagogisk ledelse. I følge Børhaug og Lotsberg vil slik indirekte styring kunne komme til å få stadig større betydning, når styrere får ansvar for flere eller stadig større enheter.

2.1.5 Strategisk ledelse i barnehagen

I følge Gotvassli (2015) er den strategiske ledelsesfunksjonen rettet mot barnehagens forhold til omgivelsene. Han fremhever at typiske oppgaver innenfor strategisk ledelse er å holde kontakt med instanser utenfor barnehagen, hente inn eksterne ressurser, profilere og markedsføre barnehagen, ha kontakt med foreldre og rapportere til eksterne instanser eller eier. Hos Børhaug og Gotvassli (2016) omtales derfor denne rollen som entreprenørrollen, det vil si den rollen som ivaretar og vedlikeholder forholdet til eksterne interessenter.

Styrerrollen i barnehagen har, ifølge Gotvassli (2015), gått gjennom store endringer de siste tiårene. Gotvassli fremhever at barnehager frem til 1970-tallet ble ledet i kraft av faglighet og akseptert autoritet. Fra 1970-tallet og til 1980-tallet var det ifølge ham et opprør mot den autoritære måten å styre på og idealet var bred innflytelse, likhet i fordeling av oppgaver og

flate strukturer. Styrerrollen ble i denne perioden svekket og mer usynlig. Tidlig på 1980-tallet dominerte, ifølge Gotvassli, det såkalte målrettede arbeidet som ideal for styrerrollen, med fokus på mål, gjennomføring og vurdering av arbeidet i barnehagen. Ut på 1980-tallet ble det også et stadig sterkere fokus på styrerens ansvar for personalledelse og pedagogisk ledelse. Fra midten av 1990-tallet kom betegnelsen «enhetsleder» i bruk, der styrere i økende grad fikk ansvar for flere enheter av det som tidligere hadde vært selvstendige barnehager. Dette markerte også en overgang mot å se barnehager som virksomheter eller resultatenheter. Kostnadseffektivitet og rasjonalisering ble dermed en sentral del av styrerrollen.

Ifølge Gotvassli, ble det fra 2008 lagt større vekt på det strategiske perspektivet. Dette henger til dels sammen med at barnehagen befinner seg i en konkurranseposisjon, der det blir sentralt å fremstå med et attraktivt tilbud og en sterk posisjon. Den strategiske tenkningen, gjelder, ifølge Gotvassli, på flere arenaer og mot flere interessenter – eksempelvis innenfor den politiske arena. Med dette blir altså strategisk ledelse som sådan relevant, også innenfor barnehagesektoren.

Gotvassli og Vannebo (2016, s. 11) påpeker at den strategiske lederrollen i barnehagen «handler om å se fremover mot en ønsket utvikling og arbeide med barnehagens ressursgrunnlag for å få til utvikling». Strategisk ledelse i barnehagen dreier seg derfor om å fatte beslutninger om hva barnehagen bør gjøre for å nå sine mål, og hva den ikke bør gjøre. Strategisk ledelse dreier seg dermed ikke om den daglige ledelsen, men om de mer grunnleggende beslutningene.

Gotvassli og Vannebo fremhever at strategi og strategiske ledelse i barnehager i stor grad kan oppleves fremmed, da den strategiske tenkningen gjerne er noe som forbindes med mer utpregede kommersielle organisasjoner med en tydeligere bedriftsøkonomisk logikk. Tross dette finner Børhaug og Lotsberg (2010) i sin intervjustudie at styrere på en rekke måter er aktive i forhold til barnehagens omgivelser. Dette skjer blant annet gjennom aktiv innhenting av eksterne ressurser, i form av for eksempel midler, kompetanse og personell. De finner videre at styrere i stor grad også er politiske aktører i forhandlingsposisjoner overfor eier og kommunalt tilsyn. De finner også at de i stor grad er strategiske aktører i en stadig økt konkurranse om barn. Profilering og markedsføring av barnehagen fremstår således som en stadig viktigere oppgave.

2.2 De fire ledelsesfunksjonene samlet

De fire ulike funksjonene som styrer er gitt gjennom rammeplanen og som vi har sett på ovenfor er sammenfallende med Adizes' (2004) syn på ledelse. Han skiller mellom administratoren,

integratoren, produsenten og entreprenøren. Dette korresponderer med henholdsvis administrativ ledelse, personalledelse, pedagogisk ledelse og strategisk ledelse. Adizes omtaler selv dette som et funksjonalistisk syn på ledelse, der ledelse forstås som de funksjoner de ulike ledelsesrollene fyller i organisasjonen. Om disse fire rollene skriver han følgende (Adizes, 2004 s. 24):

Management can be defined by these four roles, because each one of them is necessary and together they are sufficient for good management: In other words, if all four roles are performed, the organization will be effective and efficient in the short and long run.

I følge Adizes er de fire ledelsesfunksjonene nødvendige i enhver organisasjon, uansett størrelse og uansett hva formålet og kjernevirksomheten til organisasjonen er. Enhver organisasjon, understreker han, må produsere ønskede resultater – enten i form av varer, tjenester eller en kombinasjon av dette. Produsenten, eller produksjonsrollen, må sørge for at dette blir gjort til riktig kvalitet (og til riktig pris), ellers vil ikke organisasjonen være konkurransedyktig. Administratorrollens oppgave er, ifølge Adizes, å sørge for at de organisatoriske prosessene er organisert på en hensiktsmessig måte slik at produksjonen kan gå riktig for seg og med en hensiktsmessig intensitet. I et lengre perspektiv må også organisasjonen ha en visjon som sørger for at organisasjonen tar de riktige veiene og tilpasser seg ytre endringer, for eksempel endringer i kundenes eller klientenes behov og forventninger. Dette fylles av entreprenørrollen, som ser forover og staker ut kursen for hva markedet krever, vil ha og trenger. Integratørrollen må sørge for å bygge et internt klima og et verdsett i organisasjonen som motiverer de ansatte til arbeide sammen mot målene.

Overført til barnehagen vil altså Adizes fire funksjoner og måten de fylles og fungerer på være avgjørende for kvaliteten i de tjenestene barnehagen produserer. I følge Adizes er det ikke slik at en av funksjonene er viktigere enn andre, alle må fylles og fungere for at organisasjonen som helhet skal kunne fungere hensiktsmessig. Det er imidlertid slik, understreker han, at de fire funksjonene vanskelig lar seg fylle av en og samme person til en og samme tid. Adizes omtaler ledere som fyller alle de fire funksjonene som såkalte PAEI-ledere (Produsenten, Administratoren, Entreprenøren, Integratoren). PAEI-ledere, argumenterer han, finnes imidlertid ikke. De kommer heller aldri til og finnes, og de er heller ikke mulig å trene opp (Adizes 2004, s. 30):

But where on earth would you find this perfect animal? Forget it; you wouldn't! That's why I call this theoretical (PAEI) person «the textbook executive» - because he or she exists only in textbooks. In reality, such a manager does not and cannot exist – because what is expected cannot be achieved by one single individual.

For problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven er dette et helt vesentlig moment. Adizes argumenterer nemlig for at det at ingen enkeltperson kan fylle alle funksjonene perfekt, gjør at samspillet med andre blir helt essensielt. For selv om funksjonene ikke kan fylles perfekt av en og samme person, så må funksjonene fylles – og det er nettopp her at samspillet med andre i Adizes' forståelse blir vesentlig.

Utfordringen med å fylle alle de fire rollefunksjonene ser vi også innenfor barnehagefeltet. I en studie av styrere, utført av Børhaug og Lotsberg (2010), ble det funnet at styrerne var av den oppfatning at de burde bruke mer tid på det meste, bortsett fra administrativt rutinearbeid. Børhaug og Lotsberg tolker dette som et uttrykk for at rolleforventningene til styrere er store og at det blir forventet at de skal ta tak på flere områder enn de makter. Dette ser heller ikke ut til å være et særnorsk fenomen. Som Rodd (2012, s. 160) finner i sin gjennomgang av styrerrollen (early childhood education leaders), så er blandingen av ulike roller som styrere innehar en særlig stor utfordring i yrket:

Becoming an effective leader in early childhood involves an inherent difficulty that few leaders in other professions have to deal with. Many formal early childhood leaders have to adapt on a daily basis to moving from the position of administrative leader to being a member of a team with collective responsibility for the early learning and education of young children.

Både Adizes (2004) og Rodd (2012) understreker at samspill med andre blir særlig viktig når ikke alle funksjoner kan fylles fullt ut av en og samme person. Som jeg var inne på i kapittel 1 er også samspill og viktigheten av samspill noe som tas hensyn til i rammeplanen. Rammeplanen forutsetter blant annet at forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse er avhengig av et godt samarbeid mellom styrer og barnehageeier (Utdanningsdirektoratet, 2017). I rammeplanen ligger det dermed en fundamental forståelse til grunn om at ledelsesfunksjonene vanskelig kan fylles av en og samme person. Hvordan eiers styringsressurser spiller inn i dette samarbeidet og virker inn på utfyllelsen av ledelsesfunksjonene er dermed kjernen i denne masteroppgaven. Det er riktig nok styrer sin oppgave å sørge for at de fire funksjonene blir fylt, men som vi har sett av Adizes (2004) sin argumentasjon er ikke dette noe som skjer i et vakuum.

Det skjer i samarbeid og i samhandling med andre. Hvilke styringsressurser eier bringer inn i dette samarbeidet er antakelig ett av flere momenter som vil kunne ha stor betydning for hvordan funksjonene fylles. Det vil si at utfyllelsen av ledelsesfunksjonene foregår under visse rammebetingelser, som potensielt kan variere fra en barnehage til en annen.

2.3 Styringsressurser som rammebetingelse for utøvelse av ledelse i barnehagen

Som nevnt i begrepsavklaringen i kapittel 1 er Haugsets (2018) bruk av begrepet «styringsressurser» ny, og heller ikke benyttet av andre forskere på feltet. Begrepet har derfor ikke et helt avklart innhold. Jeg har derfor valgt en vid forståelse av begrepet, hvor «styringsressurser» omfatter både de formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen.

Nyere forskning på forholdet mellom eier og leder innenfor organisasjonsforskningen fremhever imidlertid at slike ressurser ikke bare er plassert hos eier, men også ligger i relasjonen mellom eier og leder og dermed utvikles over tid gjennom interaksjon og samhandling. En slik studie som er særlig relevant er Koskinen og Lämsä (2017) sin studie av tillitsforhold mellom eierrepresentanter og ledere i 16 ulike finske bedrifter. I sin studie finner de at tillit er en helt sentral ressurs for effektiv styring av bedrifter. Videre finner de også at tillit ikke er en statisk størrelse, men er noe som utvikles over tid avhengig av om eierrepresentanten og leder handler ut fra et felles sett med verdier og av om de har felles oppfatning knyttet til strategi og målsettinger. Videre finner de at utvikling av tillit også beror på om leder blir gitt tilstrekkelig autonomi. I studien ble imidlertid autonomi ikke bare sett på som en forutsetning for utvikling av et høyt tillitsforhold. Autonomi ble også funnet å være et resultat av høy tillit. Som styringsressurs blir derfor tillitt i Koskinen og Lämsä sin studie av stor betydning for hvordan ledelse utøves. Samtidig viser studien at viktige styringsressurser (som tillitt) ikke nødvendigvis er noe som eier besitter eller ikke besitter, men også kan være noe som utvikles og komme til syne i interaksjonen mellom eier og leder.

Som nevnt i kapittel 1 viser Haugsets (2018) litteraturgjennomgang at det er gjennomført få studier av institusjonelt eiermangfold i barnehagesektoren. I litteratursøket identifiserte hun kun 14 forskningsartikler. Hun har, som nevnt, derfor konkludert med at det mangler forskningsbasert forståelse av hvilken betydning variasjoner i eierskap og styringsressurser har for styring av barnehagen som likeverdig tilbud til alle barn. Hvilken rolle styringsressurser

spiller, og mer presist hvilke rammebetingelser eiers styringsressurser spiller for utøvelse av ledelse i barnehagen finnes det derfor svært lite forskning på.

Også Børhaug (2016) etterlyser mer forskning på hvilken betydning eiers rolle spiller i styringen av barnehagen. Børhaug registrerer at det innenfor det nye Eiermangfoldet kan være naturlig å skille grovt sett mellom to ulike grupper av eiere, de som har høy styringskapasitet og de som har lav styringskapasitet. Som eksempel på det første nevner han store private barnehagekjeder og kommuner som har organisatorisk og kompetansemessig kapasitet til å være en styrende eier for de barnehagene de driver og eier. Som eksempel på det andre nevner han eiere som eier et fåtall barnehager med liten eller ingen kapasitet til å være en styrende eier. Han setter dermed et likhetstegn mellom barnehageeiers størrelse og eierens styringskapasitet. Børhaug registrerer samtidig at de private kjedene vokser og at kommunene også i økende grad tar aktiv del i styringen av barnehagene. Han fremhever i denne sammenheng at disse er i ferd med å «bli ein viktigare del av styringsstrukturen i sektoren, og det trengs meir innsikt i kva dei bidrar med og korleis dei påverkar» (Børhaug, 2016, s. 113).

Det lille som finnes av forskning på dette feltet synes å stamme fra forskning som ikke har hatt styringsressurser som det primære formålet med forskningen, men hvor styringsressurser har blitt berørt som en del av en annen problemstilling. Østrem m.fl. (2009) sin evaluering av hvordan rammeplanen blir innført, brukt og erfart er et eksempel på dette. De finner blant annet at det er svært store variasjoner mellom ulike aktører (spesielt mellom små og store kommuner) i hvor store ressurser de har tilgjengelig i arbeidet med å implementere rammeplanen. Hvordan samspillet mellom eier og styrer påvirkes av variasjonen i styringsressurser tas imidlertid ikke direkte opp hos Østrem m.fl. Det er imidlertid klart at implementering av rammeplanen er en sentral oppgave for styrer, og at stor variasjon i eiers støtte med implementeringsarbeidet vil kunne få konsekvenser for dette arbeidet. Slik sett berører Østrem m.fl. indirekte forholdet mellom styringsressurser og ledelse.

Det samme ser vi også hos Ljunggren m.fl. (2017), som likt Østrem m.fl. (2009) også er opptatt av implementering av rammeplanen. De finner blant annet at en av de store kjedene har utarbeidet et eget veiledningsdokument som beskriver et eget pedagogisk konsept for hvordan rammeplanens fagområder skal integreres i barnehagens arbeid. Det å utarbeide slike veiledninger er antakelig kostnadskreven, men idet de er utarbeidet vil de representere en ressurs tildelt fra eier til styrer og slik sett representere et element blant styringsressursene. Siden slike styringsressurser kan være kostbare å utarbeide er det ikke alle eiere som har

tilstrekkelig med hverken tid, kompetanse eller økonomiske ressurser til å utarbeide slikt materiell.

I en tredje studie, utført av Gulbrandsen og Eliassen (2012) berøres også forholdet mellom styringsressurser og ledelse indirekte. Studien dreier seg om strukturell kvalitet i barnehager. Strukturell kvalitet beskriver de som en betegnelse for den enkelte barnehages rammebetingelser, slik som lokaler, uteareal, organisasjons- og styringsformer, bemanning, økonomiske innsatsfaktorer og så videre. I sin analyse, som er basert på data fra spørreskjema besvart av styrere, er Gulbrandsen og Eliassen særlig opptatt av skillet mellom private og kommunale aktører. I analysen finner de til dels store forskjeller mellom styrere i private og kommunale barnehager når det gjelder samarbeidet mellom styrer og eier, og hvilken støtte og føringer eier legger for driften av barnehagen. De finner blant annet at 76 prosent av de kommunale barnehagene har et felles system for kvalitetssikring av barnehagen. Tilsvarende andel for de private barnehagene er 55 prosent. Videre har eier utarbeidet planer for opplæring og etterutdanning for de ansatte i 66 prosent av de kommunale barnehagene, mot bare 46 prosent av de private. Retningslinjer fastsatt av eier for implementering av rammeplanen finnes i 46 prosent av de kommunale barnehagene, mot 39 prosent av de private. Forskjellen mellom de kommunale og de private er dermed tydelig, men Gulbrandsen og Eliassen finner samtidig at forskjellen er minkende i perioden fra 2002 til 2012. Til tross for dette indikerer funnene at det er forskjeller mellom kommunale og private barnehager nettopp på forhold som faller inn under begrepet «styringsressurser». Hvilken betydning dette har for styrers ledelse har de imidlertid ikke analysert nærmere.

Gulbrandsen og Eliassen skiller ikke mellom små og store eiere, men de skiller mellom store og små barnehager. Et funn i deres analyse er at de små barnehagene gjennomgående skårer lavere enn de store på de indikatorene som er nevnt ovenfor, som angår samarbeid mellom styrer og eier, og hvilken støtte og føringer eier legger for driften av barnehagen.

Tross at det er gjennomført lite forskning på hvilken rolle styringsressurser spiller for ledelse i barnehagen indikerer eksempler som både Østrem m.fl. (2009) og Ljunggren m.fl. (2017) at styringsressurser kan ha stor betydning. Riktig nok går ikke denne forskningen i dybden på hvilken betydning styringsressursene har for utfyllelse av de ulike ledelsesfunksjonene, men de indikerer relativt klart at rammebetingelser i form av styringsressurser vil ha betydning for ledelse. Videre er Gulbrandsen og Eliassen (2012) sin studie en relativt klar indikasjon på at styringsressurser ikke er jevnt fordelt mellom barnehager. Fordelingen av de styringsressursene

de trekker frem i sin analyse ser ut til å variere med skillet mellom kommunal og privat, og mellom størrelsen til barnehagene.

Når den forskningen som er nevnt over finner at ulikheter i rammebetingelser kan skape ulikheter i utøvelse av ledelse, er dette et typisk eksempel på det som Martinussen (1999) omtaler som kontekstforklaringer. I boken *Sosiologiske forklaringer*, er Martinussen opptatt av å skille mellom ulike måter å forklare sosiale fenomener på. Kontekstforklaringer fokuserer på at valg og handlinger må forklares ut fra den sosiale konteksten handlingene foregår i, det vil si at konteksten danner visse rammebetingelser for de valgene som blir tatt og de handlingene som blir utført. Rammebetingelsene kan gi muligheter og de kan sette begrensninger. Det å ha eller det å ikke ha tilgang til en gitt ressurs (for eksempel en skriftlig veiledning til hvordan rammeplanen skal integreres i barnehagens arbeid) er et eksempel på forskjeller i rammebetingelser, som kan skape ulikheter i valg og handlinger (for eksempel hvordan rammeplanen faktisk integreres i barnehagen). I fortsettelsen er det nettopp det vi skal se videre på, det vil si hvordan eiers styringsressurser både kan gi muligheter og sette begrensninger. Først skal jeg imidlertid redegjøre for oppgavens metodiske grunnlag og fremgangsmåte.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver, ifølge Thagaard (2016), de overordnede retningslinjene for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet. Det vil si hva det skal fokuseres på, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres. Problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven er forholdsvis konkret og den gir dermed også noen klare føringer på forskningsdesignet. Eksempelvis er det klart hva studien skal fokusere på rent tematisk, nemlig styringsressurser og utøvelse av styrers ledelse i barnehagen.

Problemstillingen avgrensner ikke nødvendigvis hvor studien skal gjennomføres fysisk, men på hvilken samfunnsarena tematikken skal belyses, nemlig i barnehagen. Thagaard skiller mellom ulike typer problemstillinger, blant annet beskrivende problemstillinger, problemstillinger som er opptatt av sammenhenger og problemstillinger som fokuserer på utviklingsmønstre over tid. Problemstillingen som jeg har valgt handler om sammenhenger, og mer presist om sammenhengen mellom styringsressurser og ledelse i barnehagen. Jeg er imidlertid ikke opptatt av statistiske sammenhenger, men av hvordan ledelse utspiller seg under ulike variasjoner i styringsressurser. Dette får betydning for forskningsdesignet, ved at kvalitativ metode har blitt vurdert som mer aktuell enn kvantitativ metode. Jeg kommer nærmere inn på begrunnelsen for dette i kapittel 3.2.

Perspektivet er også sammenlignende idet det fokuserer på om og hvordan variasjon i en gitt rammebetingelse (styringsressurser) eventuelt skaper variasjoner i praksis (ledelse av barnehagen). Dette innebærer at det har vært hensiktsmessig for meg å studere ulike typer av barnehager, som opererer under eiere med ulike styringsressurser. I forskningsdesignet har jeg derfor etterstrebet å inkludere et antall barnehager hvor det er variasjon i eierskapet (og antakelig da også i styringsressursene). Jeg kommer nærmere inn på dette i kapittel 3.3.

3.2 Valg av metode

3.2.1 Bakgrunn for valg av metode

Når det gjelder valg av metode, er det, som Tjora (2017) påpeker ofte slik at problemstillingen peker i retning av en bestemt metodologisk tilnærming. Det mest grunnleggende skillet i valg av metode kan det argumenteres med at går mellom kvantitativ og kvalitativ metode. For min

problemstilling kan det imidlertid argumenteres med at den ikke gir noen *helt åpenbare* føringer på om en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming skal benyttes. I følge Ringdal (2014) er det, om en legger en rent pragmatisk begrunnelse til grunn, allikevel slik at forskningsspørsmål som begynner med hva eller hvordan peker mot en kvalitativ tilnærming, mens forskningsspørsmål som begynner med hvorfor peker mot en kvantitativ tilnærming. Det er imidlertid ikke slik at alle problemstillinger som er formulert som et hvordan-spørsmål kun kan løses kvalitativt. Om en legger Ringdals argument til grunn, har jeg i mitt valg av metode allikevel vurdert det slik at problemstillingen har pekt mer i retning mot en kvalitativ tilnærming enn en kvantitativ tilnærming.

Et annet pragmatisk argument som Ringdal nevner, er at kvalitativ metode passer godt til eksplorerende studier av fenomener det er lite forsket på. Når det gjelder institusjonelt eiermangfold er det som nevnt, og som Haugset (2018) finner i sin litteraturgjennomgang, forsket svært lite på dette fenomenet. Også dette er et forhold som har talt i retning for en kvalitativ tilnærming.

Et tredje forhold som har talt for en kvalitativ tilnærming er, som jeg allerede har vært inne på, at jeg har ønsket å se på hvordan ledelse utøves under ulike variasjoner i styringsressurser, og at jeg særlig er opptatt av hvordan styrere *opplever* at eiers styringsressurser påvirker utøvelsen av egen ledelse. Dette (hvordan ledelse utøves, og hvordan styrere *opplever* påvirkningen) er et perspektiv som er lite tilgjengelig i kvantitative metoder. Alt i alt har derfor problemstillingens art i større grad pekt mot en kvalitativ enn en kvantitativ tilnærming.

Intervjustudier er, ifølge Tjora (2017), den vanligste datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Fordelen med intervjuer er at de får informantene til å reflektere over egne erfaringer knyttet til forskningstemaet. Snarere enn å studere hvordan et fenomen utspiller seg i praksis (observasjon), er intervjuet som metode derfor egnet til å fange inn informantenes meninger, holdninger og erfaringer. Det vil si virkeligheten sett fra informantens ståsted. Intervjuet vil, som beskrevet i Brinkmann og Tanggaard (2015), gi oss en privilegert tilgang til personers opplevelse av deres livsverden, og kan utgjøre begynnelsen på modellkonstruksjon og teoriutvikling. Vitenskapsteoretisk er derfor intervju som metode, og i særdeleshet dybdeintervjuet, basert på et fenomenologisk perspektiv – der forskeren er ute etter å forstå informantenes opplevelser og hvordan informantene reflekterer over disse opplevelsene.

3.2.2 Semistrukturerte intervjuer

Basert på argumentasjonen over har jeg valgt å besvare problemstillingen ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer (Brinkmann og Tanggaard, 2015). Mer spesifikt har jeg valgt semistrukturerte intervjuer. Det vil si at intervjuene har forløpt som en interaksjon mellom intervjuobjektene og meg som intervjuer, hvor de fleste spørsmålene har vært nedfelt i en intervjuguide utarbeidet på forhånd, men hvor flere av spørsmålene har blitt endret underveis i det enkelte intervju og hvor nye spørsmål har blitt lagt til underveis. Dette sikrer både at interaksjonen blir naturlig og at tema som dukker opp underveis i intervjuet kan forfølges videre med oppfølgende spørsmål.

I tråd med Brinkmann og Tanggaards anbefalinger for semistrukturerte intervjuer har intervjuguiden blitt utarbeidet med gjenstanden (det vil si oppgavens forskningstema og problemstilling) som styrende for valg av spørsmål. Spørsmål som kan belyse eiers styringsressurser og styringsressursenes betydning for styrers personalmessige, administrative, pedagogiske og strategiske rolle har derfor blitt sentrale i intervjuguiden.

Videre har det i utarbeidelsen av intervjuguiden vært viktig å ta høyde for det som Tjora (2017) omtaler som dybdeintervjuets struktur. Det vil si at intervjuguiden kan deles inn i tre faser; en fase med oppvarmingsspørsmål, en fase med refleksjonsspørsmål og en fase med avrundingspørsmål.

Oppvarmingspørsmålene er forholdsvis enkle spørsmål som ikke krever refleksjon, for eksempel om alder, erfaring og utdanning. Slike enkle innledende spørsmål er viktig, ikke bare for informasjonens del, men også for å ufarliggjøre situasjonen og skape trygghet hos informanten. Refleksjonsspørsmålene danner kjernen i intervjuguiden og går mer i dybden på forskningstemaet og problemstillingen. Det er i denne delen av intervjuene at jeg har fokusert på eiers styringsressurser og disse betydning for styrers personalmessige, administrative, pedagogiske og strategiske rolle. Hensikten med avrundingspørsmålene er, ifølge Tjora, å normalisere situasjonen etter refleksjonen. I intervjuguiden inkluderte jeg noen få avrundingspørsmål, men lot de fleste spørsmålene i denne delen komme naturlig ut fra hva som hadde blitt tatt opp i intervjuet. I tillegg informerte jeg avslutningsvis om hvordan prosjektet videre ville forløpe. Hele intervjuguiden er lagt ved som vedlegg til oppgaven.

I alt ble åtte styreintervjuer gjennomført. Intervjuperioden gikk fra november 2018, til januar 2019. Bakgrunnen for valget av informanter er nærmere beskrevet i kapittel 3.3. Intervjuene hadde en

varighet på rundt én time (varierende fra 52 min til 83 min), og ble tatt opp med lydopptaker. Intervjuene ble deretter transkribert fullt ut, ord for ord.

3.3 Utvalg og rekruttering av informanter

I følge Thagaard (2016) baserer kvalitative studier seg på såkalte strategiske utvalg. Dette innebærer at en velger deltakere basert på om de har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Gitt problemstillingen jeg har valgt, har derfor valget falt ned på kun å inkludere styrere i utvalget. Som jeg allerede har vært inne på har det imidlertid vært viktig å sørge for variasjon i utvalget av styrere med hensyn til styringsressurser. Som nevnt i kapittel 1 ses ikke styringsressurser og eierskap på som to uavhengige dimensjoner. For det vil blant annet være naturlig å anta at for eksempel store eiere har mer styringsressurser til rådighet enn små. Det kan også være naturlig å anta at styringsressurser vil variere mellom offentlig og privat eierskap. Variasjonen i utvalget med hensyn til styringsressurser har derfor blitt forsøkt ivaretatt basert på denne antakelsen om at styringsressurser varierer mellom ulike typer av eiere, slik også Haugset (2018) er inne på. Jeg har derfor valgt å inkludere styrere i både offentlige og private barnehager. Innenfor disse to kategoriene har jeg videre valgt å inkludere både store eiere og små eiere. Når informanter velges basert på at de tilhører visse kategorier som samlet sett skal være representert i utvalget, snakker vi om et kategoribasert utvalg (Thagaard, 2016). Utvalget jeg har valgt kan derfor betegnes som et kategoribasert utvalg.

Når det gjelder antallet informanter jeg har valgt å inkludere i utvalget, har jeg her støttet meg på Thagaards argumentasjon. I følge henne, er utvalg i kvalitative studier basert på en annen analytisk logikk enn det som er typisk for kvantitative studier. At kategoriene skal være representert i utvalget betyr derfor ikke at utvalget skal være statistisk representativt for en gitt populasjon. Der de kvantitative er særlig opptatt av hensynene til representativitet, er man i utvalg innenfor kvalitativ metode snarere opptatt av at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen. Når det gjelder antallet informanter bør derfor dette, ifølge Thagaard, ikke være større enn at man rekker å gjøre omfattende analyser av datamaterialet. Hun argumenterer derfor for at antallet informanter bør vurderes ut fra et såkalt metningspunkt. Det vil si at når studier av flere enheter ikke synes å tilbringe analysen ytterligere informasjon og forståelse av det tema som studeres, kan utvalget anses å være tilstrekkelig stort.

Basert på denne logikken endte jeg opp med åtte informanter. Det vil si at jeg etter å ha gjennomført åtte intervjuer nådde et metningspunkt der de tema som ble løftet frem av

informantene begynte å gjenta seg. I forhold til de to kategoriene liten/stor og offentlig/privat, resulterte dette i følgende utvalg:

Stor	To styrere ansatt i <i>offentlige</i> barnehager i <i>store</i> kommuner	To styrere ansatt i <i>private</i> barnehager eid av <i>store</i> kjeder
	To styrere ansatt i <i>offentlige</i> barnehager i <i>små</i> kommuner	To styrere ansatt i <i>private</i> foreldreide barnehager
Liten	Offentlig	Privat

Figur 2 Utvalg av informanter

I utvalget er det altså inkludert fire styrere ansatt i offentlige barnehager, to i store kommuner og to i små kommuner. Videre fire styrere i private barnehager, to eid av store kjeder og to foreldreide. Samtlige av styrerne er kvinner.

I resultatkapitlet er styrerne i de store kommunale barnehagene referert til som henholdsvis *Styrer 1 stor kommune* og *Styrer 2 stor kommune*. Begge disse arbeider i en og samme kommune. Kommunen har over 150.000 innbyggere. Styrerne ansatt i offentlige barnehager i små kommuner er referert til som henholdsvis *Styrer 3 liten kommune* og *Styrer 4 liten kommune*. Disse arbeider i to forskjellige kommuner. Begge disse kommunene har under 7.000 innbyggere. Styrerne ansatt i private barnehager eid av store kjeder er referert til som henholdsvis *Styrer 5 stor privat aktør* og *Styrer 6 stor privat aktør*. Begge de to private aktørene har over 100 barnehager i sitt eie. Styrerne ansatt i private barnehager eid av foreldre er referert til som henholdsvis *Styrer 7 liten privat aktør* og *Styrer 8 liten privat aktør*. For begge disse er eier representert ved et foreldrevalg eierstyre bestående av foreldre. Valg foregår hvert år og valgte representanter sitter i en periode på to år med mulighet for ytterligere toårs-perioder ved eventuelt gjenvalg. Eierskapet er basert på at alle foreldre i barnehagene betaler inn en eierandel når barnet får tildelt plass i barnehagen. Eierandelen betales tilbake når barnet slutter i barnehagen.

Informantene er rekruttert dels gjennom eget nettverk og dels gjennom identifisering av relevante barnehager via internett. Med eget nettverk menes her styrere som jeg har kommet i kontakt med i andre sammenhenger gjennom min egen jobb som styrer ved Markaplassen barnehage. Barnehager identifisert via internett ble identifisert gjennom eierkommunens

nettsider, etter først å ha undersøkt kommunestørrelsen. Samtlige informanter takket ja til å delta i studien. Det var dermed ikke nødvendig å søke ut over de åtte. For full oversikt over informantene, eier og metode for rekruttering, se tabell 1.

Tabell 1 Oversikt over informanter, eier og rekruttering

Informant	Eier	Rekruttering
Styrer 1 stor kommune	Kommune med over 150.000 innbyggere	Eget nettverk
Styrer 2 stor kommune	Kommune med over 150.000 innbyggere	Eget nettverk
Styrer 3 liten kommune	Kommune med under 7.000 innbyggere	Nettsøk
Styrer 4 liten kommune	Kommune med under 7.000 innbyggere	Nettsøk
Styrer 5 stor privat aktør	Privat kjede med over 100 barnehager	Eget nettverk
Styrer 6 stor privat aktør	Privat kjede med over 100 barnehager	Eget nettverk
Styrer 7 liten privat aktør	Privat foreldreid barnehage (eierstyre)	Eget nettverk
Styrer 8 liten privat aktør	Privat foreldreid barnehage (eierstyre)	Eget nettverk

3.4 Analyse av data

Det finnes ulike metoder for å analysere kvalitative data. I min analyse har jeg til en viss grad benyttet Tjoras (2017) stegvis deduktiv induktiv metode (SDI). Som nevnt tidligere har jeg valgt å transkribere intervjudataene fullt ut. Når SDI-metoden benyttes er første steg i analysen koding. I tråd med SDI-metoden har jeg valgt å benytte en induktiv empirinær koding. Dette innebærer at de begreper jeg har benyttet når jeg har satt koder på informantenes utsagn er hentet fra de begreper informantene selv benytter. Slik ligger kodene tett på deltakerutsagnene, og er ikke hentet fra annen forskning eller lignende. Dette har generert et betydelig antall koder. Eksempler på koder er:

- Barnefaglig kompetanse
- Autonomi
- Sykefravær
- Økonomi

For å skape orden i datamaterialet har jeg sortert alle utsagn som tilhører samme kode under en og samme overskrift (overskriftens tittel tilsvarer da koden). I Tjoras terminologi omtales dette som kodegruppering. I tråd med Tjora har jeg også gått gjennom hver gruppering og vurdert om det har vært naturlig å slå sammen enkelte kodegrupper som har vist seg å være særlig

smale. Jeg har også vurdert muligheten for å splitte opp kodegrupper i mer spesifikke koder der kodegruppene har vært særlig store.

Innad i kodene, har jeg i analysen vært særlig opptatt av å se på forskjeller mellom respondentene. Spesielt gjelder dette forskjeller som kan tillegges styringsressurser. Analysen har derfor i stor grad vært sammenliknende. For å betegne forskjellene har jeg tidvis beveget meg bort fra den empirinære kodingen. Dette omtales av Tjora som det å knytte funnene opp mot mer overordnede konsepter. Et eksempel på dette kan være å benytte uttrykk som «fokus på målbare resultater», når informantene anvender uttrykk som «oppfølging av sykefravær» og «økonomioppfølging». Det å se de empirinære kodene i lys av slike mer generelle konsepter kan, ifølge Tjora, bidra til å gi forskningen større relevans fordi konseptene vil kunne fange inn mer generelle trekk ved dataene og dermed også fange inn den virkeligheten som ligger utenfor dataene. I Tjoras SDI-metode ligger slik konseptutvikling helt sentralt. I min analyse har ikke dette vært det primære. Jeg har anvendt mer generelle konsepter (merkelapper) der det har gitt analysen en merverdi, men har først og fremst fokusert på forskjeller og likheter innad i kodegruppene på tvers av ulikheter i styringsressurser.

3.5 Vitenskapsteoretisk forankring

Min analyse av dataene er vitenskapsteoretisk sett preget av både symbolsk interaksjonisme og fenomenologi. Nedenfor redegjøres det kort for hva dette innebærer.

Overordnet sett fokuserer problemstillingen på menneskelig interaksjon, eller mer spesifikt på interaksjonen mellom styrer og barnehageeier, hvilke styringsressurser som bringes inn i denne interaksjonen og hvilken betydning dette får for utøvelse av ledelse. Dette betyr at problemstillingen er opptatt av menneskelig samhandling. I følge Thagaard (2016) er symbolsk interaksjonisme særlig relevant som teoretisk retning for studier som fokuserer på samhandling, eller mer presist som et teoretisk rammeverk for tolkning av kvalitative data i slike studier.

I min definisjon av begrepet «styringsressurser» har jeg avgrenset dette til å omfatte de formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i styring av barnehagen. Slike midler kan ikke bare forstås som materielle, men også som immaterielle og symbolske. Slik sett har også de symbolske sidene ved samspillet mellom leder og eier blitt relevante for min tolkning av de kvalitative dataene. Om vi følger Thagaard, så innebærer dette at også den symbolske meningen som handlinger og begivenheter innehar har fått betydning i analysen. Ved å vektlegge dette i analyse og tolkning kan vi få større grad av innblikk i informantens sosiale realitet. Thagaard understreker videre at identitet, herunder da også identiteten som leder

eller yrkesutøver, i symbolsk interaksjonisme er noe som kontinuerlig skapes i interaksjon med andre. Informantenes fortolkning av den virkeligheten de befinner seg i og de rammebetingelsene de utøver sin ledelse under, har jeg derfor forsøkt å legge vekt på i analysen.

Om vi følger Thagaard videre, baserer den symbolske interaksjonismen og andre såkalte empirinære retninger seg på et fenomenologisk vitenskapssyn. Med et fenomenologisk perspektiv tar man, ifølge Kvale og Brinkmann (2015), utgangspunkt i den enkeltes subjektive opplevelse. Det fenomenologiske perspektivet har som utgangspunkt at virkeligheten er slik informanten oppfatter den. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiver, samt å belyse informantens eksakte beskrivelse og få tak i den sentrale mening. Thagaard (2016) bemerker her at det med et fenomenologisk utgangspunkt er de felles erfaringer som informantene har er det som danner grunnlaget for en generell forståelse av de fenomenet vi studerer. I min belysning av problemstillingen, og dermed også i min tolkning av data, har jeg fokusert særlig på informantenes subjektive opplevelser for å få innblikk i deres sosiale realitet. Den vitenskapsteoretiske forankringen jeg har lagt til grunn er derfor preget av både symbolsk interaksjonisme og fenomenologi.

Under min forståelse av begrepet «styringsressurser» har jeg i kapittel 1 redegjort for at dette kan romme et vell av formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen. I kapittel 2 fremhevet jeg dessuten at styringsressurser ikke nødvendigvis er noe som eier besitter eller ikke besitter, men også kan være noe som utvikles i interaksjonen mellom eier og leder. Dette indikerer at jeg, ontologisk sett, også har et sosialkonstruktivistisk perspektiv, der virkeligheten ikke forstås som noe som er objektivt gitt, men som noe som formes og omformes gjennom fortolkninger som oppstår ved sosial samhandling (Berger og Luckmann, 1966).

Det konstruktivistiske perspektivet ligger også, epistemologisk sett, til grunn for min forståelse av metoden og dataene i seg selv. Dette innebærer at jeg ikke forstår intervjudataene som objektive vitenskapelige fakta, men som et resultat av relasjonen mellom meg som forsker og informantene. Dette er, som Thagaard (2016) skriver, kjernen i det konstruktivistiske synet på kvalitative metoder. Ifølge det konstruktivistiske synet har både forsker og informant innflytelse på intervjuprosessen som leder frem til kunnskapsutvikling.

3.6 Etske betraktninger

I forskning er det ulike forskningsetiske kriterier man må kjenne til og ta hensyn til. I retningslinjene til Nasjonal forskningsetisk komite for samfunnsfag, humaniora, teologi og juss

(NESH, 2016) er det fokus på flere forskningsetiske retningslinjer innenfor ulike områder og i ulike relasjoner. Disse angår særlig hensynet som må tas til god vitenskapelig praksis, de som deltar i forskningen og forskningens relasjon til resten av samfunnet.

Siden mitt masterprosjekt behandler personopplysninger, er prosjektet meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Her fremgår det blant annet hvordan jeg skal samle inn data, hvordan disse skal registreres, anonymiseres og oppbevares. Gjennom hele prosjektet har jeg fulgt de retningslinjene som er gitt av NSD og de forskningsetiske retningslinjene gitt av NESH.

Når det gjelder intervjuer, påpeker Tjora, at det mest fundamentale prinsippet er at informantene ikke skal komme til skade. Dette kan være relevant når tematikken for intervjuet berører særlig følsomme temaer. Tema for mine intervjuer har i utgangspunktet ikke vært spesielt følsomt. Det er allikevel tatt hensyn til at relasjonelle forhold på arbeidsplassen (som for eksempel forholdet mellom eier og styrer) i visse tilfeller kan være ubehagelig for enkelte og dermed vil oppfattes som følsomt. I alle intervjuene har jeg derfor understreket at informantene når som helst kan avslutte intervjuet og at de ikke skal føle noen plikt til å svare på alle spørsmål. Informantene er videre informert om prosjektet, hensikten med intervjuet og hva intervjudataene vil benyttes til (se vedlagte intervjuguide).

Etter at intervjuene har blitt gjennomført, har lydfilene fortløpende blitt slettet fra opptakeren og deretter blitt lagret forsvarlig på pc beskyttet av passord. Lydfilene har blitt slettet etter transkribering og i transkriberingene er den enkelte barnehage og styrer ikke identifiserbar. Alle transkriberinger og alle sitater som er gjengitt i oppgaven er dessuten anonymisert ved at de er knyttet til ikke-identifiserbare roller angitt i kapittel 3.3 (*Styrer 1 stor kommune, Styrer 2 stor kommune* og så videre). Dermed er anonymiteten til informantene fullt ut ivaretatt, både i det transkriberte datamaterialet og i de påfølgende kapitler.

3.7 Vurdering av pålitelighet, gyldighet, transparens, refleksivitet og generaliserbarhet

I følge Tjora (2017) er det innen kvalitativ forskning vanlig å benytte tre kriterier for å vurdere forskningsmessig kvalitet. Disse tre kriteriene er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Dette korresponderer til Thagaards (2016) tre begreper om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Tjora (2017) innfører imidlertid ytterligere to kvalitetskriterier. Disse er transparens og refleksivitet.

Pålitelighet handler ifølge Tjora (2017) om den interne logikken eller sammenhengen gjennom hele forskningsprosjektet. Som nevnt har jeg valgt å benytte elementer fra SDI-metoden i min oppbygning av analysen. Jeg har videre valgt semistrukturerte intervjuer og informanter er valgt etter en logikk som følger naturlig av problemstillingen. Alt dette er valg jeg har foretatt for i størst mulig grad å skape en intern logisk sammenheng mellom de ulike delene av forskningsprosessen. Sett i et slikt perspektiv har jeg derfor etterstrebet høy pålitelighet.

Pålitelighet handler imidlertid også om leserens oppfatning av teksten, eller mer presist leserens oppfatning av troverdigheten i teksten. Ifølge Thagaard (2016) er det flere forhold som kan svekke oppfatningen av troverdighet. Et av de mer sentrale poengene hun trekker frem her er at troverdigheten umiddelbart vil svekkes dersom informasjon innhentet gjennom feltarbeidet blandes sammen med egne vurderinger av denne informasjonen, eller egne erfaringer. Som jeg allerede har nevnt er jeg selv styrer i en barnehage. Gjennom teksten, og også i de intervjuene jeg har gjennomført, har jeg bevisst forsøkt å distansere meg fra rollen jeg selv har som styrer, nettopp for ikke å blande rollen som styrer med rollen som forsker. En slik sammenblanding kan åpenbart svekke påliteligheten og dermed svekke kvaliteten i hele forskningsprosjektet.

Til tross for at jeg har forsøkt å skille rollen som styrer fra rollen som forsker, er det viktig å være bevisst på at et slikt skille ikke vil være fullstendig vanntett. Det er tross alt min egen rolle som styrer i en foreldreid barnehage som har gjort at jeg har funnet problemstillingen relevant. For å styrke reliabiliteten til forskningsprosjektet er det imidlertid viktig å gjøre leseren klar over min posisjon. Dette henger sammen med kvalitetskriteriene refleksivitet og transparens (Tjora, 2017).

Refleksivitet handler om å reflektere over hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet, og hvordan egen kunnskap og kompetanse spiller inn. Jeg skal komme tilbake til dette i diskusjonskapitlet, og her nøye meg med å understreke at min rolle som styrer og mitt nettverk gjennom den jobben jeg har, har gjort at jeg har en viss forforståelse for det temaet oppgaven tar opp. Jeg har jobbet i flere barnehager tidligere og jeg har jobbet i Utdanningsforbundet, med særlig ansvar for barnehage. Det er liten tvil om at oppgaven ville ha sett annerledes ut uten denne erfaringen. Dette handler både om hvilke spørsmål som reises, hvilken problemstilling som legges til grunn og måten jeg forstår informantenes svar på. Jeg har allikevel og så langt det er mulig forsøkt å holde denne forforståelsen på avstand, men

samtidig være den bevisst og reflektere over hvordan den kan ha påvirket mine valg. Denne refleksiviteten tror jeg har styrket påliteligheten i det arbeidet jeg har utført.

Det å være åpen om ens egen refleksivitet, ens egen posisjon og alle de forskningsmessige valg en har tatt henger sammen med kvalitetskriteriet transparens, det vil si gjennomsiktighet. Ifølge Tjora er transparens et eget kvalitetskriterium, men det henger også nært sammen med pålitelighet. Der pålitelighet handler om troverdighet, handler transparens i stor grad om hvor godt de valgene en har gjort for å oppnå høy troverdighet (og også gyldighet) er gjort rede for. For å oppnå høy transparens har jeg for det første gjort tydelig rede for min egen posisjon, rolle og forforståelse. For det andre har jeg forsøkt å gjøre tydelig rede for alle de forskningsmessige valg jeg har foretatt. Dette gjelder eksempelvis utvalg, rekruttering, intervjuguide og bakgrunnen for valg av metode. Det å redegjøre tydelig for slike valg øker transparensen, og dermed også leserens egen mulighet til å gjøre seg opp en mening om kvaliteten i det arbeidet som er gjort.

Der reliabilitet handler om troverdigheten til forskningen, handler gyldighet om hvorvidt de svarene vi finner faktisk er et svar på de spørsmålene vi har stilt. Lav gyldighet vil slik sett kjennetegnes ved at vi rett og slett svarer på noe annet enn det vi faktisk har spurt om. Spørsmålet om et gitt forskningsarbeid har lav eller høy gyldighet kan imidlertid være vanskelig å avgjøre. I følge Tjora finnes det ulike kriterier å vurdere gyldighet på. I siste instans vil det imidlertid være opp til leseren å avgjøre gyldigheten. For å invitere leseren inn i en slik vurdering gjelder igjen prinsippene om transparens og refleksivitet. Bare gjennom tilstrekkelig transparens og gjennom forskerens åpne refleksjon rundt sin egen posisjon kan leseren bli gitt muligheten til å foreta en slik vurdering. Nettopp derfor har jeg også valgt både en transparent og åpen refleksiv posisjon.

Når det gjelder generaliserbarhet, så understreker Tjora at en eller annen form for generalisering nær sagt alltid vil være et mål med forskning. Det vil si at resultatene bør kunne ha en eller annen form for overføringsverdi ut over den empirien man selv har samlet inn. Et unntak fra dette, som han nevner, kan være i tilfeller der man ønsker å gå dypt inn i et helt spesifikt problemområde.

Tjora skiller mellom tre ulike former for generalisering innenfor kvalitativ forskning. Den første formen er naturalistisk generalisering. Denne formen for generalisering innebærer at man i rapporteringen av forskningen gjør såpass godt rede for detaljene i det som studeres slik at

leseren selv kan vurdere om funnene har gyldighet ut over det som er studert, for eksempel for leserens egen forskning.

Den andre formen for generalisering som Tjora beskriver er moderat generalisering. Slik generalisering kjennetegnes ved at forskeren selv beskriver i hvilke andre situasjoner resultatene vil kunne være gyldige. Dette kan for eksempel innebære å begrense muligheten for overførbarhet til en gitt tidsperiode, en gitt sektor av yrkeslivet, en avgrenset gruppe av organisasjoner innenfor en gitt sektor eller lignende.

Den tredje formen for generalisering nevnt av Tjora er konseptuell generalisering. Denne formen for generalisering handler om å utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn de som er studert. Som jeg allerede har nevnt i kapittel 3.4.1 har jeg tidvis benyttet mer generelle merkelapper eller konsepter enn det informantene selv har benyttet for å systematisere funnene. Dette skaper en viss orden i datamaterialet.

Det kan også argumenteres med at det å bringe mer generelle konsepter inn i teksten ligger nært opp mot det Tjora betegner som konseptuell generalisering. Til tross for dette, har ikke min hensikt vært å bevege meg bent frem over i denne formen for generalisering. Det viktigste for meg har vært å gjøre grundig rede for de casene jeg har intervjuet, for eksempel i form av eierskap, slik at leseren selv kan vurdere overførbarheten til andre situasjoner og andre kontekster. Slik sett er det nok riktig å kategorisere den formen for generalisering som jeg har siktet mot som naturalistisk generalisering.

3.8 Refleksjon rundt valgt metodisk tilnærming

Som metode er dybdeintervju særlig godt egnet for å forstå informantenes opplevelser, meninger og synspunkter (Tjora, 2017). Intervjudata er derfor et resultat av situasjoner som informantene selv har tolket. I motsetning til observasjonsstudier gir derfor ikke intervjuer den samme tilgangen til å hente inn data fra arbeidspraksis og interaksjon mellom individer slik dette utspiller seg i virkeligheten, løsrevet fra informantens tolkning av situasjonene. Gitt problemstillingen kunne derfor dybdeintervjuene med fordel ha blitt kombinert med observasjon som metode, for å få en fyldigere forståelse for hvordan ledelse utøves under ulike rammebetingelser. Videre kunne intervjuene med styrere ha blitt kombinert med intervjuer med eiere. Innenfor rammene av en masteroppgave har jeg imidlertid vurdert det slik at visse avgrensninger har vært nødvendig av ressursmessige hensyn. De metodiske avgrensningene jeg har gjort setter noen klare begrensninger. Allikevel er det slik at enhver studie må sette noen avgrensninger, ikke alt kan belyses. Det gjelder imidlertid å være klar over disse

begrensningene på en slik måte at resultatene ikke tolkes ut over det de er gyldige for. Når intervju benyttes som metode er det derfor viktig å være klar over at dette ikke representerer en naturalistisk tilnærming. Den faktiske praksisen får jeg dermed begrenset innsikt i, det er informantenes opplevelse av praksis jeg får innsikt i og som dataene kan belyse. Videre er det viktig å være klar over at det bare er ett perspektiv som belyses, nemlig styrernes perspektiv. Både de ansatte og eier (og eventuelt andre interessenter) er utelatt – dette forsøker jeg å ha en bevisst holdning til i min tolkning av intervjuene.

4 Resultat

Jeg vil i dette kapitlet presentere resultatene fra intervjuene. Først skal vi se nærmere på hvordan informantene omtaler eiers styringsressurser. Dette gir for det første et innblikk i hva styringsressurser er, og hvilke styringsressurser styrerne anser som viktige. For det andre danner innblikket i styrernes syn på styringsressurser et bakteppe for de påfølgende delkapitlene. Disse delkapitlene (ett delkapittel for hver av de fire ledelsesfunksjonene) dreier seg om styrernes oppfatning av hvordan eiers styringsressurser påvirker utøvelse av ledelse i barnehagen, og går dermed inn i kjernen på problemstillingen. Hvert delkapittel avrundes med en kort oppsummering.

4.1 Styringsressurser

4.1.1 Styringsressurser som føringer og støtte

Som nevnt innledningsvis (kapittel 1.2) har jeg lagt en bred forståelse av begrepet «styringsressurser» til grunn i oppgaven. Jeg har definert styringsressurser som å omfatte både de formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen. Denne definisjonen er ikke nevnt overfor informantene, men det er allikevel klart at også de har en bred forståelse av hva dette innebærer. Her er definisjonen som er presentert i kapittel 1.2 og informantenes oppfatning sammenfallende. Det er imidlertid samtidig klart at informantene ikke oppfatter disse ressursene som noe bare eier gjør seg nytte av i sin *styring* av barnehagen. De fokuserer også på at de som styrere drar seg nytte av disse ressursene i sin daglige ledelse av barnehagen. Styringsressurser kan slik sett både representere føringer fra eier og støtte fra eier. I en og samme styringsressurs kan det også ligge både støtte og føring. Et sitat fra en av styrerne eksemplifiserer dette:

Vi har god lederstøtte, vi har egne retningslinjer inne på vårt intranett hvor vi har en stor digital portal, der er det utarbeidet, lederhåndbok, personalhåndbok, HMS-håndbok. Lovverkene som trer i kraft når det gjelder det å drive barnehage er godt ivaretatt. Her kan vi gå inn og hente ut informasjon, et intranett med flere ulike portaler, pedagogikk, ledelse, personal, HMS. Der ligger alt, både arbeidskontrakter, kjøreplan ved bekymring knyttet opp mot barn – personal, alt du kan tenke deg. (Styrer 6 stor privat aktør)

Som vi ser blir her føringer, i form av retningslinjer, også betraktet som støtte. Det er dermed her ingen motsetning mellom føring og støtte. Denne dobbeltheten, det at en ressurs kan

oppfattes både som føring og støtte, er noe som går igjen hos alle styrerne. I tilfeller hvor føring oppfattes som noe positivt, noe som gjør jobben lettere, så oppfattes føringene som støtte. Det er imidlertid ikke slik at alle føring oppfattes som støtte, og heller ikke all støtte som oppfattes som føring. I tilfeller hvor det kommer særlig sterke føring kan disse typisk oppfattes som ikke å gi hensiktsmessig støtte. En av styrerne uttrykker dette slik:

Jeg kjenner en liten frykt ja, på at det vil komme mer føring. Det ønsker jeg ikke og jeg kjenner på en redsel på at det kommer. At man definerer, for eksempel at man skal løfte fram barnets stemme, og at det kommer føring på hvilken metode som best egner seg til det. Vi må få lov til å ha selvbestemmelse, og definere selv. Jeg kjenner en usikkerhet der. (Styrer 1 stor kommune)

Til tross for at en og samme styringsressurs i noen tilfeller kan oppfattes både som støtte og som føring, og andre ganger som bare en av delene, oppsummerer begrepene «støtte» og «føring» to vesentlige kjennetegn ved hva styringsressurser faktisk er. I datamaterialet er det samtidig klart at det finnes mange typer av styringsressurser, det vil si mange typer av støtte og mange typer av føring. Under delkapitlene om hver av ledelsesfunksjonene vil det redegjøres for ulike typer av styringsressurser. Vi skal imidlertid allerede nå se nærmere på én type av styringsressurser, nemlig eiers barnefaglige kompetanse. Årsaken til at barnefaglig kompetanse som styringsressurs fremheves allerede her, er fordi dette fremstår som en helt sentral styringsressurs i datamaterialet, men også fordi barnefaglig kompetanse gir et godt innblikk i hva en styringsressurs faktisk er.

4.1.2 Barnefaglig kompetanse

Barnefaglig kompetanse ble løftet frem eksplisitt i intervjuguiden. Fyldigheten i de svarene informantene ga her, og det faktum at temaet ble brakt inn av informantene i flere andre sammenhenger indikerer at barnefaglig kompetanse hos eier blir betraktet som en helt vesentlig styringsressurs. Det er imidlertid stor variasjon mellom styrerne når det gjelder i hvor stor grad de opplever at eier besitter denne kompetansen. Her er det et klart skille mellom de store aktørene og de små aktørene. Det vil si at styrerne i barnehager eid av store kommuner eller store private aktører oppfatter at eier har stor barnefaglig kompetanse, mens styrerne i barnehager eid av små kommuner eller små private aktører oppfatter at eier mangler barnefaglig kompetanse. En av styrerne i en stor kommunal barnehage uttrykker det slik med hensyn til barnefaglig kompetanse:

Jeg setter veldig pris på å være en del av noe større, og det har nok mye med mine personlige verdier å gjøre. Har alltid jobbet i kommunale barnehager, av en eller annen grunn, og i mange ulike kommuner. Når jeg kom til [x kommune] så opplevde jeg en veldig stolthet av å tenke på at jeg er en del av [x kommune]. Opplever at det er utrolig mye kompetanse, og at det er utrolig mye støtte å hente ut i organisasjonen. (Styrer 1 stor kommune)

Sitatet illustrerer at barnefaglig kompetanse ikke bare er en styringsressurs som representerer støtte i arbeidet som leder, det er også en kilde til stolthet – en kilde til stolthet over å være en del av en stor og kompetent organisasjon. Hos de små aktørene er dette annerledes. Her er det fravær av barnefaglig kompetanse hos eier. Dette løftes frem som en utfordring av enkelte av disse styrerne:

Det handler jo om å forstå hvordan man skal drive barnehage, hun er lærerutdannet [...], så når vi har diskusjoner i forhold til bemanning og spesialpedagogiske ressurser så går det jo hett for seg. Fordi hun er vant til å tenke timer og gå fram og tilbake, så vi er ikke enige der. Da blir det to ulike syn på ting. Vi har hatt noen heftige diskusjoner. (Styrer 3 liten kommune)

For noen av de små aktørene løftes imidlertid fraværet av barnefaglig kompetanse frem som noe positivt – som en kilde til selvbestemmelse, faglig stolthet og autonomi. På spørsmål om hvilken betydning det har at eier mangler barnefaglig kompetanse uttrykker en av disse styrerne det slik:

Jeg får nok gjennom det meste, fordi jeg kan argumentere ut ifra faglige begrunnelser, kan begrunne faglig hvorfor ting er viktig, aldri opplevd å ha vært i konflikter, jeg blir hørt på og tatt med på råd [...] Det er nok av stor betydning ja, og det er derfor denne jobben er så spennende. For jeg har ikke en kommune som er over meg som skal drive og bestemme hva vi skal prioritere [...] nei jeg slipper det og det er bra, det passer ikke meg for jeg er ikke den typen som hadde trivdes med det tror jeg. Jeg liker friheten og jeg liker selvfølgelig å ha litt makt, det synes jeg er bra, jeg vil gjerne ha det. (Styrer 7 liten privat aktør)

Dette illustrerer at mangelen på en gitt styringsressurs, og i dette tilfellet både mangel på barnefaglige føringer og støtte, ikke nødvendigvis oppfattes som en utfordring. Mangelen på en gitt styringsressurs kan også oppfattes som en mulighet, og i dette tilfellet som en mulighet til selv å ta valg ut fra den faglige kompetanse en selv besitter.

4.1.3 Variasjon i styringsressurser

Eksempelet ovenfor viser at barnefaglig kompetanse er en styringsressurs som varierer fra en barnehage til en annen. Dette gjelder for så vidt ikke bare for styringsressursen barnefaglig kompetanse. Slik variasjon i støtte og føringer ser vi langs flere styringsressurser. Mye av årsaken til denne variasjonen ser ikke ut til å ligge i skillet mellom private og offentlige aktører, men heller i skillet mellom små og store aktører. Styrene hos de små aktørene opplever gjennomgående mindre grad av støtte og føringer enn styrene hos de store aktørene. En av styrene som hadde vært ansatt i lengre tid hos en og samme private aktør, og dermed også hadde opplevd vekst fra liten til stor aktør illustrerer dette godt:

Kjeden har vært gjennom en stor utvikling, og for noen få år siden så har denne jobben her vært mye vanskeligere, kontra nå som vi har fått en større administrasjon, flere eksperter på sine fagfelt, dette er en stor styrke for meg i min jobb, at det er en fallskjerm der, at det er hjelp og støtte. Det er himmel og hav i forskjell på det og tidligere. Du tenker jo at sånn skal det være, men det er ikke en selvfølge. (Styrer 5 stor privat aktør)

Som styreren fremhever så har veksten fra liten til stor også medført en administrativ vekst med plass til flere eksperter på ulike fagfelt i barnehagekjedens administrasjon. Disse ekspertene representerer for henne en betydelig støtte. I slike tilfeller er ikke tilgangen på ekspertise et resultat av tilfeldigheter. Det vil si; det er ikke tilfeldig at administrasjonen består av eksperter innen ulike fagfelt. Administrasjonen er rekruttert og bygd opp nettopp ut fra behovet for støtte og føringer. Hos de små aktørene, som enten har langt færre personer å spille på i eiers administrasjon, eller som ikke har en administrasjon å spille på i det hele tatt, stiller dette seg annerledes. Enkelte av styrene i disse barnehagene fremhever at det nettopp kan være tilfeldigheter som avgjør om de har tilgang på visse former for støtte og føringer. En av styrene hos en liten aktør illustrerer dette godt:

Det har vært ganske varierende disse åra, må jeg si. Det har vært veldig avhengig av hvilken kompetanse styret har, spesielt styreleder, for det er styreleder jeg for det meste har forholdt meg til og det er klart at det er forskjell på bakgrunnen til disse styrelederne og hvor mye de har brydd seg med den daglige driften og hvor mye de har lagt føringer for ting. Jeg vil si at vi har et mer profesjonelt styre i dag enn hva vi hadde for noen år tidligere, jeg opplever at styret nå har involvert seg mer i driften og vist større interesse for barnehagens drift, det synes jeg er bra og interessant [...] Det handler veldig mye om hvilke foreldre som sitter i styret og

hvilken kompetanse og bakgrunn de har. Styreleder nå er ansvarlig for ulike næringsinteresser, bedrifter og så videre, da er det klart at man har en helt annen kunnskap og forståelse for det med å drifte en privat barnehage. (Styrer 7 liten privat aktør)

Som vi ser av sitatet fremhever styreren at tilgangen på støtte og føringer fra eier kan variere over tid og at variasjonen beror på hvem det er som til enhver tid er valgt inn i eierstyret. Slik sett blir tilgangen til støtte og føringer prisgitt kompetanse til de som er valgt inn i styret. Hos små kommunale aktører synes tilgangen på støtte og føringer i stor grad å være prisgitt den enkeltpersonen de har å forholde seg til hos kommunen. Den enkeltpersonen de har å forholde seg til er gjerne en fagsjef, eller sektorsjef, som gjerne også har andre kommunale tjenesteområder enn barnehage å dekke. Om fagsjef/sektorsjef slutter eller går over i en annen stilling kan denne erstattes med en ressurs som besitter en annen form for kompetanse. Styrere hos små aktører kan dermed ikke forvente den samme kontinuiteten og robustheten i tilgangen på styringsressurser som hos de større eieraktørene.

Selv om variasjonen i tilgangen til styringsressurser i stor grad synes å sammenfalle med skillet mellom liten og stor aktør, er ikke dette alltid tilfelle. For enkelte ressurser kan også mangelen på en gitt ressurs synes å sammenfalle både med skillet liten/stor og privat/offentlig. Dette gjelder særlig for støtte på administrative forhold – hvor kommunale små aktører synes å ha god tilgang på slike ressurser hos eier, sammenlignet med styrere hos de private små aktørene. Dette kommer jeg nærmere inn på under kapitlet om administrativ ledelse, og til en viss grad også under kapitlet om personalledelse.

4.1.4 Kompensasjon for manglende styringsressurser

Selv om styrerne hos de små aktørene sammenlignet med styrerne hos de store aktørene har tilgang til mindre grad av styringsressurser, så betyr ikke dette nødvendigvis at støtte og føringer på de områder der dette er mangelfullt hos eier er fraværende som ressurs for styrer. Dette kompenseres det delvis for gjennom blant annet styrenettverk, bedriftshelsetjeneste og gjennom Private barnehagers landsforbund (PBL). PBL bidrar overfor private aktører med en rekke støttefunksjoner slik som regnskapsstøtte, juridisk bistand, rådgivning knyttet til sykefravær, lederkurs, helse-, miljø- og sikkerhetskurs og så videre. En av styrerne hos en privat liten aktør illustrerer godt hvordan manglende ressurser hos eier kompensere for, på spørsmål om hva hun savner av støtte hos eier:

Det jeg aller mest ønsker meg av styret er at styreleder hadde barnefaglig kompetanse, men det er ikke lett, det er ikke så mange å ta av. At det er noen med økonomisk kompetanse som kan lese tallene, så trenger jeg ikke å bruke så mye tid på det. Gjerne også juridisk kompetanse, men nå er det ingen advokater her. Sist styreleder var advokat innen arbeidsrett, det var veldig nyttig. Nå har jeg juridisk bistand gjennom PBL, hvis jeg får behov, det er en form for trygghet da.
(Styrer 8 liten privat aktør)

Som vi ser av sitatet savner styreren både barnefaglig, økonomisk og juridisk kompetanse. Styreren sier videre at forrige styreleder tidligere var advokat og at hun derfor hadde tilgang til juridisk kompetanse der tidligere, men ikke lenger nå. Dette illustrerer mangelen på kontinuitet og robusthet i styringsressurser hos små aktører (som poengtert tidligere). Samtidig sier hun at hun derfor henter inn denne ekspertisen nå gjennom PBL. Mangel på kontinuitet og robusthet i eiers styringsressurser blir derfor kompensert med å hente inn denne ressursen fra en ekstern aktør. Når det gjelder mangelen på barnefaglig kompetanse hos eier, så sier den samme styreren følgende om hvordan det kompenseres for dette:

Så lenge vi ikke har barnehagefaglig kompetanse i styret så klarer jeg meg fint. Med støtte i ledergruppa og i andre ledere i nettverket. Jeg kjenner mange styрere jeg kan spørre om råd og få støtte av. (Styrer 8 liten privat aktør)

Manglende styringsressurser hos eier blant de små aktørene blir altså kompensert for gjennom andre aktører. Styrerne hos de store aktørene henter imidlertid også inn ressurser fra andre. Hos disse synes imidlertid ikke disse ressursene å bli hentet inn basert på et behov for kompensasjon for manglende styringsressurser. Snarere blir slike ressurser betraktet som et supplement til en allerede ressursmessig sterk eierorganisasjon. En av styrerne hos en stor privat aktør illustrerer dette godt:

Så har vi regionledere, min regionleder, en dyktig dame med lang erfaring, en god støtte for oss når vi har behov i svært krevende saker for det kan jo også hende. Så har vi PBL, hvor vi er medlemmer, som også er en støttefunksjon og en god samarbeidspartner. Så det blir en triangulering mellom meg, regionleder, eierne og de som er barnefaglig ansvarlig og PBL. Jeg vil si at vi er veldig godt ivaretatt, ikke bekymret en dag for at jeg ikke skal løse vanskelige ting, jeg har et stort apparat med meg. (Styrer 6 stor privat aktør)

4.1.5 Styringsressurser: kort oppsummert

Som vi har sett ovenfor gir intervjudataene grunnlag for å si at styringsressurser er et bredt fenomen. Det rommer kort sagt ikke bare de ressursene som eier gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen. Styringsressurser er også noe styrer drar seg nytte av i sin daglige ledelse av barnehagen. Styringsressurser representere derfor både føringer fra eier og støtte fra eier.

Et viktig trekk i datamaterialet er videre at omfanget av og kvaliteten på styringsressursene, forstått som føringer og støtte, varierer fra en barnehage til en annen. Denne variasjonen ser i liten grad ut til å skyldes skillet mellom privat og offentlig aktør. I langt større grad synes variasjonen å ha sin bakgrunn i skillet mellom stor og liten aktør. Der styrerne hos de store aktørene synes å ha god tilgang på støtte og føringer, synes denne tilgangen å være langt mindre for styrerne hos de små aktørene. Dette er imidlertid ikke alltid tilfelle. For enkelte ressurser kan mangelen på en gitt ressurs også synes å sammenfalle med gruppen små private aktører. Dette gjelder særlig for støtte på administrative forhold, hvilket jeg vil komme tilbake til i neste kapittel.

Mangelen på en gitt styringsressurs, som for eksempel barnefaglig kompetanse, kan imidlertid ikke forstås som noe utelukkende negativt. For som vi har sett kan mangelen på en gitt styringsressurs hos eier også fremstå som noe positivt, noe som kan åpne opp for andre muligheter og ikke bare sette begrensninger. Det kan blant annet gi grobunn for selvbestemmelse, faglig stolthet og autonomi hos styrer.

Det er også viktig å merke seg at selv om omfanget av og kvaliteten på styringsressursene varierer fra en barnehage til en annen, så betyr ikke dette nødvendigvis at fraværet av en gitt ressurs hos eier betyr at ressursen er fraværende for styrer. Støtte og føringer fra styrenettverk, bedriftshelsetjeneste og gjennom Private barnehagers landsforbund synes å fungere som kompensierende strategier.

4.2 Administrativ ledelse

4.2.1 Administrativ ledelse i praksis

Som beskrevet tidligere omfatter administrativ ledelse i barnehagen tradisjonelle administrative oppgaver som rapportering, arkivering, dokumenthold, innkjøp, opptak, lønnskjøring, drift og vedlikehold av bygninger. Administrativ ledelse medfører derfor også et juridisk ansvar og det å holde oversikt over at driften skjer i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter, retningslinjer og vedtak (Gotvassli, 2015).

Administrativ ledelse, slik denne funksjonen er beskrevet i litteraturen, sammenfaller i stor grad med det informantene oppfatter å være innholdet i denne ledelsesfunksjonen. To av informantene oppsummerer det slik:

Når du sier administrativ ledelse, så tenker jeg på de mer praktiske oppgavene som kan begynnes på og slutføres. Det er arbeidskontrakter, lønn, ferie, intervju, bedriftshelsetjeneste og opptak. (Styrer 5 stor privat aktør)

Administrativ ledelse handler for meg om rapportering, økonomi, budsjettarbeid. Jeg foretar opptak, eller vi sitter i en gruppe og går gjennom opptaket, det hender at fagsjefen er med her, så har vi ei på Rådhuset som er systemansvarlig som tar imot søknadene. Det handler om alt papirarbeid og praktiske ting. (Styrer 4 liten kommune)

I litteraturen knyttet til de fire ledelsesfunksjonene som ble gjennomgått i kapittel 2, er det forholdsvis klare skillelinjer mellom funksjonene. I datamaterialet fremkommer det også klare forskjeller mellom de fire funksjonene, men de glir imidlertid i noe større grad over i hverandre. Et svar fra en av styrerne på hva administrativ ledelse innebærer, illustrerer dette:

Det er å holde orden på alt som kommer inn og ut av penger, altså økonomien. Ha oversikt og styring der, innkjøp, forvaltning av bygningsmassen, holde meg oppdatert på eventuelle slitasje, påse at vi har gode serviceavtaler med ulike leverandører både elektrikere, rørleggere, snekkere administrere vaktmestertjenester. Så skal alt dokumenteres, rapporteres fra befaringer. At det digitale intranettet er oversiktlig og at alt er på stell der. Sykefraværsoppfølging og dokumentasjon rundt det, foretar opptak selvstendig, holde gode strukturer, det er mye med det, holde arkivet i orden. (Styrer 6 stor privat aktør)

Sitatet illustrerer hva administrativ ledelse innebærer for denne styreren, det berører økonomi, forvaltning av bygningsmasse, kontakt med servicepersonell, dokumentasjon, oppdatering av intranett, opptak, sykefraværsoppfølging og arkivering. Sitatet illustrerer samtidig at enkelte elementer av det som en informant regner som administrativt, ikke nødvendigvis faller inn under funksjonen administrativ ledelse i litteraturen. I dette konkrete eksempelet gjelder dette sykefraværsoppfølging, som i litteraturen faller inn under funksjonen personalledelse. I analysen og tolkningen av datamaterialet er det viktig å være klar over nettopp dette, at informantenes forståelse av begrepene ikke nødvendigvis sammenfaller helt og holdent med de definisjoner og avgrensninger som litteraturen operer med.

4.2.2 Administrativ ledelse og variasjon i styringsressurser

I datamaterialet går det klart frem at det er variasjon i graden av støtte og føringer hos eier på det administrative ledelsesområdet. De to styrerne i gruppen av små private aktører, som altså er foreldreeide barnehager, opplever i langt mindre grad enn de øvrige å få støtte og føringer på det administrative området. På spørsmål om hvilken støtte eller føringer eier gir på dette området svarer en av disse styrerne følgende:

Jeg vet ikke, gjør de det da? Det står i min instruks at dette er oppgaver som tillegges min rolle som daglig leder. Tenker hvis dette ikke hadde blitt gjort, men de legger seg ikke bort i det altså. (Styrer 7 liten privat aktør)

Denne styreren opplever altså ikke å få noe støtte til administrativ ledelse fra eier. Den andre styreren av de to i gruppen av små private aktører opplever mye av det samme, men dette har bedret seg litt, som følge av tilfeldigheter – ved at nåværende styreleder har mer kompetanse enn hun har vært vant til tidligere. Dette illustrerer igjen at tilgjengeligheten til styringsressurser kan være et ustabil og lite robust anliggende for styrerne hos de små aktørene, og i dette tilfellet hos de små private aktørene:

Det kan du si, de tror at det går av seg selv. Helt til det eventuelt kommer en reprimande til barnehagen, for da må jeg legge det fram til styret. Styret blir mer et sandpåstrøingsorgan, var det en som sa en gang, jeg legger fram og de sitter og godkjenner for det er ikke ofte at det kommer så mye innspill fra styret. Men i år har det kommet mer, fordi styreleder har litt mer guts og det synes jeg er veldig godt. (Styrer 8 liten privat aktør)

Styreren bruker her begrepet «sandpåstrøing» for å illustrere situasjonen, det vil si å passivt godkjenne noe som andre (i dette tilfellet styreren) har bestemt – uten aktivt å delta i prosessen, hverken med støtte eller konkrete føringer fra eier, rent bortsett fra en formell godkjenning av det som legges frem at styrer.

Hos de øvrige aktørene er styringsressursene innenfor den administrative ledelsesfunksjonen mer robust. For styrerne hos de store kommunale aktørene er ressursene innenfor dette området godt tilgjengelig. Ressursene på dette området kommer ikke bare i form av kompetanse hos eier på det administrative området. Ressursene kommer også i form av utarbeidede tekniske systemer og løsninger:

Det ligger jo mange føringer innad i en stor kommune, så må vi ha tilganger og vi må på kurs for å vite hvordan vi skal håndtere de ulike systemene. Man innheter den støtten man har bruk for. (Styrer 2 stor kommune)

Opplever at vi har veldig gode støttefunksjoner på dette området, det er kanskje det som er så bra med å være i kommunen. [...] Det kan være i forhold til hvis det er noe jeg ikke forstår i forhold til regnskap, vi sitter månedlig og rapporterer inn til kommunen, i tillegg tertialrapport og årsrapport, da har jeg en egen kontaktperson på økonomitjenesten som jeg både kan ringe for å få hjelp eller hun kan komme ut til barnehagen. Hvis jeg vil hun skal gå gjennom tallene med meg så gjør hun det. (Styrer 1 stor kommune)

Den samme tilgangen til støtte og føringer på det administrative området gjelder også for de store private aktørene og de små offentlige. Styringsressursene på dette området er også hos disse i form av tilgjengelig kompetanse og i form av tekniske systemer og løsninger. Hos de store private aktørene ligger denne støtten i det administrative apparatet som barnehagens kjede har bygd opp, hos de små offentlige i den kommunale administrasjonen:

Alt i forhold til fakturering og regnskap tar regnskapskontoret i kommunen seg av, jeg sender inn bilag og attesterer. I forhold til drift så melder jeg inn og så tar teknisk avdeling seg av resten. I forhold til opptaket så har vi et samarbeid, kommunen og jeg. Ved ansettelser så er det en personalansvarlig i kommunen sammen med tillitsvalgt som er med på prosessene. [...] Støtte får jeg hvis jeg trenger hjelp, den veien er kort. Hvis jeg trenger å snakke med økonomileder, så er det bare å ta en telefon eller stikke innom. (Styrer 3 liten kommune)

Ja, de legger til rette for alt. Vi har nye innfasede digitale system som skal ivareta den nye GDPR lovgivningen, og i det så ligger det at alt skal digitaliseres, som for eksempel personalarkiv og barnemapper. Alt som sende fra barnehagene og til barnehagene skal sendes i OneDrive. Ingen personopplysninger skal sendes på mail, dette er nyopprettet for å ivareta dette her, dette er ikke noe jeg trenger å tenke på. Hvis jeg lurar på om jeg er innenfor lovverket så har de oversikt. (Styrer 6 stor privat aktør)

Det at tilgangen på styringsressurser innenfor den administrative ledelsesfunksjonen varierer får betydning for utøvelsen av administrativ ledelse. Særlig synes dette å gjelde for hva de benytter tiden sin på. Støtte til administrative oppgaver gjør dermed at styreren kan prioritere

andre ledelsesoppgaver, oppgaver som de gjerne anser som viktigere enn de rent administrative oppgavene – og som de føler faget, utdanningen og profesjonen som sådan er mer rettet mot. Tre av styrerne uttrykker dette slik:

Lurer jeg på noe så er det bare å ringe, jeg slipper å sitte å spekulere så mye.
(Styrer 3 liten kommune)

Det har veldig stor betydning, for da kan jeg konsentrere meg mer om personalet og faget mitt. (Styrer 6 stor privat aktør)

Det er jo gjennom systemene som er opprettet, og så har vi mulighet til å spørre om hjelp til en viss grad hvis man står fast. Det er jo lagt topp til at man skal være mest mulig selvstendig, at det er systemer som skal læres og kunnes. [...] Dette er jo områder man ikke er borti i utdanningen i det hele tatt. Det er jo noen fallgruver. Men gode systemer forventer man jo at eier har i forhold til alt det tekniske, i forhold til lønn, foreldrebetaling og fakturering [...] dette er ikke områder du ønsker å bruke mer tid på enn nødvendig. (Styrer 5 stor privat aktør)

Selv om manglende styringsressurser innenfor den administrative ledelsesfunksjonen kan oppleves som strevsomt, er det ikke nødvendigvis noe som er ubetinget negativt. For utøvelsen av ledelse kan det også, som jeg har vært inne på tidligere, være en kilde til autonomi – og dermed også en kilde til å utforme sin egen rolle som leder. En av styrerne hos en liten privat aktør uttrykker dette slik:

Nei. Jeg synes det er greit å være såpass selvstendig, men det er nå meg. [...] Dette er noe jeg har valgt selv, hvis jeg skulle ha jobbet i en kommunal barnehage hvor kommunen skulle ha lagt seg borti, jeg liker denne friheten, liker å bestemme og ta ansvar. Det var derfor jeg valgte å søke meg jobb her. Fordi jeg så at det å jobbe i en privat foreldreeid barnehage på mange måter var mere ansvarsfull, at man kunne få større innflytelse, få mere å si selv, være med på å forme barnehagen på en annen måte. Jeg synes det har vært en fest, det har vært helt fantastisk å ha vært styrer i en privat barnehage. (Styrer 7 liten privat aktør)

4.2.3 Kompensasjon for manglende administrative styringsressurser

Som jeg har vært inne på tidligere betyr ikke nødvendigvis fraværet av en gitt ressurs hos eier at ressursen som sådan også er fraværende for styrer. For de små private aktørene er kompensering for fraværet av administrativ støtte og føringer hos eier særlig kompensert for

gjennom ekstern bistand fra Private barnehagers landsforbund. Mangel på faste administrative ordninger gjennom kjede eller kommune kan dermed hentes inn fra Private barnehagers landsforbund. Dette gjelder særlig for administrative oppgaver som lønnskjøring, fakturering og regnskap.

4.2.4 Administrativ ledelse: kort oppsummert

Som beskrevet ovenfor består administrativ ledelse i praksis i stor grad av de samme elementer som litteraturen beskriver. Det dreier seg om økonomi, og det dreier seg om forvaltning av bygningsmasse, arkivering, rapportering og så videre. Det er samtidig viktig å være klar over at informantene naturlig nok ikke forholder seg til faglitteraturens definisjoner og avgrensninger av ledelsesfunksjonene. Enkelte forhold som i litteraturen kan sortere inn under en annen ledelsesfunksjon, kan dermed betraktes som en del av den administrative ledelsesfunksjonen.

Et viktig funn vedrørende administrativ ledelse er at styringsressursene innenfor denne ledelsesfunksjonen varierer fra en barnehage til en annen. I særlig grad ser det ut til at de små private aktørene skiller seg ut ved at støtte og føringer på dette området fra eier til styrer er langt mindre til stede hos disse enn hos de øvrige. Dette har betydning for utøvelse av administrativ ledelse. Støtte til administrative oppgaver fra eier ser ut til å gjøre at styreren kan prioritere andre ledelsesoppgaver i større grad, oppgaver som de gjerne anser som viktigere enn de rent administrative oppgavene. Dette er oppgaver som de føler faget, utdanningen og profesjonen som sådan er mer rettet mot enn de administrative oppgavene.

Det er også viktig å understreke at administrative styringsressurser ikke bare kommer i form av kompetanse hos eier. Styringsressurser på dette området kommer også i form av tekniske systemer og løsninger som kan være til hjelp i utøvelsen av denne ledelsesfunksjonen. Samtidig er det slik at dersom eier ikke besitter denne kompetansen eller disse systemene, så kan dette kompenseres for gjennom for eksempel Private barnehagers landsforbund. Hvorvidt denne kompenseringen er fullgod er ikke undersøkt nærmere.

4.3 Personalledelse

4.3.1 Personalledelse i praksis

Som beskrevet i kapittel 2 er fokus for funksjonsområdet personalledelse rettet mot de ansatte i barnehagen. Personalledelse dreier seg derfor om forhold som rekruttering, personalutvikling, kompetanseutvikling, løsning av personalkonflikter og teamutvikling. Funksjonen rommer i

ifølge litteraturen også forhold som oppfølging og håndtering av sykefravær (Gotvassli, 2015), men som vi allerede har sett i datamaterialet så kan det være glidende skillelinjer mellom personalledelse og administrativ ledelse, spesielt hva gjelder sykefravær. I praksis inneholder jo også sykefravær en vesentlig administrativ komponent, spesielt hva gjelder rutiner opp mot for eksempel NAV.

I store trekk sammenfaller informantenes oppfatning av hva personalledelse innebærer i stor grad med hvordan denne funksjonen er beskrevet i litteraturen. En av informantene oppsummerer hva personalledelse innebærer slik:

Tenker at det er den viktigste delen med det å være leder. Det handler om at vi skal følge opp, utviklingssamtaler, prøvetidsordninger for nyansatte og alt rundt ansettelse. Vi må kartlegge hva det er vi trenger, hva slags kompetanse skal vi bygge. Sykefraværsoppfølging, motivere personalet både til å bygge kompetanse og utøve og dele kompetanse. Det er jo et kjempestort felt og det er mange ganger når jeg går hjem fra jobb, at jeg tenker at jeg rakk ikke å godkjenne fakturaen som ligger til godkjenning, var ikke innom pc'n, men da kjenner jeg at i dag har jeg hatt en god dag. Da har jeg drevet veldig mye med personalledelse. (Styrer 1 stor kommune)

I tillegg til at personalledelse består av en del formaliteter, slik som utviklingssamtaler og formalia knyttet til ansettelse, trekker samtlige informanter også frem en vesentlig uformell komponent av denne ledelsesfunksjonen. Denne komponenten synes å handle om det å være der for de ansatte, det å se den enkelte, være tilgjengelig for den enkelte og gi trøst og støtte. En av informantene beskriver denne uformelle komponenten av personalledelse slik:

Det handler om å se de ansatte, se de som trenger det ekstra og se de som bare trenger å få den tommelen opp eller blikket. For meg handler det om at døren min bestandig står åpen, og det er fordi jeg ønsker at de skal komme inn, ikke kun når de har utfordringer, men både godt og ondt. Jeg tenker at jeg har et veldig nært forhold til de ansatte. Det er mye tårer, de tørr å bruke meg, kanskje litt mye noen ganger. Jeg har hatt mange i personalet opp gjennom med psykiske problemer, livet kommer tett på. (Styrer 3 liten kommune)

Et annet forhold som er viktig å understreke når det gjelder informantenes oppfatning av personalledelse, er at flere gir uttrykk for at det nettopp er denne funksjonen som tidsmessig tar

mest tid. Det er også en funksjon som styrerne ser på som både krevende og spesielt viktig at blir ordentlig ivaretatt. En av styrerne beskriver personalledelse slik:

Dette er det største området, man vet aldri hvor stor del av dagen sin man skal bruke på personalet. Det å se alle ansatte er superviktig, dette bruker jeg mye av tiden min på, følge opp de ansatte. Dette får man nesten ikke nok tid til heller, koker det og man bruker mye tid på enkeltsaker, så forsvinner tiden man skal bruke på alle de andre. Man må ut og gjøre det dagligdagse forebyggende, men å være synlig, se og snakke. Skulle også ha deltatt mye mer også på møter på avdelingene, for å støtte pedlerne, det variere veldig hvor mye støtte de trenger i sin del av personalledelsen. Det er mange som trenger tett oppfølging. (Styrer 5 stor privat aktør)

4.3.2 Personalledelse og variasjon i styringsressurser

Tilsvarende som for administrativ ledelse går det også klart frem av datamaterialet at det er variasjon i graden av støtte og føringer hos eier når det gjelder personalledelse. De som opplever klart mest støtte og føringer på dette området er styrerne hos de store aktørene, enten de er innen privat eller offentlig eie. Styringsressursene på dette området innebærer ikke bare råd og veiledning fra en kompetent administrasjon, men synes også å dreie seg om en tydelig arbeidsgiverpolitikk, tydelige prosedyrer, tydelige retningslinjer og spesialistbistand i form av for eksempel psykologbistand. På spørsmål om hvilken støtte eller hvilke føringer eier bistår med innenfor personalledelse, uttrykker to av styrerne i barnehager eid av henholdsvis stor kommunal og stor privat aktør det slik:

Det legges føringer og jeg får støtte, og da kommer vi inn på arbeidsgiverpolitikk. Når det gjelder ansettelse så er det klare prosedyrer og retningslinjer man skal følge, men så får vi jo støtte både gjennom de fagverktøyer som fins, men også gjennom personaltjenesten og bedriftshelsetjenesten. Personalledelse handler jo også om det å reparere, når ting faktisk går galt, og jeg kan innhente bistand både fra psykologer og bedriftshelsetjenesten hvis det er spesielle ting som skjer så. Jeg opplever at de kan benyttes til både forebygging og underveis i saker men også i etterkant av saker som har gått skeis. (Styrer 1 stor kommune)

De legger til rette for at jeg skal ha alle lederverktøyene på plass, og at det er god kvalitet på det. [...] Jeg opplever at hvis jeg ber om ting enten materialer eller personalressurser i forhold til barnegruppen, eller andre utfordringer vi eventuelt

har så får jeg i stor grad det. Eier er profesjonell og veldig god å samarbeide med.

(Styrer 6 stor privat aktør)

Støtte og føringer innen personalledelse oppfattes altså som svært god blant styrerne hos de store aktørene. En av styrerne oppfatter til og med at styringsressursene innenfor dette området kan bli for omfattende, og dermed også potensielt ha negative bivirkninger – i form av at en ikke i tilstrekkelig grad føler at en får løst problemene på egen hånd. Støtten kan da oppleves som *for* styrende:

Jeg opplever veldig god støtte, nå er det slik at det innimellom er sånn at jeg opplever litt mye støtte. Det er vel fordi jeg har en ganske klar mening om hvordan jeg skal være med folk, og av og til passer det ikke sånn at personaltjenesten skal være med på dialogmøtene, selv om de mener at de skal det. Da tenker jeg, er det for å kontrollere eller sier dere at dere skal være med på alle dialogmøter fordi de er utrygge på 10 ledere [...] Jeg skjønner jo at de har behov for å sikre at det er en god dialog mellom leder og medarbeider. Nå er det kommet en ny føring på at vi ikke kan innvilge sykepermisjon uten at personaltjenesten skal være med på å bestemme. Vi blir jo fratatt myndighet da, og jeg har ikke noe problem med det, men det er da viktig at vi er i en god dialog. Jeg har også innhentet støtte for å jobbe sammen i en prosess med et team, hvor jeg opplever da også at den støtten blir for styrende. Hvor jeg da i etterkant har måttet si at husk at jeg har innhentet støtte, men du må ikke overta. Det er jeg som skal ta avgjørelser på hvordan vi skal ta det underveis. (Styrer 1 stor kommune)

Styrerne hos de små kommunale eierne opplever, om enn i noe mindre grad enn styrerne hos de store kommunale og private aktørene, også god støtte innen personalledelse. Det synes imidlertid som om det ligger mindre sentraliserte føringer hos disse på utøvelsen av personalledelse. Støtten synes heller ikke å være organisert i like ordnede former (i form av for eksempel klare prosedyrer og retningslinjer) som hos de store aktørene, men de føler allikevel at de får tilstrekkelig støtte:

Det er jo i forhold til hvis jeg får tilført noen som er overtallig, da legges det føringer. Eller så opplever jeg at de ikke legger så mange føringer enn at de har sunne forventninger til hvordan vi skal skape ett godt arbeidsmiljø og skape noe positivt sammen. At vi har det godt på arbeidsplassen, at vi skal ha HMS på plass og at det skal være en god arbeidsplass for folket. Hvis det skulle oppstå mye

sykefravær på en enhet og det kan jo oppstå, så får si støtte og kan få mulighet til å prate om det du gjør og få råd. Drar innom hun som sitter som HR ansvarlig og hører med henne om hva som er rett å gjøre i enkelte saker. (Styrer 4 liten kommune)

Sammenlignet med de store kommunale og private aktørene på den ene siden, og de små private, kommer styrerne hos de små kommunale eierne i en mellomposisjon hva gjelder tilgang til styringsressurser innenfor personalledelse. De informantene som oppgir klart minst støtte og føringer innenfor denne ledelsesfunksjonen er styrerne hos de små private eierne. De to styrerne hos de små private eierne svarer temmelig likt på spørsmål om på hvilken måte eier gir støtte eller legger føringer for personalledelse:

Ingenting, de sier at det er mitt bord. De legger seg ikke opp i hvilke møter eller hvor mange møter vi har. (Styrer 7 liten privat aktør)

Ingenting, hvis ikke jeg bringer det på banen. Jeg informerer på styremøtene om personalet, hvem er sykemeldt for tiden, kun konkrete ting. Styret legger ingen føringer på noe, de får kun en orientering av meg. [...] Kan godt ha tenkt meg en person med HR-kompetanse ja. (Styrer 8 liten privat aktør)

Tilsvarende som for administrativ ledelse, får også variasjonen i tilgangen på styringsressurser innenfor den personalmessige ledelsesfunksjonen betydning for utøvelsen av ledelse. Særlig synes dette å gjelde for trygghet knyttet til egne beslutninger. Dersom styrer mottar tilstrekkelige råd og kompetanse fra eierorganisasjonen knyttet til formelle og juridisk kompliserte forhold synes dette å redusere den usikkerheten en kan føle rundt tunge beslutninger. Det blir med andre ord lettere å ta vanskelige beslutninger. Tilstrekkelig støtte og føringer fra eierorganisasjonen fremheves også som viktig for å kunne ivareta personalet på en tilfredsstillende måte. Tre av styrerne hos henholdsvis stor privat eier og de to store kommunal eierne uttrykker dette slik, på spørsmål om hvilken betydning det har for dem at de får personalfaglig støtte og føringer:

Vi har også fått mer juridisk hjelp, fått opplæring i forhold til det må å si opp folk. Jeg har nå fått en trygghet i at det er fullt mulig, som jeg kanskje ikke tenkte var så lett før, men det er det. Har man gjort jobben sin godt og grundig, så er det fullt mulig å si opp folk som ikke gjør jobben sin. På en åpen og ryddig måte, med loven i hånd. Det er en trygghet å kunne noe om det juridiske, hvilke rettigheter

har man og så videre. Det er godt her også å vite at man har noen i ryggen, både jurister og bedriftshelsetjeneste som kan bistå. (Styrer 5 stor privat aktør)

Det er jo det jeg sa fra begynnelsen, at jeg er så glad for å være en del av noe større. Det å jobbe i et stort fellesskap, med så mye kompetanse og at jeg kan være trygg på at jeg ikke trenger å være verdensmester i alt eller kunne alt. Jeg kan spørre meg frem og finne ut av ting, jeg kjenner på en trygghet i forhold til det. (Styrer 1 stor kommune)

Det har jo betydning for at jeg skal greie jobben, at jeg skal kunne ivareta personalet på best mulig måte. Det å erkjenne at her kommer jeg til kort, nå må jeg innhente hjelp utenifra. (Styrer 2 stor kommune)

Det at styrerne kan støtte seg på et større og kompetent apparat øker altså tryggheten i utøvelsen av lederrollen. Det større og kompetente apparatet kan også spille lederen god, ved at kompetanse på personalmessige forhold gjennom dialog overføres fra eierorganisasjonen og til styrer. Dette ses også hos styrerne hos de små kommunale aktørene, selv om støtte og føringer på personalmessige forhold her er mindre enn hos de store aktørene. En av styrerne i en liten kommunal barnehage uttrykker det slik:

Det er veldig trygt, det har betydning for at det øker jo din egen kompetanse også, eller at du får bekreftelse på at det her er jeg god på. Du har noen å sparre med, du har noen som forstår hva du prater om og som forstår regelverket. At du er innenfor det som er lovpålagt, det synes jeg er godt. (Styrer 4 liten kommune)

Hos de små private aktørene har et tilsvarende fravær av styringsressurser knyttet til personalmessige forhold betydning for utøvelsen av ledelse. Følelsen av å stå alene om vanskelige saker kan oppleves som tung når en ikke får den tilstrekkelige tryggheten som ligger i det å kunne spille direkte på andres kompetanse:

Jeg tror at vi hadde vært mer et team, som det er nå så har de takket ja til å sitte i styret, styret tilfører ikke meg noe, de har sine jobber og kommer på møte en gang i måneden. Jeg har jo et eierforhold til dette, en relasjon til alle ansatte og barna, styret har en relasjon og det er til sitt barn. (Styrer 8 liten privat aktør)

4.3.3 Kompensasjon for manglende styringsressurser innen personalledelse

Tilsvarende som for administrativ ledelse betyr ikke nødvendigvis fraværet av personalfaglig kompetanse hos eier at ressursen som sådan også er fraværende for styrer. Også manglende

støtte og føringer innenfor dette området kan til en viss grad kompenseres for ved å trekke på ekstern bistand. For en av styrerne hos liten kommunal aktør er særlig den eksterne bedriftshelsetjenesten av stor betydning:

Har et samarbeid med bedriftshelsetjenesten nå framover som går på det psykososiale, vi skal blant annet ha en psykososial undersøkelse, det er viktig fordi her er det så gjennomiktig, vi kjenner hverandre så godt, at det å få snakke med en ekstern er bra for oss. Det kan være enkeltpersoner her som kjenner på at ting ikke er greit og som ikke sier det i en vanlig medarbeidersamtale. Vi benytter en bedriftshelsetjeneste her i byen, fordi jeg opplever at PBL ble for langt unna sånn mellommenneskelig sett. At en person fra Bodø skal komme hit med fly den ene torsdagen i mars, det ble ikke godt nok for meg. Jeg får også lederstøtte gjennom bedriftshelsetjenesten, det tenker jeg at det må barnehagen betale. (Styrer 8 liten privat aktør)

4.3.4 Personalledelse: kort oppsummert

Som beskrevet ovenfor sammenfaller informantenes oppfatning av hva personalledelse innebærer i stor grad med hvordan denne funksjonen er beskrevet i litteraturen. Slik informantene oppfatter denne ledelsesfunksjonen dreier den seg dels om formelle forhold, men den innehar også en vesentlig uformell komponent. Denne komponenten synes å handle om det å være der for de ansatte, det å se den enkelte, å være tilgjengelig for den enkelte og gi trøst og støtte når det er behov for det.

Et viktig funn vedrørende personalledelse er, tilsvarende som for administrativ ledelse, at støtte og føringer innenfor denne ledelsesfunksjonen varierer fra en barnehage til en annen. De små private aktørene skiller seg ut i den ene enden av skalaen, ved at eiers styringsressurser på dette området knapt er til stede. Dette kompenseres det delvis for ved at det bringes inn ekstern støtte. I den andre enden av skalaen ligger de store eierorganisasjonene, enten de er offentlige eller private. De store eierne har store personalfaglige ressurser. Så store kan ressursene være innenfor det personalfaglige feltet at de også kan oppfattes som *for* omfattende, og dermed også potensielt ha negative bivirkninger ved at styrer ikke i tilstrekkelig grad føler at en får løst problemene på egen hånd. I en mellomposisjon på skalaen synes de små kommunale aktørene å ligge. De har få sentraliserte føringer på utøvelse av personalledelse, men de føler samtidig at de får tilstrekkelig støtte – på tross av at det ikke nødvendigvis er utarbeidet et omfattende sett med sentrale prosedyrer og retningslinjer.

Stor eller liten grad av tilgangen på støtte og føringer innenfor den personalmessige ledelsesfunksjonen har betydning for utøvelsen av personalledelse. Dette gjelder særlig for trygghet knyttet til styrerens egne beslutninger. Tilgang på råd og kompetanse fra eierorganisasjonen synes å redusere den usikkerheten en kan føle rundt tunge beslutninger. Tilstrekkelig støtte og føringer fra eier knyttet til personalfaglige spørsmål fremheves også av informantene som viktig for å kunne ivareta personalet på en tilfredsstillende måte. Et stort og kompetent apparat synes fremheves også av informantene som en viktig faktor for å spille lederen god.

4.4 Pedagogisk ledelse

4.4.1 Pedagogisk ledelse i praksis

Som beskrevet i kapittel 2 dreier pedagogisk ledelse seg om kjernevirksomheten i barnehagen. Funksjonen består typisk av oppgaver som faglig veiledning av ansatte, planlegging av pedagogisk virksomhet, evaluering av pedagogiske tiltak og faglig oppdatering (Gotvassli, 2015).

Pedagogisk ledelse, slik denne funksjonen er beskrevet i litteraturen, er i stor grad sammenfallende med det informantene oppfatter som innholdet i denne ledelsesfunksjonen. Det er i stor grad under denne ledelsesfunksjonen at informantene trekker frem rammeplanen og det de omtaler som faget sitt. Det er også denne delen av ledelse de aller helst ønsker å benytte tiden sin på. En av informantene oppsummerer det slik:

Det handler om å drifte etter alle pedagogiske føringer ikke minst rammeplanen. Det å ta initiativ til å lede utviklingsprosesser sammen med pedagogene. Det er det vi holder på med i stor grad og det som er fryktelig artig å holde på med. Hvert fall når du kan legge bort noen av det som handler om personal og administrasjon, bare holde på med fag, da blomstrer det litt opp i hodet mitt i hvert fall. (Styrer 2 stor kommune)

Innenfor denne ledelsesfunksjonen er det også flere av informantene som vektlegger at pedagogisk ledelse i stor grad handler om å initiere og tilrettelegge for god pedagogisk praksis, i motsetning til å detaljstyre de ansatte. Informantene trekker derfor typisk frem at barnehagen består av ansatte som er kompetente i sitt fag. Pedagogisk ledelse fremheves derfor av flere av informantene som både det å veilede ansatte, men også det å trekke opp de litt større linjene for det pedagogiske arbeidet i barnehagen:

Vi har gode folk som greier dette fint så da må jeg klare å legge meg litt bakpå [...] selv om det klør litt i fingrene, men jeg ser jo at det er andre som er gode på dette og da må de få gjøre det på sin måte. Men jeg går inn og stiller noen spørsmål og justerer hvis det ikke fungerer. Det pedagogiske handler om sammensetning av personalet, fordele ressurser, det blir mer overordnet. Men jeg tenker at det er sånn det bør være, for da fungerer pedagogene i det som er jobben deres. Det blir å være en leder som setter føringer og så er det andre som utøver. Det er viktig å gi stor frihet, kan ikke sitte og detaljstyre. (Styrer 5 stor privat aktør)

4.4.2 Pedagogisk ledelse og variasjon i styringsressurser

Som for administrativ ledelse og personalledelse går det klart frem av intervjumaterialet at det er variasjon i graden av støtte og føringer hos eier når det gjelder pedagogisk ledelse. Her er skillet mellom styrere hos de små og de store aktørene tydelig. Blant informantene ser det ikke ut til å være noe tydelig skille mellom styrerne i de offentlige og private aktørene. Gjennomgående er det slik at styringsressursene oppleves å være klart høyere hos de store aktørene innenfor tema som er relevant for pedagogisk ledelse. To av styrerne, hos henholdsvis stor offentlig aktør og stor privat aktør, beskriver det slik:

Det legges føringer og det gis støtte, og jeg er så takknemlig for det betyr så mye, slik som de faglige nettverkene, og det legger eier til rette for, at vi skal kunne delta i nettverk og at vi skal kunne møte på den måten. Vi får også økonomiske midler, selv om mye går på enhetene som deltar selv. Eier ser på dette som noe positivt, og det opplever jeg at er veldig viktig at de gjør. Samtidig kan det være enkeltemner som de løfter opp, de kan kjøre ulike tema på fagdager, som vi da får mulighet til å melde oss på eller ikke. (Styrer 1 stor kommune)

Hvis du ser på utvikling og endringsarbeid så har de et kursakademi, så når det går på relasjonskompetanse, som er et satsningsområde, så har de kurs og prosjekter som barnehagene kan melde seg på. De har også lederkurs for pedagogiske ledere som ruller og går hele tiden, slik at nye også kan melde seg på. De arrangerer pedagogdager, som er konferanser for alle pedagoger i sine barnehager, slik at det som går på utviklingsarbeid og endringsarbeid i forhold til rammeplanen og andre nasjonale føringer så legges det til rette for det. (Styrer 6 stor privat aktør)

Som vi ser av sitatene ovenfor er styringsressursene innenfor dette feltet omfattende for de store aktørene. Styringsressursene innenfor dette feltet kommer også i ulike former. Eksempelvis dreier det seg om å tilrettelegge for faglige nettverk, det dreier seg om å løfte frem enkeltemner og om å arrangere kurs og fagdager. For de store aktørene er imidlertid ikke styringsressursene innenfor det pedagogiske feltet begrenset til ulike former for støtte, det dreier seg også om føringer fra sentralt hold. En av informantene beskriver dette slik:

Det ligger veldig klare føringer gjennom målene i enhetsavtalen, der det ligger flere føringer som omhandler det pedagogiske. Der ligger det sterke føringer fra eier. Men vi er inkludert i utarbeidelsen av målene, og tiltakene for å nå målene bestemmer vi selv ute på enhet. Så må vi vurdere de tiltakene vi har iverksatt etter de mål vi er gitt. (Styrer 2 stor kommune)

For styrerne hos de små aktørene er styringsressursene innenfor det pedagogiske området som nevnt langt mindre omfattende. For de små private aktørene bunner dette i at barnehagene her er foreldreid, og at kompetansen til eier derfor er prisgitt den som til enhver tid er valgt inn i eierstyret. Dersom ingen av styremedlemmene har pedagogisk/barnefaglig kompetanse, vil det naturlig nok være utfordrende for eier å gi støtte og føringer på dette feltet. For de små offentlige aktørene synes årsaken å ligge i det at kommuneadministrasjonene her er temmelig små og at kontaktpersonen her derfor må besitte breddekompetanse på flere områder, og i mindre grad dybdekompetanse på enkeltområder. På spørsmål om hvilken støtte eller føringer eier gir på det pedagogiske området uttrykker to av informantene, begge hos små aktører, det slik:

Ingenting, ikke annet enn at de har forventinger til at jeg følger opp etter rammeplan og lovverk. Det er jeg som må inkludere styret eller foreldregruppen i forhold til deres meninger rundt spesifikke emner som for eksempel barns medvirkning. At jeg har ulike tema på foreldremøtene, men foreldrene er ikke så påskrudd på det pedagogiske, egentlig ikke. Vi har slike faste pedagogiske opplegg for eksempel [nevner her spesifikt program, fjernet av hensyn til konfidensialitet], sånn som har kommet fram der vi har sett behovet, men det er ikke styret som har sett behovet, det er vi. (Styrer 8 liten privat aktør)

Trenden er jo der at det administrative blir tett fulgt opp, men selve innholdet for barna burde vært løftet enda mer frem. (Styrer 4 liten kommune)

Tilgangen på styringsressurser innenfor den pedagogiske ledelsesfunksjonen har betydning for utøvelsen av ledelse. Særlig synes dette å gjelde for følelsen av å tilhøre noe større, noe som

handler om mer enn budsjetter og regnskap. Støtte og føringer innenfor det pedagogiske feltet synes også å tydeliggjøre knytningen av det pedagogiske arbeidet opp mot nasjonale føringer på en god måte. To av informantene beskriver det slik:

Det har stor betydning for meg, for jeg føler jo at vi er et lag, vi er samstemt, målet er veldig klart, vi har verdiene våre vi har systematiseringen av rammeplanen, samtidig som vi er dynamisk, vi tar innover oss det som kommer fra nasjonalt hold, fra direktorat og departement, vi har eiere som legger til rette for at vi skal kurses. Jeg står for en del av produktiviteten og så kommer eier inn, så det blir på en måte bonus og bonus. Det er sånn jeg opplever det. (Styrer 6 stor privat aktør)

Da kjennes det ut som de satser på det, eller at det bare handler om at budsjettet går i null. At det handler om å få til god pedagogisk praksis også, som verdsettes. (Styrer 2 stor kommune)

Høye styringsressurser innenfor det pedagogiske området er også noe som informantene fremhever som en trygghet for at eier er i stand til å vurdere den pedagogiske tilnærmingen. Dette vurderes positivt av disse informantene fordi de da føler en faglig trygghet i den tilliten de har bygget i relasjonen med eier. Det vil si at tilliten har en solid faglig forankring, og ikke bygger på synsing uten faglig rotfeste. En av styrerne i stor kommune beskriver det slik:

Tenker jo at eier har kompetanse til å lede pedagogisk, men de har også en tillit til at vi også drifter dette ut på enhetene og det er jo fint å kjenne på. At de verdsetter den gode praksis som er her ute, det er jo også en form for kompetanse tenker jeg. (Styrer 2 stor kommune)

De små aktørene opplever også å bli vist høy tillitt fra eier på det pedagogiske området. Denne tilliten synes imidlertid i mindre grad å være basert på faglige overveielser fra eier. I større grad synes denne tilliten å være basert på at eier stoler på den faglige pedagogiske kompetanse som styrer har. En av styrerne beskriver dette slik:

Styret er jo mammaer og pappaer, så lenge de opplever at barna har det bra, så lenge driften går bra, at det ikke blir noe økonomisk mislighold. (Styrer 7 liten privat aktør)

Svakt faglig forankrede støtte og føringer fra eier på det pedagogiske området kan også ha betydning for ledelse på den måten at slik støtte og slike føringer som konsekvens må overses av styrer. En slik brist på faglig tillit til eier på det pedagogiske feltet er ikke uttrykt av noen av

styrerne hos de store aktørene. En av styrerne i en av de små kommunale barnehagene uttrykker det imidlertid slik:

Fagsjefen er den som er tettest på oss, og der kan det av og til være litt kluss fordi hun er ikke vår sjef, men hun agerer som at hun er det. I den forstand at vi får beskjed om hvordan ting skal være, så tenker vi at nei, det må vi ikke. Hvis vi drøfter hvordan vi skal gjøre det med rammeplanen, så får vi gjøre det som vi ønsker, men det kan gå på forståelse av ting. Hun kan komme med utsagn om hva vi skal gjøre. [...] Men hvis vi føler at det er helt på kollisjonskurs med hvordan vi ønsker å drive våre barnehager og det ikke er helt opplagt at vi må forholde oss til det, så gjør vi det ikke. (Styrer 4 liten kommune)

4.4.3 Kompensasjon for manglende styringsressurser innen pedagogisk ledelse

Som for administrativ ledelse og personalledelse betyr ikke nødvendigvis mangelen på pedagogisk kompetanse hos eier at støtte og føringer fra andre ressurspersoner er fraværende for styrer. Også manglende styringsressurser innenfor denne ledelsesfunksjonen kan til en viss grad kompenseres for ved å trekke på eksternt bistand. Den eksterne bistanden kommer her i større grad fra styrenettverk enn fra eksterne organisasjoner. For styrerne hos de små eierne blir imidlertid slik bistand å regne som en ren kompensasjon for svak støtte og lite føringer på det pedagogiske området. Styrerne hos de store aktørene er imidlertid også med i styrenettverk, og slik deltakelse blir for dem derfor ikke en kompensasjon, men et supplement til en allerede ressursmessig sterk eierorganisasjon.

Til forskjell fra både administrativ ledelse og personalledelse kan støtte og føringer innenfor den pedagogiske ledelsesfunksjonen i større grad også bringes inn fra interne ressurser. Kompensasjon for manglende styringsressurser innen pedagogisk ledelse er dermed både eksternt og intern.

4.4.4 Pedagogisk ledelse: kort oppsummert

Informantenes oppfatning av hva pedagogisk ledelse innebærer samsvarer i stor grad med hvordan ledelsesfunksjonen er beskrevet i faglitteraturen. Ut fra datamaterialet er det også tydelig at det er denne delen av ledelse styrerne aller helst ønsker å benytte tiden sin på.

Et sentralt funn vedrørende pedagogisk ledelse er at støtte og føringer innenfor denne ledelsesfunksjonen varierer forholdsvis tydelig med eiers størrelse. Gjennomgående er det slik at støtte og føringer for det pedagogiske arbeidet oppleves å være klart høyere hos de store aktørene, sammenlignet med de små. Styringsressursene hos de store aktørene viser seg i ulike

former. Det dreier det seg om å tilrettelegge for faglige nettverk, om å løfte frem enkeltemner, om å arrangere kurs og fagdager og om å gi pedagogiske føringer.

Tilgangen på styringsressurser har betydning for utøvelsen av pedagogisk ledelse. Særlig gjelder dette for styrerens opplevelse av å tilhøre noe større, noe som ligger nært opp mot styrerens fagfelt og som handler om mer enn budsjetter og regnskap. Høye styringsressurser hos eier på dette feltet synes også å bidra til en tydeliggjøring overfor styrer om knytningen av det pedagogiske arbeidet opp mot nasjonale føringer. God støtte og føringer fra eier innenfor det pedagogiske området synes også å bidra til en trygghet hos styrer, en trygghet for at eier er i stand til å vurdere den pedagogiske tilnærmingen på faglig basis.

Et annet viktig funn i datamaterialet er at, tilsvarende som for administrativ ledelse og personalledelse betyr ikke nødvendigvis mangelen på pedagogisk kompetanse hos eier at støtte og føringer fra andre ressurspersoner er fraværende for styrer. Det å trekke på kompetanse i styrernetttverk og interne ressurser hos det øvrige personalet synes å være en utbredt kompensierende strategi. For styrerne i barnehager eid av små aktører synes dette i større grad å handle om ren kompensasjon, for styrerne i barnehager eid av store aktører blir det å trekke på kompetanse i styrernetttverkene i større grad å regne for en supplerende strategi.

4.5 Strategisk ledelse

4.5.1 Strategisk ledelse i praksis

I henhold til litteraturen presentert i kapittel 2 er den strategiske ledelsesfunksjonen rettet mot barnehagens forhold til omgivelsene. Typiske oppgaver innenfor strategisk ledelse blir derfor beskrevet som det å holde kontakt med instanser utenfor barnehagen, hente inn eksterne ressurser, profilere og markedsføre barnehagen, ha kontakt med foreldre og rapportere til eksterne instanser eller eier (Gotvassli, 2015). I kort trekk forstås derfor ofte strategisk ledelse som den rollen som ivaretar og vedlikeholder forholdet til eksterne interessenter (Børhaug og Gotvassli, 2016).

Det som informantene i intervjuene oppfatter som innholdet i strategisk ledelse er i stor grad sammenfallende med det som presenteres i litteraturen. Når informantene reflekterer rundt hva strategisk ledelse innebærer vektlegger de imidlertid litt ulike sider ved denne ledelsesfunksjonen. Noen fremhever eksempelvis at kjernen i strategisk ledelse først og fremst handler om det å påvirke og vedlikeholde kontakt med eksterne interessenter, inkludert media og politikere:

Det er jo å være barnehagens ansikt utad, at foreldrene vet hvem jeg er og administrasjonen i kommunen vet hvem jeg er, journalistene. Det er så små forhold her at jeg kan bare ringe til en journalist i avisa så kommer hun springende. Jeg har brukt mange krefter på at vi kan beholde enkeltstående, ideelle barnehager som vi er, arbeidet opp mot stortingspolitikere, skrevet innlegg, møter med PBL som er interesseorganisasjonen vår, har prøvd der jeg kan ha mulighet å gjøre endringer, være en tydelig aktør utad, det er ingen kjeder som er her på døra nå. (Styrer 7 liten privat aktør)

Denne styreren har særlig forsøkt å påvirke politikere og andre interessenter i kampen for å fronte de enkeltstående ideelle barnehagenes posisjon. Hun mener også denne strategiske aktiviteten har gitt resultater, i form av at de store kjedene derfor ikke har tatt kontakt med intensjon om oppkjøp. Andre fremhever at kjernen i strategiske ledelse ikke bare handler om forholdet til eksterne, det handler også i stor grad om det å tenke langsiktig og det å få innarbeidet faste mønstre. En av styrerne beskriver strategisk ledelse slik:

Jeg tenker at det er å tenke langsiktig, at vi ser den røde tråden og at vi ikke virrer fra den ene til det andre. Når vi starter på noe så skal vi jobbe lenge nok til å få det inn under huden, slik at det ikke blir nok en ting vi skal gjøre men ikke får tid til å gjøre godt nok før noe annet dukker opp. Jeg er også kommunens representant utad i ulike fora, hvor jeg representerer kommunen ikke barnehagen, men jeg representerer barnehage da, men ikke kun den jeg jobber i. Det er da viktig å si det man mener, før ting blir bestemt. (Styrer 3 liten kommune)

Som vi ser fremhever styreren, i tillegg til det å tenke langsiktig, også at strategisk ledelse handler om ekstern representasjon, og kanskje enda viktigere; det å påvirke en helt sentral aktør, nemlig eier. Sitatet illustrerer dermed det jeg var inne på i kapittel 1.2, det at interaksjonen går begge veier, det vil si at styrer også kan påvirke eier og dermed også eiers styringsressurser. Dette er antakelig lettere for styrere i små kommuner enn i de større. På direkte spørsmål om muligheten for å påvirke politisk ledelse i kommunen svarer en av styrerne i den store kommunen følgende:

Nei, det kjenner jeg ikke at vi gjør, det skulle jeg ha ønsket at vi kunne mere. Der kjenner jeg at vi kan bli fanget av lojalitet, jeg kjenner på det, det kan være at jeg tolker feil, men jeg kjenner på det. (Styrer 1 stor kommune)

4.5.2 Strategisk ledelse og variasjon i styringsressurser

Som for de tre øvrige ledelsesfunksjonen går det klart frem av intervjumaterialet at det er variasjon i graden av støtte og føringer hos eier når det gjelder strategisk ledelse. Igjen er skillet mellom styrere hos de små og de store aktørene tydelig. Hos de små aktørene er det tydelig at dette er et område der eier ikke har kompetanse til å bistå med støtte og føringer. Hvordan det strategiske arbeidet skal utformes blir derfor i stor grad opp til den enkelte styrer. En av styrerne i en liten kommune beskriver dette slik, på spørsmål om eiers ressurser innenfor denne ledelsesfunksjonen:

Nei, det blir mye opp til meg. [...] Det er jo slik at eier ikke er så opptatt av det, så det blir tilfeldig. Veien blir til mens vi går på en måte. (Styrer 4 liten kommune)

Til tross for at styrerne hos de små aktørene opplever liten direkte støtte eller føringer i form av kompetanse eller systemer hos eier, er det allikevel klart at de blir støttet på den måten at de blir oppmuntret til å drive strategisk arbeid. Dette kan se ut til å ha særlig positiv betydning. En av styrerne, som er svært engasjert opp mot ulike eksterne interessenter beskriver denne oppmuntrende støtten fra eier slik:

De er veldig for. For når jeg fikk spørsmål om å reise til Stortinget og likedan når jeg skulle treffe den nye direktøren i PBL, så spurte jeg styreleder, jeg sendte en SMS til styreleder og spurte om det var greit. Kjør på var svaret, stå på, og det sier resten av styret også. Jeg orienterer hver gang om hva jeg har gjort siden sist. Nå har styreleder bedt meg å dra på landsmøtet i PBL. (Styrer 7 liten privat aktør)

For styrerne hos de store aktørene, privat som offentlig, er omfanget av eiers styringsressurser innenfor dette feltet forholdsvis stort. Styringsressursene viser seg her i ulike former, både i form av kompetanse styrerne kan trekke på hos eier, men også i form av egen kommunal kommunikasjonsenhet og materielle produkter slik som ferdig utarbeidet informasjonsmateriell. To av styrerne i barnehager eid av henholdsvis stor kommune og stor privat aktør, beskriver denne støtten slik:

Så har vi kommunikasjonsenheten, jeg bruker de i forhold til at vi er en barnehage som er på Facebook og sosiale medier, det er gjennomtenkt og vi har vært i kontakt med kommunikasjonsenheten og fått råd der. De er veldig god på det. (Styrer 1 stor kommune)

Det går på informasjon til foreldrene, hva vi står for, presentasjoner vi kan gi til foreldrene, ulike maler innen personal og fag, markedsføring og hms. Det meste er utarbeidet der, du må kunne systemene slik at du finner det du har bruk for samt tilpasse det lokalt, til vår barnehage. Det er kun hjelpemidler. (Styrer 5 stor privat aktør)

Til tross for at styrerne hos de små aktørene ikke opplever å få direkte støtte eller føringer fra eier på det strategiske feltet, så fremhever de ikke noen vesentlige negative konsekvenser av dette. For utøvelsen av strategisk ledelse medfører det allikevel at mye faller på styreren, som for eksempel det å utarbeide informasjons- eller markedsføringsmateriell. Mangel på styringsressurser hos eier innenfor det strategiske området fører også til at enkelte av styrerne hos de små aktørene føler en manglende utvikling på området. En av informantene beskriver dette slik:

Det at eier ikke har kompetanse gjør at jeg blir stående litt på stedet hvil, hadde jeg vært yngre skulle jeg ha gått styrerutdanningen, men det er jeg nå for gammel til. Det handler jo også litt om hvor jeg er i min fase av livet også. (Styrer 8 liten privat aktør)

Selv om styrerne hos de små aktørene ikke i noen vesentlig grad fremhever negative konsekvenser som følge av liten støtte og lite føringer til det strategiske arbeidet, fremhever styrerne hos de store aktørene i utstrakt grad de fordelene det har at eierorganisasjonen har kompetanse på dette feltet. Dette gjelder både for de kontinuerlige behovene de har, men også når det oppstår mer akutte behov for bistand. Hos to av styrerne som hadde vært involvert i saker som skapte stor medieinteresse, var dette særlig tydelig:

Jeg holdt på å bli ringt ned i to døgn av nasjonale og internasjonale media, hvis jeg ikke hadde hatt kommunikasjonsenheten da vet jeg ikke hva jeg hadde gjort, hadde lyst å legge på og forsvinne, men å få den støtte der. Da var jo de der og sa at det var viktig at barnehager også kommer på kartet, står du for det du sier, stå frem med det. Det er viktig med omdømmebygging. Men man kan få hjelp til hvordan man skal håndterer media. Dette er jo et konkret eksempel på det. (Styrer 1 stor kommune)

Det føler jeg i alle høyeste grad, jeg blir utfordret og jeg blir brukt og jeg får mulighet til å påvirke samtidig som jeg vet at diskusjonene raser i media om det er store konsern som tar ut utbytte, de er velferdsprofitorer og de benytter de her uttrykkene til å sverte oss, for det er sånn det oppleves. Så synes jeg våre eiere er kjempefine når de går tydelig ut i media, i Dagens Næringsliv, Dagbladet og VG og Barnehage.no og redegjør for sin praksis som eier av et stort konsern. Det gjør de ved alle store oppslag, det synes jeg er kjempeflott. Det er med på å skape ryddighet, troverdighet og tillit. Vi blir oppfordret til å gjøre det samme også lokalt. (Styrer 6 stor privat aktør)

4.5.3 Kompensasjon for manglende styringsressurser innen strategisk ledelse
Tilsvarende som for de tre øvrige ledelsesfunksjonene betyr ikke nødvendigvis mangelen på strategisk kompetanse hos eier at støtte og føringer som sådan er fraværende for styrer. Det er riktignok færre av informantene som nevner at de henter inn bistand på dette området utenfor egen organisasjon, men det synes som om manglende styringsressurser også innenfor denne ledelsesfunksjonen til en viss grad kan kompenseres for ved å trekke på ekstern bistand. En av styrerne hos en liten privat aktør beskriver dette slik:

Nei, dette arbeidet får jeg støtte til utenifra, i nettverk og likesinnede ledere, fra kurs og PBL. Jeg har jo jobbet i flere år og jeg føler jo at jeg burde hatt mer fokus på den strategiske ledelsen, jeg kjenner at jeg burde hatt mer kompetanse selv på dette området. (Styrer 8 liten privat aktør)

4.5.4 Strategisk ledelse: kort oppsummert
Informantenes forståelse for hva strategisk ledelse innebærer samsvarer i stor grad med hvordan denne funksjonen er beskrevet i faglitteraturen. Informantene vektlegger imidlertid litt ulike sider ved denne ledelsesfunksjonen. Noen fremhever at kjernen i strategisk ledelse primært handler om det å påvirke og vedlikeholde kontakt med eksterne interessenter, andre fremhever at strategisk ledelse i stor grad handler om den langsiktige tenkningen – den som nedfelles i langsiktige planer og praksiser.

Et viktig funn innenfor denne ledelsesfunksjonen, er at støtte og føringer til styrers strategiske arbeid varierer med eiers størrelse. Hos de små aktørene er det tydelig at dette er et område der eier ikke har kompetanse til å bistå med støtte og føringer. For styrerne hos de store aktørene er imidlertid omfanget av eiers styringsressurser innenfor dette feltet stort. Tross at styrerne hos de små aktørene erfarer liten direkte støtte eller føringer i form hos eier på dette feltet, går det

allikevel relativt klart frem av datamaterialet at de blir støttet på den måten at de blir oppmuntret til å drive strategisk arbeid.

Tilgangen på styringsressurser har betydning for utøvelsen av strategisk ledelse. Styrerne hos de små aktørene fremhever i liten grad negative konsekvenser, men en tydelig (om enn ikke negativ) konsekvens er at flere oppgaver faller på styreren, som for eksempel det å utarbeide informasjons- eller markedsføringsmateriell. Mangel på styringsressurser hos eier innenfor det strategiske området ser også ut til å kunne føre til at enkelte av styrerne hos de små aktørene føler en manglende utvikling på området. Selv om styrerne hos de små aktørene i liten grad fremhever at liten støtte og lite føringer til det strategiske arbeidet fra eier har negative konsekvenser, fremhever styrerne hos de store aktørene i stor grad de fordelene det har at eier gir støtte og føringer på dette området. Dette gjelder både for de kontinuerlige behovene de har, men er kanskje særlig tydelig i tilfeller der det oppstår akutte behov for bistand – som for eksempel til å håndtere medieoppmerksomhet.

5 Diskusjon

Jeg vil i dette kapitlet presentere hovedfunnene fra resultatdelen og diskutere disse opp mot problemstillingen som ble presentert i kapittel 1 samt teori og tidligere forskning som ble presentert i kapittel 2. Hovedfunnene presenteres og diskuteres i tre deler der jeg først (kapittel 5.1) ser nærmere på hvordan funnene bidrar til å belyse fenomenet styringsressurser. Jeg ser deretter (kapittel 5.2) spesifikt på forholdet mellom styringsressurser og de fire ledelsesfunksjonene, før jeg avslutningsvis (kapittel 5.3) oppsummerer og drøfter funnenes forskningsmessige og praktiske relevans.

5.1 Styringsressurser

Styringsressurser ble innledningsvis (kapittel 1) beskrevet som å omfatte både de formelle og uformelle ressurser som eier besitter og gjør seg nytte av i sin styring av barnehagen. I tråd med Koskinen og Lämsä (2017) kan det imidlertid argumenteres med at styringsressurser ikke nødvendigvis bare er noe som eier besitter eller ikke besitter, men at dette også kan være ressurser som utvikles og kommer til syne i *interaksjonen* mellom eier og styrer (som for eksempel tillit).

Intervjumaterialet indikerer at styringsressurser overordnet sett kan forstås som de føringer eier legger og den støtte som styrer mottar fra eier i sin ledelse av barnehagen. «Føring» og «støtte» blir dermed to helt sentrale begreper for å forstå hva informantene oppfatter som eiers måte å øve innflytelse på styrers ledelse av barnehagen på. Begrepene «føring» og «støtte» er imidlertid også vel så relevant for å forstå hvordan styrere drar seg nytte av styringsressursene i sin daglige ledelse av barnehagen.

Intervjumaterialet indikerer at føringer typisk er representert ved elementer som retningslinjer, håndbøker, prosedyrer, muntlige eller skriftlige instruksjoner og så videre. Støtte er typisk representert ved elementer som tillit, kompetanse, informasjonsmateriell og så videre. Det er imidlertid ikke gitt at det er mulig å plassere enkeltressurser entydig i kategorien «føring» og andre ressurser entydig i kategorien «støtte». Dette skyldes at en og samme ressurs kan oppfattes som både støtte og føring. Dersom en gitt føring (for eksempel en retningslinje) oppfattes som noe positivt så oppfattes føringen samtidig også som støtte – noe som gjør jobben for styrer lettere. Ut fra intervjuene er det samtidig tydelig at ikke alle typer av føringer oppfattes som støtte. Dette ser ut til særlig å gjelde i tilfeller hvor det kommer spesielt sterke retningslinjer som går ut over den selvbestemmelse den enkelte styrer ønsker å ha i sin ledelse av barnehagen.

Eksempelet med sterke retningslinjer er en tydelig indikasjon i datamaterialet om at eiers styringsressurser ikke i alle tilfeller kan forstås som noe som utelukkende oppfattes som positivt av styrere. For sterke føringer på styrers ledelse kan oppfattes som negativt. I det allerede nevnte kunnskapsgrunnlaget utarbeidet av *Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen* (Børhaug m.fl., 2018), fremheves også noe av det samme. Ekspertgruppen er særlig opptatt av at hierarkisk styring av barnehager i form av inkorporering i store eierorganisasjoner kan føre til en større forskjell mellom faglig ledende og faglig utførende stillinger, og at dette neppe vil være ønskelig sett fra et profesjonsperspektiv. Dette er også tydelig i mitt datamateriale, flere av informantene uttrykker et behov for både støtte og føringer, men absolutt ikke et behov for detaljstyring. I styrernes ledelse er det derfor et klart uttrykk i datamaterialet for et behov for det vi kan omtale som et *profesjonelt handlingsrom*. Denne betegnelsen har også tidligere blitt benyttet av Pettersvold og Østrem (2018), i deres studie av barnehagelærere, som et uttrykk for barnehagelæreres behov for å yte motstand mot detaljstyring og krav som går på tvers av egen overbevisning, etisk perspektiv og faglig forsvarlighet.

For styrere som opplever mangel på en gitt styringsressurs hos eier, så er det også viktig å merke seg at dette ikke nødvendigvis oppfattes som negativt eller utfordrende. Det ser ut til å være minst to grunner til dette. For det første kan mangelfull kompetanse hos eier på et gitt område nettopp være en sentral kilde til å skape en åpning for et profesjonelt handlingsrom for styrers ledelse. I resultatdelen har jeg omtalt dette som en mulig kilde til styrers *faglige stolthet* og *autonomi*, det vil si muligheten til selv å ta valg ut fra den faglige kompetanse en selv besitter som styrer. For det andre er det ikke slik at mangel på en gitt ressurs hos eier nødvendigvis betyr at støtte og føringer på de områder der dette er mangelfullt hos eier også er fraværende som ressurs for styrer. Innenfor alle ledelsesfunksjonene ser det ut til å være mulig å hente inn eksterne ressurser fra blant annet eget styrernetverk, bedriftshelsetjeneste og gjennom Private barnehagers landsforbund (PBL). I tilfeller hvor eier mangler en gitt styringsressurs viser altså datamaterialet at styreren kan bøte på dette gjennom det vi kan omtale som *kompenserende strategier*. I andre tilfeller uttrykker imidlertid informantene at de benytter eksterne ressurser selv om eier allerede besitter ressursen. I slike tilfeller er det ikke snakk om kompenserende strategier, men heller det vi kan omtale som *supplerende strategier*.

En annen tydelig indikasjon i datamaterialet er at styringsressurser ikke bare kan oppfattes som noe eier har eller ikke har. En gitt ressurs ser også ut til å kunne komme til syne i interaksjonen mellom eier og styrer. I tråd med Koskinen og Lämsä (2017) går det for eksempel klart frem av intervjuene at tillit i forholdet til eier er en helt sentral ressurs. Høy tillit ser ut til å skape en

trygghet hos styrerne. Tillit kan være faglig forankret, ved at eier er i stand til å gjøre faglige vurderinger av styrers arbeid. Tillit ser imidlertid ut til også å kunne oppstå som et resultat av mangel på faglig kompetanse hos eier, ved at eier stoler på styrers faglige kompetanse.

Ut fra datamaterialet er det også klart at eiers styringsressurser varierer. Det ser særlig ut til at de små eierne har mindre styringsressurser enn de store aktørene. Hva gjelder mengden av styringsressurser ser imidlertid ikke skillet mellom offentlig og privat ut til å være særlig relevant. Dette betyr at de små aktørene opplever gjennomgående mindre grad av støtte og føringer enn de store aktørene. For en av styrerne i intervjumaterialet var effekten av eiers størrelse særlig tydelig. I takt med at den private kjeden vokste og økte i størrelse, opplevde hun også en administrativ vekst i kjedens administrative ledd. Dette gjorde at det nå var rom for flere eksperter på ulike fagfelt i barnehagekjedens administrasjon.

Som nevnt i kapittel 1, argumenterer også Haugset (2018) med at det er naturlig å se barnehagens styringsressurser i sammenheng med eierorganisasjonens størrelse. Som jeg var inne på i kapittel 2, ser vi det samme ser hos Børhaug (2016). Børhaug skiller mellom to ulike grupper av eiere; de som har høy styringskapasitet og de som har lav styringskapasitet. Han plasserer de store eierne i den første kategorien, og de små i den siste. Funnene i mitt intervjumateriale indikerer det samme. Det skal allikevel bemerkes at intervjumaterialet ikke er egnet til generalisering i statistisk forstand, til det er utvalget for lite. Intervjumaterialet gir slik sett ikke noen klar indikasjon på om det generelt sett er slik at de små eierne gjennomgående har mindre styringsressurser enn de store.

Et annet viktig funn i datamaterialet knyttet til variasjonen i styringsressurser gjelder tilfeldigheter i eierorganisasjonen. Enkelte av informantene hos de små aktørene gir nemlig uttrykk for at tilstedeværelsen av en gitt styringsressurs hos eier kan være et resultat av tilfeldigheter, for eksempel ved at styreleder tilfeldigvis innehar en hensiktsmessig form for kompetanse. Styrerne hos de store aktørene gir imidlertid ikke uttrykk for dette. Dette skyldes nok at administrasjonen hos både de store kommunale og de store private aktørene er rekruttert og bygd opp nettopp ut fra behovet for å gi de underliggende barnehagene hensiktsmessig støtte og føringer.

5.2 Styringsressurser og de fire ledelsesfunksjonene

Eiers styringsressurser synes å være en viktig faktor for styrers ledelse i barnehagen, særlig for hvordan rollen oppleves for styrer. Når det gjelder administrativ ledelse viser intervjumaterialet at de to styrerne i gruppen av små private aktører i langt mindre grad enn de øvrige opplever å

få støtte og føringer på det administrative området. Hos de øvrige aktørene er imidlertid støtte og føringer innenfor den administrative ledelsesfunksjonen mer tydelig. Eiers styringsressurser på dette området kommer både i form av kompetanse og utarbeidede tekniske systemer og løsninger. Kompetanse innenfor dette feltet synes å spenne vidt. Det kan gjelde økonomi, regnskap, fakturering, personvernlovgivning (GDPR), arkivering og så videre.

Det at eier har ressurser innenfor slike områder får betydning for utøvelsen av administrativ ledelse. Dette synes særlig å gjelde for tidsbruk. Informantene som opplever høy grad av støtte innenfor dette området gir uttrykk for at dette gjør at de kan prioritere andre ledelsesoppgaver. Dette er gjerne oppgaver som de anser som viktigere enn de administrative oppgavene.

Som nevnt i kapittel 2 tyder flere studier på at administrativ ledelse utgjør en betydelig del av jobben som styrer. Det at administrativ ledelse tar mye av tiden som styrer ser også ut til å ha vært en trend over lang tid. Som nevnt viser Gotvassli (1990) snart 30 år gamle studie at administrativ ledelse er den funksjonen styrere bruker mest tid på. Haakestad m.fl. (2015) sin nyere studie viser det samme. Imidlertid er det hverken i Gotvassli (1990) sin studie eller i Haakestad m.fl. (2015) sin studie tatt høyde for at denne tidsbruken er noe som kan variere avhengig av eierform og størrelsen på eierorganisasjonen.

Når det gjelder personalledelse viser datamaterialet til tydelig variasjon i graden av støtte og føringer hos eier. Styringsressursene på dette området synes å være størst hos de store aktørene, uavhengig av om disse er offentlig eller privat. Støtte og føringer innenfor denne ledelsesfunksjonen dreier seg dels om råd og veiledning fra en kompetent administrasjon. Dels dreier det seg også om en tydelig arbeidsgiverpolitikk, tydelige prosedyrer, tydelige retningslinjer og spesialistbistand. Variasjonen knyttet til slike forhold ser ut til å skape variasjon for styrers ledelse, og særlig i hvordan det oppleves å fatte beslutninger innenfor personalfeltet. Når styrer har tilgang til tilstrekkelige råd og kompetanse fra eierorganisasjonen, spesielt for saker som angår formelle og juridisk kompliserte forhold, så synes dette å gjøre det lettere å ta vanskelige beslutninger, ved at den usikkerheten styrer opplever kan reduseres. På et mer generelt nivå fremhever styrerne i intervjumaterialet også at tilstrekkelig med støtte og føringer fra eierorganisasjonen også er viktig for å kunne ivareta personalet på en tilfredsstillende måte.

Det at styrerne trekker frem et særlig behov støtte knyttet til vanskelige personalmessige beslutninger kan ses i sammenheng med tidligere forskningsfunn knyttet til personalledelse. Som nevnt i kapittel 2 viser både Haakestad m.fl. (2015), Børhaug og Lotsberg (2010) og

Mørreaunet (1998) sine studier at personalledelse oppfattes som en utfordrende rolle. Uten støtte og føringer på dette feltet kan derfor rollen oppfattes som ekstra utfordrende. Intervjumaterialet indikerer imidlertid at store personalfaglige ressurser hos eier allikevel ikke erfares som ubetinget positivt. Støtte på dette feltet kan også oppfattes som så omfattende at styrerne føler at de ikke får løst problemene på egen hånd. Innenfor personalledelse kan det derfor se ut til at styrerne har et behov for støtte, men samtidig et sterkt ønske om å kunne operere ut fra eget faglig skjønn. Det som Pettersvold og Østrem (2018) omtaler som behovet for et *profesjonelt handlingsrom* synes derfor å være relevant også her.

Når det gjelder pedagogisk ledelse er det flere av informantene som vektlegger at dette ikke handler om å detaljstyre de ansatte, men snarere at det dreier seg om å initiere og tilrettelegge for god pedagogisk praksis. Uavhengig av skillet mellom offentlig og privat synes eiers styringsressurser på dette området å være størst hos de store aktørene. Styringsressursene hos de store aktørene innenfor det pedagogiske området viser seg i ulike former. Det kan dreie seg om det å tilrettelegge for faglige nettverk, løfte frem viktige emner, arrangement av kurs og fagdager, føringer gjennom målsetninger og enhetsavtaler og så videre.

Hos de små private aktørene bunner det relativt sett lave omfanget av ressurser innenfor det pedagogiske feltet i at barnehagene her er foreldreid. Den barnefaglige kompetansen til eier er derfor overlatt mer til tilfeldighetene, og prisgitt kompetansen til den som til enhver tid er valgt inn i eierstyret. Hos de små offentlige aktørene synes årsaken å ligge i det at kommuneadministrasjonene her er temmelig små og at det administrative leddet derfor må besitte kompetanse innenfor et bredt nedslagsfelt. Når eier besitter høye styringsressurser innenfor det pedagogiske fagfeltet synes dette i særlig grad å virke inn på styrernes opplevelse av å tilhøre et større fellesskap. Et fellesskap som ligger nært opp mot styrerens eget fagfelt. Et fellesskap som dreier seg om noe annet enn budsjetter og regnskap. Støtte og føringer fra eier på det pedagogiske området synes også å bidra til en trygghet hos styrer. Denne tryggheten dreier seg om en visshet om at eier faglig sett er i stand til å vurdere den pedagogiske tilnærmingen.

Tilsvarende som for støtte og føringer innenfor personalfunksjonen, ser det imidlertid ut til at fravær av kompetanse hos eier på dette området også kan benyttes i positiv forstand. Eksempelvis har jeg vist til at fraværet av barnefaglig kompetanse hos eier kan være en viktig kilde til selvbestemmelse, faglig stolthet og autonomi. Fra datamaterialet har jeg også vist til at støtte og føringer fra eier på det pedagogiske området som oppfattes som svakt faglig forankret gjerne overses av styrer. Dette kan igjen henge sammen med Pettersvold og Østrem (2018)

identifiserte behov for et profesjonelt handlingsrom og det å motsette seg detaljstyring som går på tvers av egen faglig og etisk overbevisning.

Når det gjelder strategisk ledelse viser intervjumaterialet at støtte og føringer til styrers arbeid på dette området varierer med eiers størrelse. Styrene hos de store aktørene uttrykker at omfanget av støtte og føringer innenfor dette feltet er stort. Styrene hos de små aktørene uttrykker imidlertid at eier ikke har kompetanse til å bistå i det strategiske arbeidet. Til tross for dette så fremhever ikke styrene hos de små aktørene noen vesentlige negative konsekvenser av dette. For arbeidsmengdens del ser det allikevel ut til at manglende støtte og føringer innenfor dette området kan medføre at mye av det eksterne rettede arbeidet faller på styren. Dette kan blant annet gjelde utarbeidelse av informasjons- eller markedsføringsmateriell, noe som gjerne utarbeides sentralt hos de store aktørene.

Datamaterialet indikerer også at mangel på styringsressurser hos eier innenfor det strategiske området kan føre til en følelse av manglende faglig utvikling innenfor dette feltet. Til tross for dette, og i tråd med Børhaug og Lotsberg (2010) sin intervjustudie av styrene, indikerer intervjumaterialet at styrene hos de små aktørene på flere områder er aktive i forhold til barnehagens omgivelser. Støtte, i form av åpen oppmuntring fra eier om et aktivt forhold til eksterne interessenter synes å ha betydning.

5.3 Oppsummering, forskningsmessig og praktisk relevans

Problemstillingen som ligger til grunn for denne masteroppgaven stiller spørsmål ved hvordan barnehageeiers styringsressurser påvirker utøvelse av styrers ledelse i barnehagen. Jeg har ovenfor oppsummert dette innenfor de fire ledelsesfunksjonene. Dersom vi ser alle ledelsesfunksjonene under ett gir funnene en indikasjon på følgende:

- Eiers styringsressurser oppleves av styrene både som støttende og førende i utøvelsen av ledelse.
- Støtte og føringer kan på den ene siden forstås som eiers måte å øve innflytelse på styrers ledelse av barnehagen på. På den andre siden kan støtte og føringer også forstås som noe styret drar seg nytte av i sin ledelse av barnehagen.
- Omfanget av styringsressurser varierer mellom ulike typer av eiere, der intervjumaterialet indikerer at de små eierne har mindre styringsressurser enn de store.
- Variasjonen i omfanget av styringsressurser har betydning for informantenes ledelse i barnehagen i form av tid brukt innenfor de ulike ledelsesfunksjonene.

- Tilgang til hensiktsmessig støtte og føringer fra eier kan gjøre det lettere for styrer å ta vanskelige beslutninger, og det øker egen trygghet knyttet til slike beslutninger.
- Tilgang til hensiktsmessig støtte og føringer fra eier kan øke styrernes opplevelse av å tilhøre et større fellesskap.
- For sterke føringer fra eier eller for mye støtte fra eier kan oppfattes som negativt av styrerne. I sin utøvelse av ledelse uttrykker styrerne et behov for et profesjonelt handlingsrom.
- Svake føringer og lite støtte på et gitt område er ikke ubetinget negativt. Dette kan være en kilde nettopp til et profesjonelt handlingsrom i styrers utøvelse av egen ledelse.
- Mangelen på gitte styringsressurser hos eier betyr ikke nødvendigvis at ressursen som sådan er fraværende for styrer. Dette kan det kompenseres for (kompeniserende strategier) gjennom ekstern bistand.

Som nevnt innledningsvis har både Haugset (2018) og Børhaug (2016) understreket at det er forsket lite på hvilken rolle mangfoldet på eiersiden spiller i barnehagen. Dette innebærer blant annet at vi vet lite om hvordan eier og de ressurser eier har påvirker styrers ledelse av barnehagen. Børhaug m.fl. (2018) poengterer samtidig at det er lite forskning knyttet til hvordan styrerrollen formes og hvilke forhold det er som drar rollen (og rolleforståelsen) i ulike retninger. Dette gjelder ikke bare for norsk forskning, det gjelder også internasjonalt (Aubrey m.fl., 2012). Oppsummert belyser funnene i denne masteroppgaven noe av det forskningsgapet som disse forskerne har identifisert. Funnene gir innsikt i hva styringsressurser er og hvordan det kan påvirke styrers utøvelse av ledelse i barnehagen. Funnene er viktig, ikke bare fordi det er gjort lite forskning på feltet tidligere, men også fordi styrerrollen, som nevnt tidligere, er helt sentral for barnehagens drift, barnehagens kvalitet og for utformingen av barnehagetilbudet.

Som påpekt av Børhaug og Lotsberg (2010) kan rolleforventningene til styrere oppfattes som store, forventningene er at de skal ta tak på flere områder enn de makter. Slik vi har sett av både Adizes (2004) og Rodd (2012) er ledelse en omfattende oppgave og de ulike ledelsesfunksjonene kan vanskelig fylles fullt ut av en og samme person. Ledelse i praksis er derfor sjeldent et fenomen som foregår i et vakuum. For å forstå styrers rolle og hva som påvirker styrers rolle er det derfor nødvendig å se på den konteksten som styrer arbeider innenfor. Eier utgjør en sentral del av denne konteksten, både i praktisk forstand og i juridisk forstand, i kraft av rammeplanens forutsetning om et tett samarbeid mellom eier og styrer (Utdanningsdirektoratet, 2017). Funnene i denne masteroppgaven kan bidra til at vi i større grad

forstår dette samarbeidet, hva det innebærer, hva det bygger på og hvilke konsekvenser ulikt omfang av styringsressurser har.

Funnene er imidlertid beheftet med visse begrensninger. Analysen som er utført er basert på intervjuer med åtte styrere. Dette betyr at funnene kan gi svar på viktige deler av eiers styringsressurser og hvordan disse kan påvirke styrers ledelse i barnehagen, men de er ikke egnet for statistisk generalisering. Flere av de funnene som er gjort i oppgaven kan det derfor være interessant å gå videre med, basert på en mer deduktiv og kvantitativ tilnærming. Videre skal det nevnes at problemstillingen er belyst utelukkende gjennom intervjuer med styrere, eiersidens perspektiv er dermed ikke belyst. For å få et fyldigere bilde av styringsressurser som fenomen bør fremtidig forskning også involvere dette perspektivet.

6 Konklusjon

Barnehagene i Norge i dag er representert ved et stort mangfold på eiersiden. Den tydeligste forskjellen ligger i selve eierskapet, hvor det overordnede skillet går mellom de private og de offentlige barnehagene. Innenfor disse to overordnede gruppene finnes det også store variasjoner. I denne studien har jeg sett nærmere på én slik faktor, nemlig eiers styringsressurser. Mer spesifikt har jeg, på basis av intervjuer med åtte barnehagestyrere, undersøkt hvordan barnehageeiers styringsressurser påvirker utøvelse av styrers ledelse i barnehagen.

Eiers styringsressurser som fenomen er et lite belyst tema i forskning på barnehager. Selve begrepet har derfor ikke et avklart innhold. Resultatene i denne studien viser til at styringsressurser kan forstås som de føringer eier legger og den støtte som styrer mottar fra eier i sin ledelse av barnehagen. Videre viser resultatene at eiers styringsressurser varierer i omfang på tvers av barnehager. Resultatene indikerer at små eiere har mindre styringsressurser enn de store. Variasjonen får betydning for hvordan styrer utøver sin ledelse, og for hvordan styrer opplever sin egen rolle. Dette gjelder særlig for prioritering av tid. Eksempelvis vil støtte fra eier til utførelse av administrative oppgaver gjøre at styreren kan prioritere andre ledelsesoppgaver, oppgaver som de gjerne anser som viktigere enn de rent administrative. Videre vil tydelig støtte og føringer fra eier på enkelte områder gjøre det lettere for styrer å fatte vanskelige beslutninger. Følelsen av å stå alene i slike beslutninger reduseres med tydelige føringer og støtte fra eier. Styrers tilgang til hensiktsmessig støtte og føringer fra eier kan dermed også øke styrernes opplevelse av å tilhøre et større fellesskap. Dette gjelder ikke bare for de vanskelige beslutningene, det gjelder også for faget som sådan og det større faglige fellesskapet.

Støtte og føringer fra eier er imidlertid ikke ubetinget positivt, sett fra styrers perspektiv. For sterke føringer fra eier eller for mye støtte fra eier kan også oppfattes som negativt for egen utøvelse av ledelse og kan oppfattes som negativt. Resultatene gir derfor et klart signal om at styrere har behov for et profesjonelt handlingsrom, hvor de kan handle ut fra egen faglighet og egen overbevisning. Svake føringer og lite støtte fra eier på et gitt område er dermed ikke ubetinget negativt. For det første betyr ikke mangelen på støtte og føringer hos eier at ressursen som sådan er fraværende for styrer. Slik mangel kan det kompenseres for gjennom bistand fra eksterne aktører. For det andre kan svake føringer og lite støtte fra eier være en kilde til et profesjonelt handlingsrom i styrers utøvelse av egen ledelse.

7 Litteraturliste

- Adizes, I. (2004). *Leading the leaders: how to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Aubrey, C., Godfrey, R., Harris, A. (2012). How do they manage? An investigation of early childhood leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 41, s. 5-29.
- Barne- og familiedepartementet (2005). Ot.prp. nr. 72 (2004–2005). *Om lov om barnehager (barnehageloven)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Berger, P.L., Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Penguin Books.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Børhaug, K. (2016). Ulike eigarar – ulike læringssyn? I Moen, K.H., Gotvassli, K.Å., Granrusten, P.T. (red.), 2016. *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*, s. 107-124.
- Børhaug, K., Brennås, H.B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K.H, Moser, T., Myrstad, A., Steinnes, G.S., Bøe, M. (2018). *Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Børhaug, K., Gotvassli, K.Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagen. I Moen, K.H., Gotvassli, K.Å., Granrusten, P.T. (red.), 2016. *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*, s. 46-64.
- Børhaug, K., Lotsberg, D.Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Journal of Nordic Early Childhood Education Research*, 3, s. 79-94.
- Cornforth, C., Macmillan, R. (2016). Evolution in board chair–CEO relationships: A negotiated order perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, s. 949-970.
- Gotvassli, K.Å. (1990). *Barnehagestyreren – mellom barken og veden*. Steinkjer: Nord-Trøndelag distriktshøgskole.
- Gotvassli, K.Å. (2015). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å., Vannebo, B.I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm.

- Greene, P.G., Brush, C.G., Brown, T.E. (1997). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8, s. 25-40.
- Gulbrandsen, L., Eliassen, E. (2012). *Kvalitet i barnehager. Rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).
- Haugset, A.S. (2018). Institusjonelt eiermangfold og et likeverdig barnehagetilbud. *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, 17, s. 1-14.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R.S., Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehager. Rapportering, organisering og ledelse*. Oslo: Fafo.
- Koskinen, S., Lämsä, A.M. (2017). Development of trust in the CEO-chair relationship. *Baltic Journal of Management*, 12, s. 274-291.
- Kunnskapsdepartementet (2016). Meld. St. 19 (2015-2016). *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvistad, K. Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Ljunggren, B., Moen, K.H., Seland, M., Naper, L.R., Fagerholt, R.A., Leirset, E., Gotvassli, K.Å. (2017). *Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger*. Trondheim: Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH).
- Moen, K.H. and Granrusten, P.T. (2013). Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. I E. Hujala, M. Waniganayake, and J. Rodd (eds.). *Researching Leadership in Early Childhood Education*, 2013. Tampere: Tampere University Press.
- Mørreaunet, S. (1998). *Fra tråsnella te'vya. Styreren som personalmessig og faglig leder*. Trondheim: Dronning Mauds Minne Høgskole.
- NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.

- NOU (2012). *NOU 2012: 1 - Til barnas beste. Ny lovgivning for barnehagene*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Pettersvold, M., Østrem, S. (2018). *Profesjonell uro. Barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand*. Bergen: Fagbokforlaget.
- PBL (2019). *Stor forskjell i sykefraværet i private og kommunale barnehager*. Lastet ned fra: <https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-og-barnehagedrift/sykefravar/private-barnehager-fortsetter-a-redusere-sykefravaret/>. Bodø: Private barnehagers landsforbund.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rodd, J. (2012). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism*. Berkshire: Open University Press.
- SSB (2018). *Barnehager, etter eierforhold 1987-2017*. Lastet ned fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/09220/>. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Utdanningsdirektoratet (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Wadel, C. (1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I Fuglestad, O.L., Lillefjord, S. m.fl. (red.), 1997. *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Østrem, S., Bjar, H., Føsker, L.R., Hogsnes, H.D., Jansen, T.T., Nordtømme, S. & Tholin, K.R. (2009). *Alle teller mer. En evaluering av hvordan Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. Rapport 1/2009. Tønsberg: Høgskolen i Vestfold.

Vedlegg

Intervjuguide

- I. Innledning
 1. Presentasjon intervjuer
 2. Kort informasjon om prosjektet
 3. Kort informasjon om hensikten med intervjuet
 4. Forskningsetikk, informer om følgende:
 - a) Notater fra intervjuet vil lagres slik at det er kun jeg og veileder som har tilgang
 - b) Det vil ikke være mulig å koble synspunkter/utsagn til enkeltpersoner i publisert materiale
 - c) Informantene kan når som helst og ubegrunnet trekke seg fra intervjuet
 - d) Opptaket vil slettes etter transkribering
 - e) Prosjektet er meldt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD)

- II. Bakgrunn
 1. Presentasjon av informant
 - a) Alder, erfaring, utdanning, videreutdanning
 2. Hvor mange enheter er du leder for?
 3. Hvor mange barn og ansatte?
 4. Hvilken eierform har din barnehage?

- III. Innledende spørsmål
 1. Kan du si litt om hvilken rolle eier spiller for deg som leder?
 2. Har barnehageeier barnefaglig kompetanse?
 - a) Hvis ja, hva innebærer denne kompetansen?
 - b) Hvis ja, hvilken betydning har dette for deg som leder og din utøvelse av ledelse?
 - c) Hvis nei, hvilken betydning har det for deg som leder og din utøvelse av ledelse?
 3. Er eier bevisst sitt juridiske ansvar?
 - a) Hvordan kommer det til syne i praksis? Kan du vise til eksempler?
 4. Hvilke områder ved driften er eier opptatt av?
 - a) Hvorfor er eier spesielt opptatt av disse sidene ved driften?
 5. Hvilke møter deltar du på sammen med eier?
 - a) Fast agenda for faste møter?
 - b) Hvordan vurderer du disse møtene? Hva tas opp på møtene? Finnes det andre møteplasser? Er det også uformelle møter? Kan du ringe eier å få råd? Hvilke råd? Eventuelle avklaringer med eier?
 6. Hva er dine forventninger til eier?
 - a) Bidra med kompetanse (eks. øk., juridisk, bygg, barnefaglig, personal)?
 - b) I hvilken grad vil du si at forventningene innfris?
 7. Hva savner du hos eier?
 - a) En spesiell type kompetanse?
 - b) Økonomiske ressurser?
 - c) Tid?
 8. Hvilke forventninger stilles det til deg fra eier?

9. Har du liten eller stor grad av selvbestemmelse i din utøvelse som leder?
 - a) Kan du vise til eksempler?
10. Hva er de sterkeste sidene til eier?

En leders arbeidsoppgaver grupperer seg rundt fire hovedoppgaver som barnehageleder stilles ovenfor: pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, personalledelse og ekstern/strategisk ledelse.

[Intervjuer utdyper kort hva som ligger i de fire hovedoppgavene.]

IV. Administrativ ledelse

1. Hva innebærer administrativ ledelse i hverdagen for deg?
 - a) Hvilke oppgaver innebærer denne delen av lederrollen for deg?
2. På hvilken måte gir eier støtte til eller legger føringer på den administrative ledelsen?
 - a) Kan du gi eksempler?
3. Har eier kompetanse og kapasitet til dette?
 - a) Hvis ja, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - b) Hvis nei, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - c) Hvis nei, er dette noe du kunne ønske deg mer kompetanse/kapasitet på hos eier? Hvorfor, hvordan? Hvilke konsekvenser tror du det ville hatt?
4. Følgende tema bør berøres enten av informanten, eller som oppfølgingsspørsmål av intervjuer:
 - a) Merkantilressurs
 - b) Innkjøp
 - c) Fakturering
 - d) Lønn, regnskap
 - e) Budsjett
 - f) Drift og vedlikehold av bygninger, uteareal
 - g) Kontorstøtte (IT-systemer etc.)
 - h) Opptak
 - i) Ansettelsesprosesser
 - j) Utarbeidelse av regler og rutiner (eks. HMS, etiske retningslinjer etc.)

V. Personalledelse

1. Hva innebærer personalledelse i hverdagen for deg?
 - a) Hvilke oppgaver innebærer denne delen av lederrollen for deg?
2. På hvilken måte gir eier støtte til eller legger føringer på personalledelse?
 - a) Kan du gi eksempler?
3. Har eier kompetanse og kapasitet til dette?
 - a) Hvis ja, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - b) Hvis nei, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - c) Hvis nei, er dette noe du kunne ønske deg mer kompetanse/kapasitet på hos eier? Hvorfor, hvordan? Hvilke konsekvenser tror du det ville hatt?
4. Følgende tema bør berøres enten av informanten, eller som oppfølgingsspørsmål av intervjuer:
 - a) Personalutvikling
 - b) Kompetansestrategier
 - c) Personalkonflikter

d) Motivasjon av ansatte

VI. Pedagogisk ledelse

1. Hva innebærer pedagogisk ledelse i hverdagen for deg?
 - a) Hvilke oppgaver innebærer denne delen av lederrollen for deg?
2. På hvilken måte gir eier støtte til eller legger føringer på pedagogisk ledelse?
 - a) Kan du gi eksempler?
3. Har eier kompetanse og kapasitet til dette?
 - a) Hvis ja, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - b) Hvis nei, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - c) Hvis nei, er dette noe du kunne ønske deg mer kompetanse/kapasitet på hos eier? Hvorfor, hvordan? Hvilke konsekvenser tror du det ville hatt?
4. Følgende tema bør berøres enten av informanten, eller som oppfølgingsspørsmål av intervjuer:
 - a) Faglig veiledning av ansatte
 - b) Faglig oppdatering
 - c) Planlegging av pedagogisk virksomhet
 - d) Iverksetting og evaluering av pedagogiske tiltak

VII. Strategisk ledelse

1. Hva innebærer strategisk ledelse i hverdagen for deg?
 - a) Hvilke oppgaver innebærer denne delen av lederrollen for deg?
2. På hvilken måte gir eier støtte til eller legger føringer på den strategiske ledelsen?
 - a) Kan du gi eksempler?
3. Har eier kompetanse og kapasitet til dette?
 - a) Hvis ja, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - b) Hvis nei, hvilken betydning har dette for deg og din lederrolle?
 - c) Hvis nei, er dette noe du kunne ønske deg mer kompetanse/kapasitet på hos eier? Hvorfor, hvordan? Hvilke konsekvenser tror du det ville hatt?
4. Følgende tema bør berøres enten av informanten, eller som oppfølgingsspørsmål av intervjuer:
 - a) Profilering og markedsføring
 - b) Utarbeidelse av strategiske dokumenter
 - c) Samarbeid/kontakt med eksterne instanser

VIII. Kort sammenstilling av pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, personalledelse og ekstern/strategisk ledelse

1. Hvilke av disse oppgavene bruker du mest tid på?
2. Hvilke av disse oppgavene får du mest støtte fra eier på?
3. Hvilke av disse oppgavene får du minst støtte fra eier på?
4. På hvilke områder vil du si at du samarbeider mest med eier?
 - a) Hvordan arter dette samarbeidet seg?

IX. Avrundning

1. Vil du si at du og eier i praksis klart atskilte roller og ansvar?
 - a) Hvordan? Eksempler?
2. Føler du deg hørt og sett av eier?

- a) Hvis ja, på hvilken måte?
 - b) Hvis nei, kan du beskrive det du savner?
3. Vil du beskrive forholdet med eier som tett eller distansert
 - a) Kan du beskrive hvordan?
 - b) Har dette noen konsekvenser for samarbeidet dere imellom?
4. Når det gjelder relasjonen mellom deg og eier, hva vil du fremheve som det mest positive?
5. Avslutningsvis, er det noe jeg ikke har tatt opp i intervjuet som burde vært tatt opp?

