

Nina Beate Nilsen

Masteroppgave

Barnehager i konkurranse

-En kvalitativ studie av barnehagestyreres arbeid med å
være en foretrukken barnehageaktør



DMMH
Dronning Mauds Minne Høgskole
for barnehagelærerutdanning

Master i barnehageledelse

Trondheim, våren 2022



Sammendrag

Det har vært store endringer i barnehagesektoren de siste årene, med økte krav og forventninger til hva barnehagen skal inneholde. Dette gir et økt behov for utadrettet barnehageledelse, og krever at barnehagestyrerne må jobbe tettere og mer målrettet mot ulike interessenter. I tillegg til flere krav og innblanding i barnehagens innhold, er det i stor grad full barnehagedekning. Dette betyr at mange styrere opplever å måtte konkurrere om barn og foreldre, noe som innebærer mer tid og oppmerksomhet rettet mot foreldregruppen. I denne masteroppgaven ser jeg nærmere på hva barnehagestyrere gjør for å være en foretrukken barnehageaktør i en konkurransesituasjon, samtidig som jeg ser på hvilken innvirkning denne konkurranseledelsen får for profesjonsutøvelsen.

Jeg har brukt et semi-strukturert intervju med seks barnehagestyrere som metode i undersøkelsen min. Som rammeverk for analysen støtter jeg meg blant annet på tidligere funn gjort av Børhaug og Lotsberg (2010) i «Barnehageledelse i endring», samt funn gjort av Børhaug et.al. (2012) i «SOL-undersøkelsen». Jeg støtter meg også på funn gjort av Dahle (2020). Jeg har i tillegg tatt i bruk teori knyttet til ledelse som funksjon, med ekstra oppmerksomhet rettet mot utadrettet ledelse. Strategi som posisjon og relasjonskompetanse er også tatt med som bakteppe for analysen og drøfting av funn.

Funn gjort i undersøkelsen viser hvordan barnehagestyrere forholder seg til konkurransesituasjonen, og hvordan de tar i bruk ulike strategier for å tiltrekke seg barn og foreldre til barnehagen. Funnene er knyttet til styrernes konkurranseledelse, der de i stor grad tilpasser seg foreldrenes ønsker, krav og forventninger. Strategiene styrerne viser til er i stor grad bevisste strategier for å være attraktive som barnehagetilbydere, slik at barnehagen har bedre forutsetninger for å overleve i et presset marked. Funnene viser også at styrerne opplever strategiene som nødvendige i konkurransen om kunder, selv om denne konkurranseledelsen får innvirkning for deres profesjonsutøvelse ved at de opplever skvis og krysspress i hverdagen. I tillegg viser funnene at styrerne har ønske om mer tid til utadrettet ledelse, samt kompetanseheving på området.

Forord

Å være i utvikling har alltid vært viktig for meg, både personlig og i rollen min som barnehagestyrer. De to siste årene har jeg fått muligheten til å fullføre mastergraden min på Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning, noe som har vært både krevende og lærerikt. Jeg har fått ny faglig kunnskap og kompetanse, og ikke minst har jeg lært mye om meg selv.

Jeg vil takke styrerne som deltok i undersøkelsen. Med sitt engasjement, interesse og vilje til å dele av egen erfaring og kunnskap har jeg fått et spennende og innholdsrikt datamateriale. Jeg bøyer meg i støvet for den kompetansen de fremviser, og hvordan de makter å stå i en særdeles tøff og krevende barnehagehverdag.

Jeg vil også takke veilederen min Kristine Warhuus Smeby for gode råd og veiledning underveis i hele prosessen. Du har vært tålmodig og støttende, og gitt meg gode refleksjoner når jeg har stampet i motbakke.

Grunnet koronapandemien har prosessen rundt undervisning og skriving til tider blitt noe ensomt. Heldigvis har jeg hatt stor støtte i medstudent Siren Kvist Holm. Takk for støtte, samarbeid og tilbakemeldinger underveis, og ikke minst takk for alle de kjekke turene vi har hatt sammen til Trondheim. Du har bidratt til at jeg har vært motivert gjennom hele prosessen.

Til slutt vil jeg takke familien som har gitt meg tid og rom til å skrive, og godtatt at jeg ikke har deltatt på alle fotballkamper og fritidsaktiviteter som normalt. Tenker vi alle gleder oss til en vanlig hverdag uten studier igjen😊

Bergen, våren 2022

Nina Beate Nilsen

Innhold

Sammendrag	1
Forord	2
Innledning	5
Presentasjon av problemstillingen.....	6
Oppgavens oppbygging	7
Metode	8
Kvalitativ forskningsmetode.....	8
Semistrukturert livsverdenintervju.....	8
Vitenskapelig forankring og tilnærming	9
Fenomenologisk- hermeneutisk tilnærming.....	9
Datainnsamling	11
Utvalg og rekruttering av deltakere	11
Intervjuguide.....	12
Gjennomføring av intervjuene	13
Transkripsjon av intervjuene	14
Analyseprosessen	15
Kvalitet i forskningen	15
Forskerrollen	15
Pålitelighet, gyldighet og generalisering.....	16
Etiske vurderinger	17
Teori	19
Tidligere forskning	19
Ledelse som funksjon	22
Strategi som begrep.....	24
Utadrettet barnehageledelse	25
Konkurranseledelse	26
Strategi som posisjon.....	28
Profilering, merkevarebygging og omdømmebygging	32
Relasjonsledelse og relasjonskompetanse	33
Relasjonsbygging.....	34
Analyse og drøfting av funn	36
Hvordan leder barnehagestyrere for å tiltrekke seg barn og foreldre?.....	36
Strategi 1: Utvidet åpningstid - «Et grep for å bli mer attraktiv».....	37
Strategi 2: Styrking av profil – «Vi må tilby noe andre barnehager ikke kan tilby»	39

Strategi 3: Et godt omdømme- «Vi trenger at folk snakker godt om oss!»	43
Strategi 4: Synliggjøring og profilering – «Du må være i øyenfallende!»	54
Strategi 5: Besøksdager og barselestreff – «Styrer som museumsvert»	61
Hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?	63
Krysspress og skvis	63
Tidsbruk og kompetansebehov	76
Avslutning	79
Referanser	82
Vedlegg	90
Vedlegg 1: Intervjuguide	90
Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskjema	94
Vedlegg 3: Vurdering fra NSD	97

Innledning

I Norge i dag går 87 prosent av alle barn i alderen 1-2 år og 97,4 prosent av alle barn i alderen 3-5 år i barnehage. Totalt går 93,4 prosent av alle barn mellom 1-5 år i barnehage (Statistisk sentralbyrå, 2022). Dette er en stor forskjell fra tidligere. Ser vi tilbake på 1980-tallet, gikk kun 20% av barna i Norge i barnehage (Stabell, 2017). Full barnehagedekning har vært et viktig politisk mål, og i 2003 kom barnehagereformen. Reformen var et svar på den store etterspørselen etter barnehageplasser, og Stortinget gikk enstemmig inn for det som blir betegnet som Barnehageforliket (Korsvold, 2020). Barnehageforliket gikk ut på at alle familier som ønsket det, skulle få tilbud om barnehageplass. I tillegg skulle det være økonomisk likebehandling av private og kommunale barnehager, og det ble gitt ulike økonomiske insitamenter for å få private kjeder og eiere til å bygge og drive barnehager. Et annet sentralt område var innføring av makspris for barnehageopphold, og i 2005 ble denne maksprisen for foreldrebetaling tatt inn i barnehageloven. 1. januar 2009 ble retten til barnehageplass for alle som ønsket det innført, noe som medførte at regjeringen igangsatte en storstilt utbygging av nye barnehager, med god drahjelp fra private aktører (Barne- og familiedepartementet, 2002-2003, s. 7).

I tillegg til barnehageforliket og medførende rett til barnehageplass, har det de siste ti årene vært en nedgang i barnefødsler i Norge, nærmere bestemt en nedgang på 1,8 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2022). I følge en rapport fra Folkehelseinstituttet i 2020 har fruktbarheten falt fra 1,98 barn per kvinne i 2009 til 1,56 i 2018 (Hart & Kravdal, 2020, s.5). Disse faktorene sammen har ført til at der man tidligere hadde lange ventelister på barnehageplass i enkelte kommuner, har det nå oppstått en situasjon med full dekning og noen steder overdekning. Dette gjør at mange barnehager må konkurrere om barn og foreldre for å kunne sikre driften.

Selve konkurransebegrepet er forholdsvis nytt i barnehagesektoren, og det er ulike meninger hvorvidt denne konkurransen er bra eller ikke. Regjeringen argumenterte i et høringsnotat til endringer i barnehageloven i 2019 for at konkurranse mellom private og kommunale barnehager kan få positive effekter ved at det kan tilby de beste barnehageplassene til foreldre, og kan heve kvaliteten på tilbudet (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 23). Dette kan oppfattes som om regjeringen oppfordrer til konkurranse mellom barnehager, og anser dette som en mulighet til å heve kvaliteten. De sier forøvrig ingenting om mulige negative konsekvenser denne konkurransen kan medføre.

Konkurransen om barn og foreldre som mange nå opplever, påvirker måten barnehagestyrerne leder på, ettersom konkurranse stiller krav om en annen type ledelse enn tidligere. Det innebærer et mer

utadrettet fokus og et større behov for posisjonering i et marked, samtidig som det stiller økende krav om kvalitet i barnehagen. Med andre ord har kravene til barnehagestyrerne endret seg, noe som krever en omstilling og en mer kompleks arbeidshverdag enn tidligere. Konkurransesituasjonen øker behovet for pedagogisk ledelse og personalledelse, og i tillegg har behovet for utadrettet ledelse blitt tydeligere. Gotvassli og Vannebo (2016, s.15-20) hevder at det de seinere årene har vokst fram et behov for en strategisk ledelse i barnehagen for å beherske og effektivisere ledelsen av komplekse omgivelser. Der barnehagestyrerne tradisjonelt har hentet sin rolleautoritet fra det pedagogiske arbeidet med barna og samarbeidet med foreldre, blir rollene nå mer utvidet og komplekse. De sier at sentralt for lederrollen fremover blir å finne en kurs i krysspresset mellom ulike interessenters forventninger og behov (Eget arbeid, 2021).

Presentasjon av problemstillingen

Jeg har jobbet i barnehage i over tjue år, de siste ti årene som barnehagestyrer i kommunal sektor. Jeg har selv erfaring med full barnehagedekning og konkurranse om barn og foreldre, og konsekvensene dette medfører. Økte krav og forventninger fra foreldregruppen, evig opp og nedbemanning av ansatte samt usikkerhet rundt barnehagens eksistens og overlevelse er noen av utfordringene i jobben som barnehagestyrer. Dette er også utgangspunktet for problemstillingen min. Jeg er interessert i å se nærmere på hvordan andre barnehagestyrere opplever og forholder seg til utviklingen av konkurransen om barn og foreldre, og om dette eventuelt har endret måten å drive ledelse på. Utadrettet barnehageledelse består av konkurranseledelse, tilpasningsledelse, å være barnehagens representant utad og å drive aktiv politisk påvirkning (Gotvassli, 2021, s. 28). I denne oppgaven konsentrerer forskningen seg hovedsakelig om styrernes konkurranseledelse i et presset marked, og hvordan de arbeider for å tiltrekke seg barn og foreldre til barnehagen. Samtidig er jeg interessert i å se på hvilke innvirkning denne konkurranseledelsen har for styrernes profesjonsutøvelse. Det finnes lite tidligere forskning på utadrettet ledelse og konkurranseledelse i barnehagesektoren, og jeg opplever det som et utforsket område det er viktig å få mer kunnskap om. Med dette som utgangspunkt, har jeg derfor valgt følgende problemstilling:

«Hvordan leder barnehagestyrere i en konkurransesituasjon, og hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?»

For å finne svar på problemstillingen har jeg valgt å benytte meg av to forskningsspørsmål;

- *Hvordan leder barnehagestyrere for å tiltrekke seg barn og foreldre?*
- *Hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?*

Som teoretisk rammeverk velger jeg å støtte meg på tidligere forskning knyttet til utadrettet ledelse og konkurranseledelse. I tillegg bruker jeg ledelsesteorien ledelse som funksjon med ekstra fokus på utadrettet ledelse, strategi som posisjon, samt teori om relasjonskompetanse som bakteppe for drøfting og analyse av funn. For å besvare problemstillingen har jeg intervjuet barnehagestyrere som har inngående erfaring med ledelse av konkurranseutsatte barnehager (Eget arbeid, 2021).

Oppgavens oppbygging

Oppgaven i sin helhet er delt inn i fem kapitler, der kapittel én nå er gjennomført med informasjon om valg av tema og problemstilling satt i en samfunnsmessig kontekst. I kapittel to presenterer og begrunner jeg valg av metode, og viser mitt vitenskapsteoretiske ståsted i denne studien. I kapittel tre gjør jeg rede for den teoretiske forankringen for studien min, og har følgelig valgt teori som belyser og understøtter barnehagestyrers ledelsesfunksjoner, strategiske arbeid, konkurranseledelse og relasjonsledelse. Her presenterer jeg også tidligere forskning som skal belyse empirien og oppgavens problemstilling. Videre i kapittel fire analyserer og drøfter jeg de viktigste funnene mine, hvorpå jeg i kapittel fem avslutter oppgaven med en oppsummering av forskningsprosessen og de funnene som er gjort.

Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere mitt valg av forskningsdesign, der jeg kort vil si litt om hvorfor jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode, og årsak til valg av semistrukturert livsverdenintervju som metode. Jeg vil videre si noe om mitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Jeg går så nærmere inn på prosessene i datainnsamlingen og sier litt om analysen av materialet. Til slutt vil jeg si noe om kvaliteten på forskningen, og vise hvordan jeg som forsker har ivaretatt etikken i gjennomføringen av prosjektet mitt.

Kvalitativ forskningsmetode

Valg av forskningsmetode avhenger av hva man ønsker å finne ut av. Man skiller hovedsakelig mellom kvantitative og kvalitative metoder, der kvalitative metoder baserer seg på å innhente informasjon om virkeligheten ved hjelp av tekst, der forskerne observerer, intervjuer eller fortolker (Fekjær, 2016, s. 14). Jeg er opptatt av hvordan barnehagestyrere leder i en konkurransesituasjon i kampen om barn og foreldre, og hvordan deres opplevelser og erfaringer rundt denne konkurransen er. Jeg ønsker en åpenhet og fleksibilitet fra deltakerne, der de har tillit til meg og ønsker å bidra med egne opplevelser og erfaringer rundt konkurransesituasjonen de står i. Jeg vil benytte en metode som gir mulighet for variasjon i svarene, der hver person svarer og deler fra eget hverdagsliv som barnehagestyrer i en konkurransesituasjon. Forskningsintervjuet åpner for dette, ettersom hovedformålet i kvalitativ metode er å beskrive og å forstå «den andre», hva denne gjør i sitt hverdagsliv og hvilken mening handlingene har (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 95).

Semistrukturert livsverdenintervju

Det er flere ulike måter å samle inn kvalitative data på. I mitt forskningsprosjekt har jeg hatt som mål å undersøke hvordan styrere i barnehager leder i en konkurransesituasjon, og har valgt forskningsintervju som metode. I intervju skapes kunnskap i møte mellom forsker og forskningsdeltakere. Intensjonen er å utvikle kunnskap som er knyttet til bestemte tema, og forskeren leder an intervjuet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmål (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 117). Jeg har i undersøkelsen valgt å bruke det Kvale og Brinkmann (2015, s.46) kaller et semistrukturert livsverdenintervju. De sier at et semistrukturert

livsverdenintervju kan brukes når man vil forstå temaer fra dagliglivet ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Min interesse har vært å forstå barnehagestyreres opplevelser og erfaringer rundt konkurransesituasjonen, og hvordan de leder personalet og barnehagen for å være attraktive for foreldre. Jeg har vært interessert i hvordan denne situasjonen har påvirket dem, og hvilke omstillinger og endringer de har gjort i forhold til tidligere. Jeg valgte å intervju én person om gangen for å komme i dybden på den enkeltes opplevelser og erfaringer. Jeg ville vite hvordan situasjonen oppleves og erfares for den enkelte barnehagestyrer.

Semistrukturert livsverdenintervju kan ligne den dagligdagse samtalen, men ettersom det er et profesjonelt intervju, har den et formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Ved å bruke denne typen intervju innhentet jeg beskrivelser fra barnehagestyreres arbeidshverdag, og deres erfaringer og meninger knyttet til konkurransesituasjonen. Jeg tilstrebet en fin «flyt» i intervjuet, slik at det var naturlig å stille oppfølgings- og utdypingsspørsmål underveis. Dette gjorde at intervjupersonene ikke nødvendigvis fikk samme spørsmål stilt, noe som igjen fikk frem nyansene og de ulike erfaringene til hver enkelt.

Vitenskapelig forankring og tilnærming

Fenomenologisk- hermeneutisk tilnærming

Før man setter i gang med forskning, er det viktig å være bevisst sitt vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Jeg har i mitt forskningsprosjekt vært interessert i deltakernes levde erfaring, hvordan det oppleves for hver enkelt barnehagestyrer å stå i konkurranse med andre barnehager om barn og foreldre. For meg var det da naturlig å velge en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologisk forskning er ikke opptatt av årsaken til at mennesker opplever verden som de gjør, eller av å forklare hvordan denne virkeligheten egentlig er. I fenomenologisk tilnærming fremstår ting som virkelige alt ettersom hvordan vi forholder oss til verden på bakgrunn av sosiale forventninger. Vi erfarer verden som den ene eller andre formen for virkelighet avhengig av hvordan vi lar den fremtre for oss (Nyeng, 2020, s.33). Når jeg har forsket med et fenomenologisk utgangspunkt, har jeg ikke vært opptatt av årsakene til at intervjupersonene opplever og erfarer konkurransesituasjonen som de gjør, eller opptatt av å forklare hvordan denne virkeligheten egentlig er. Først og fremst er det slik hver og en av dem opplever den situasjonen de står i, og hvordan dette påvirker dem i deres arbeidshverdag i barnehagen. I kvalitativ forskning er fenomenologien et begrep som understøtter en interesse for å forstå sosiale fenomener utfra

informantenes egne perspektiver og beskrivelser av sin erfarte virkelighet. Den virkelige virkelighet er den mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2015, s.45).

Jeg har altså valgt metode med utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv. Jeg ønsket å være mest mulig åpen for det intervjupersonene beskrev, og måtte da sette til side min egen forforståelse. Det er verden slik intervjuobjektene opplever sin virkelighet jeg ønsket å finne ut av, uavhengig av min egen erfaring og tolkning. Samtidig har også det sosialkonstruktivistiske perspektivet en plass i undersøkelse min, ettersom jeg har brukt intervju som metode. I dette vitenskapelige perspektivet heter det at virkeligheten konstrueres i relasjoner med andre, og menneskers virkelighetsforståelse kontinuerlig formes av de opplevelser de har, situasjoner de befinner seg i og hvem de kommuniserer med. Virkeligheten er et resultat av menneskers samfunnskapte fortolkninger, noe som knyttes til sosialkonstruktivismen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 27).

I analysen av de transkriberte intervjuene benyttet jeg meg av hermeneutisk forståelse. Hermeneutikken ser vitenskap og forskning som systematisk arbeid med fortolkninger av tekster, og kalles også fortolkningslære. Både handlinger og følelser er det de er i kraft av en større sosial sammenheng, og kan ikke forstås uten at de tolkes inn i en meningsgivende kontekst. De ulike delene er forståelige først i sammenheng med helheten. Den hermeneutiske sirkel, der meningen med atferd bestemmes av den enkeltes subjektive oppfatning av hva han gjør, samtidig som denne oppfatningen er formet ut fra kollektive størrelser, vil bidra til analysen av intervjuene mine (Nyeng, 2020, s. 45-49).

Jeg anser at jeg i min forskningsprosess har hatt en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Når jeg lyttet til intervjupersonenes beskrivelser, tilstrebet jeg å være fordomsfri og åpen. Samtidig brukte jeg egne erfaringer som styrer i en konkurranseutsatt barnehage når jeg analyserte dataene mine, i tillegg til bruk av litteratur og teori. Dette påvirket meg og de valgene jeg tok. Min forforståelse påvirket hvordan jeg fortolket de transkriberte intervjuene, og hadde også en innvirkning på hvor mye jeg vektla de ulike utsagnene.

Både gjennomføring av intervjuene og analysen i etterkant ga meg en fornyet kunnskap og forståelse, både for tematikken, men også for de ulike intervjupersonene og deres ståsted i den konkurransesituasjonen de befinner seg i.

Datainnsamling

Utvalg og rekruttering av deltakere

Problemstillingen min har som fokus å finne ut av hvordan barnehagestyrere leder i en konkurransesituasjon for å sikre nok barn og foreldre til egen barnehage. For å få svar på dette, måtte jeg henvende meg til barnehagestyrere som har erfaring med og kjenner til utfordringer rundt tematikken. Jeg vurderte det som lite hensiktsmessig at utvalget skulle være tilfeldig, da dette med stor sannsynlighet ikke ville gitt meg svar på problemstillingen min. Samtidig tok jeg en vurdering på at det er *barnehagestyrere* som primært og overordnet jobber med rekruttering av barn og foreldre, og ikke pedagogiske ledere. Etersom jeg hadde en bevisst tanke bak hvem jeg ønsket å intervju, valgte jeg det Tjora (2017, s.130) kaller et strategisk utvalg. Han sier at hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet.

Etersom jeg selv har arbeidet som styrer i flere år, har jeg opparbeidet meg et stort nettverk og kjennskap til flere barnehager og barnehagestyrere, og er derfor kjent med hvem som har utfordringer med å fylle barnehageplassene sine. Med dette som utgangspunkt valgte jeg seks barnehagestyrere som jeg ønsket å intervju. Alle disse ble hentet strategisk fra nettverket mitt. Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) hevder at antallet intervjupersoner avhenger av hva som er formålet med undersøkelsen. Hvis formålet er å forstå verden slik den forstås og oppleves av en bestemt person, kan et fåtall intervjupersoner være nok. Jeg er i mitt forskningsprosjekt interessert i ulike personers meninger og erfaringer med konkurranse om barn og foreldre, og ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan dette oppleves for den enkelte barnehagestyrer. Tabellen under viser fiktivt navn, sektor og antall år med styrererfaring på intervjupersonene:

Fiktivt navn	Erfaring som styrer	Sektor
Ann	15 år	Privat
Heidi	10 år	Privat
Mona	11 år	Kommunal
Eva	12 år	Kommunal
Hanne	5 år	Kommunal
Siri	10 år	Kommunal

Tabell 1- Oversikt intervjupersoner i undersøkelsen

Henvendelsen om deltakelse ble sendt ut på mail. Barnehagestyrerne har arbeidssted i ulike kommuner, og kommer fra både kommunal og privat sektor, noe som gir større nyanser i datamaterialet mitt. Utvalget mitt baserte seg på min oppfatning om at disse barnehagestyrerne hadde refleksjoner, erfaringer og kunnskap om den konkurransesituasjonen de står i, og at de var motivert til å bidra med mer kunnskap om tematikken til samfunnet for øvrig. Postholm og Jacobsen (2018, s.15) sier at forskning skal frembringe kunnskap som er gyldig for flere enn en selv, det skal oppleves å ha gyldighet for flere mennesker. Forskning skal gi oss ny kunnskap og innsikt i hvordan vi selv og omverden fungerer. I henhold til min studie opplever jeg at min forskning er av interesse på flere nivå. Den gir ny kunnskap om krav til styrerrollen, i tillegg bidrar den til fokus på samfunnsendringer og konsekvensen dette får for barnehagene, nærmiljøet og arbeidsplassene. Studien vil være av faglig interesse for andre barnehagestyrere som selv opplever konkurranse om barn og foreldre, og ikke minst kan den gi et pekepinn til eiere og utdanningsinstitusjoner om hva som blir nødvendig å sette fokus på fremover.

Intervjuguide

Etter flere refleksjoner og gjennomføring av et pilotintervju med en kollega, valgte jeg å strukturere intervjuguiden inn i ulike temaer knyttet til problemstillingen. Temaene besto av områder jeg vurderte som hensiktsmessig å få vite mer om, som styrers arbeid med foreldre, ledelse av de ansatte og støtte, krav og forventninger fra eier. Jeg opplevde utarbeidelsen av intervjuguidene som både krevende, skjerpene og ikke minst spennende. Det var viktig for meg å utforme spørsmål som kunne få deltakerne til å fortelle om deres egne opplevelser rundt konkurransesituasjonen, og hvordan dette påvirket deres ledelse som barnehagestyrere. Samtidig ønsket jeg også å få vite mer om hvordan de konkret arbeidet utadrettet mot foreldre. Jeg vurderte det også som interessant å få vite mer om eiers støtte, krav og håndtering av konkurransen i sektoren.

Temaene i intervjuguiden skulle gjøre intervjuene oversiktlige og i tillegg være til nytte i analysen av materialet mitt. Jeg valgte ikke å sende intervjuguiden (vedlegg 1) til intervjupersonene i forkant av intervjuene, ettersom jeg ønsket intervjupersonenes umiddelbare tanker og opplevelser rundt tematikken. Intervjuets tema ble de for øvrig informert om i informasjons og samtykkeskjemaet (vedlegg 2) som ble tilsendt i forkant av intervjuene.

Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene var preget av en avslappet atmosfære der intervjupersonene hadde tillit til meg. Jeg var anerkjennende og bekreftende, og nikket og smilte oppmuntrende mens de pratet. Jeg valgte ikke å notere underveis, ettersom dette kunne ødelegge flyten, men gjorde opptak av intervjuene ved hjelp av diktafon og noterte umiddelbart etter gjennomførte intervjuer. Dette gjorde at jeg var fullstendig til stede i intervjusituasjonen, hadde blikk-kontakt og var lydhør for intervjupersonenes kroppsspråk, mimikk og uttalelser.

Jeg hadde i forkant av forskningsprosessen god kjennskap til temaet mitt, og egen erfaring på området. Dette var jeg bevisst på, og unnlot at dette påvirket meg i intervjusituasjonen. Det var intervjupersonenes opplevelser jeg var ute etter, uten at mine egen bakgrunn skulle påvirke dette. Jeg viste åpenhet og nysgjerrighet, og syntes det var spennende når det dukket opp ting i intervjuet som jeg ikke hadde tenkt på i forkant. Kvale og Brinkmann (2015, s. 47) sier at det må ligge en nysgjerrighet og lydbarhet i bunn. Ettersom jeg selv har erfaring som barnehagestyrer i en konkurransesituasjon, innebar dette at jeg måtte «rydde vekk» egne tanker, meninger og forforståelse, slik at jeg kunne ta imot det intervjupersonene fortalte om fordomsfritt. Jeg aksepterte at dette var deres sannhet og grunnleggende opplevelse av konkurransesituasjonen. Kvale og Brinkmann (2015, s. 46) kaller dette for intervjupersonenes livsverden.

Jeg ville i undersøkelsen innhente konkrete og nyanserte beskrivelser av noen få barnehagestyrere. Jeg ønsket intervjupersonenes egne opplevelser og erfaringer rundt konkurranseledelse om barn og foreldre. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 47) kalles dette spesifisitet, at intervjueren søker å innhente beskrivelser av spesielle handlinger og situasjoner, og komme frem til konkrete betydninger i stedet for generelle. Jeg fikk intervjupersonene til å dele av egne opplevelser og erfaringer først og fremst ved å være bevisst spørsmålsstillingen. I et livsverdensintervju er man opptatt av å finne ut av hvordan ting oppleves for den man intervjuer, og man bruker blant annet hva og hvordan-spørsmål (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 117-118). Jeg stilte åpne spørsmål som fikk intervjupersonene til å åpne seg og reflektere sammen med meg, og observerte underveis kroppsspråk, ansiktsuttrykk og stemmeleie. Kvale og Brinkmann (2015, s. 47) sier at både meningsspørsmål og faktaspørsmål bør brukes, i tillegg til at er viktig å lytte til det som blir sagt «mellom linjene».

I et semistrukturert livsverdensintervju har jeg mulighet til å stille spørsmål i den rekkefølgen som er naturlig. At jeg ikke var låst i spørsmålsstillingen, ga meg mulighet til å være åpen for innspill og tema fra den intervjuede som jeg ikke hadde tenkt på i forkant, noe som medførte at intervjuene ble

ganske ulike. Jeg lyttet til intervjupersonenes beretninger uten å avbryte, og stilte spørsmål der det var naturlig. Dette gjorde at det hele fikk en fin flyt og i større grad opplevdes mer som en samtale enn et intervju. Etersom jeg i forkant var godt kjent med spørsmålene og temaene, fulgte jeg intervjupersonenes uttalelser uten å miste tråden.

Samtidig prøvde jeg å være observant på det mellommenneskelige, og opplevde at intervjupersonene følte seg godt ivaretatt og interessante. Kvale og Brinkmann (2015, s. 49) sier at et godt fungerende forskningsintervju kan oppleves berikende og som en god opplevelse for intervjupersonen. Dette lå i bakhodet mitt under alle intervjuene. Jeg opplevde at intervjupersonene var positive og motiverte gjennom intervjuene, og delte av sine erfaringer og opplevelser av det å stå i konkurranse med andre barnehager.

Noen ganger kan det være vanskelig å avslutte et forskningsintervju, intervjupersonen kan ha lyst til å fortsette samtalen og snakke mer om den kunnskapen som har blitt skapt gjennom intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46-50). Dette opplevde jeg i flere av intervjuene, der samtalen fortsatte etter at lydopptaket var stoppet. Hanne, en av barnehagestyrerne sa følgende i etterkant av intervjuet: «Altså, nå ble jeg inspirert! Nå må jeg bare få strukturert dette arbeidet enda mer.».

Transkripsjon av intervjuene

Transkribering er den prosedyren som gjør muntlige intervjusamtaler om til skriftlig tekst og som gjør intervjuene tilgjengelig for analyse. I denne prosessen går man gjennom to abstraksjoner, der man først ved bruk av lydopptak av intervjuet mister kroppsspråk, kroppsholdning og gester. I tillegg mister man stemmeleie, intonasjon og åndedrett i transkripsjonsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204-205).

Kvaliteten på transkripsjonene er avhengig av ulike ting. Jeg valgte å bruke diktafon som lydopptaker, og denne hadde god kvalitet. Jeg fikk med meg utsagn, latter, pauser og åndedrett. Jeg utførte transkriberingsprosessen selv. Dette var tidkrevende, samtidig ga det en unik mulighet til tidlig å komme i gang med analyseprosessen, ettersom jeg fikk en god gjennomgang av materialet og en bevissthet rundt de områdene jeg ville fordype meg i videre. Jeg transkriberte intervjuene rett i etterkant av gjennomføringen, slik at jeg enkelt kunne gjenkalle ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Jeg transkriberte intervjuene til bokmål, slik at enkeltpersoner med dialekt ble anonymisert. Etersom jeg i forkant hadde delt intervjuguiden inn i ulike tema, valgte jeg å dele transkripsjonene i ulike farger, til hvilket tema det tilhørte. Dette var tenkt for å gjøre analysearbeidet mer oversiktlig.

For å ivareta intervjupersonenes rett til konfidensialitet, utelot jeg også navn på personer, barnehagekjeder og stedsnavn. I enkelte tilfeller fortalte intervjupersonene om hendelser eller andre sensitive episoder som jeg valgte å utelukke i transkripsjonene.

Analyseprosessen

Kvalitativ analyse krever sensitivitet og tankearbeid, og handler om å sortere det datamaterialet som er hentet inn slik at det blir strukturert og mer rapportvennlig, slik at det kan presenteres for andre i skriftlig tekst. I mange tilfeller handler det om å lete etter et mønster, slik at datamaterialet kan kategoriseres eller tematiseres. Dette betyr ikke at analysen først starter når alt materiale er transkribert til skriftlig form. Analysen starter allerede i det første intervjuet, der forskeren kan tolke og gjøre umiddelbare analyser som grunnlag for videre spørsmålsstilling (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 139).

I min analyseprosess har jeg vært inspirert av tematisk analyse. Dette er en grunnleggende form for analyse utviklet av Braun og Clarke (2006) som ikke er bundet til et spesifikt teoretisk rammeverk. Ved hjelp av denne analysen kan man analysere erfaringer, hendelser, meningsproduksjon, diskurser eller narrativ utfra hvilket epistemologisk og metodologisk rammeverk en legger til grunn (Johannessen et.al., 2020, s. 279). Jeg gjorde meg først godt kjent med datamaterialet ved å lese gjennom det i flere omganger. Deretter systematiserte jeg materialet under ulike tema i intervjuguiden. Jeg leitet så etter funn som jeg fant interessante, for deretter å gå nøye gjennom disse på nytt. Noen funn valgte jeg bort grunnet oppgavens omfang. Jeg sorterte materialet mitt nok en gang og knyttet det til de to forskningsspørsmålene mine, for på denne måten å få en god oversikt. Til slutt endte det hele opp i oppgaven som nå foreligger.

Kvalitet i forskningen

Forskerrollen

Forskerens rolle og integritet er avgjørende for kvaliteten på den kunnskapen og de etiske valgene som tas i kvalitativ forskning, og omhandler forskerens moral, empati, sensitivitet og engasjement i moralske spørsmål og handlinger. Dette gjelder spesielt i intervju, ettersom det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap er intervjueren selv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Jeg jobber som tidligere nevnt som barnehagestyrer, og anser meg selv som god på menneskelig interaksjon og er

erfaren med intervju, om enn ikke forskningsintervju. Siden jeg i forkant hadde erfaring og tanker rundt det å være i konkurranse om barn og foreldre, satte jeg bevisst til side min egen forforståelse, ettersom det var intervjupersonenes erfaringer og opplevelser jeg ønsket. Jeg stilte naive spørsmål for å åpne opp for ny og uventet informasjon, og fulgte naturlig opp med spørsmål i de tilfellene intervjupersonene snakket om ting utover det jeg hadde sett for meg. Forøvrig opplevde jeg enkelte ganger i selve intervjusituasjonene at jeg kunne tendere til å stille ledende spørsmål, ettersom jeg ble revet med av alt det interessante intervjupersonene fortalte om.

Jeg var bevisst min atferd som forsker og hvordan jeg påvirket stemningen og klimaet i intervjusituasjonen. Jeg ønsket ikke å ta for stor plass, men la intervjupersonene snakke forholdsvis fritt om det de ville formidle. Jeg viste interesse ved å være oppmerksom og anerkjennende, og tilstrebet øyekontakt gjennom hele intervjuet. I de tilfellene det var naturlig, tillot jeg meg å stå litt i stillheten, slik at intervjupersonene hadde mulighet til å fortsette den delingen de var i gang med. I følge Kvale og Brinkmann (2015, s.196) er kvalitetskriterier for intervjueren blant annet å stille klare spørsmål, og la intervjupersonene snakke i egen hastighet uten avbrytelser. Samtidig bør intervjueren erindre uttalelser fra tidlig i intervjuet, og be om utdyping der det trengs. Dette gjorde jeg der det følte nyttig og naturlig.

Pålitelighet, gyldighet og generalisering

I kvalitativ forskning har begreper som reliabilitet og validitet vært omdiskutert, og mange kvalitative forskere har i stedet valgt å bruke begreper som pålitelighet og gyldighet. Pålitelighet og gyldighet handler om hvorvidt resultatet kan reproduseres på nytt av andre forskere, og om intervjupersonene ville endret svarene sine dersom en annen forsker utførte intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Det kan i kvalitativ forskning være vanskelig å reprodusere data helt likt, og det er heller ikke et mål om å gjøre dette. For å styrke påliteligheten er det for øvrig viktig å redegjøre for hvilke faktorer som førte til at jeg fikk de resultatene jeg gjorde. Dette har jeg forsøkt å vise i min oppgave. Jeg har vært transparent om egen bakgrunn og valg av metode, og hvordan jeg har gjennomført forskningsprosessen. Jeg har vist til underliggende teori, og sagt litt om utvalget mitt. Videre har jeg vist viktigheten av rollen min som forsker, og hvordan dette kan påvirke resultatene for eksempel om jeg stiller ledende spørsmål for å påvirke svarene. Transkripsjonene mine ble gjort grundig og nøyaktig. Flere steder har jeg vist til sitater i analysen som kan ha betydning for påliteligheten ved at analysene mine blir mer transparente for leseren. I tillegg har jeg, for å styrke påliteligheten, lagt intervjuguiden (vedlegg 1) som vedlegg til oppgaven.

At jeg bevisst valgte barnehagestyrere som har erfaring med konkurranseledelse for å få svar på problemstillingen min, opplever jeg kan ha bidratt til økt gyldighet i studiet mitt. Det har gitt meg et rikt og utfyllende datamateriale, og har vist flere nyanser og variasjon i erfaringer og strategier hos ulike styrere.

Validitet handler om forskningens gyldighet, om den undersøker det den skal undersøke. Det handler for øvrig ikke kun om hvor gyldig dataene er, validitet er vesentlig i hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Måten jeg som forsker forholder meg i alle forskningsstadiene med min moralske integritet, påvirker gyldigheten. Jeg har i min forskning undersøkt hvordan barnehagestyrere leder i en konkurransesituasjon. Jeg har stilt reelle spørsmål for å få svar på problemstillingen min, og fått svar på det jeg ønsket. Videre er det lite forskning om konkurranse om foreldre og barn fra før, og det kan da være hensiktsmessig å innhente kunnskap og empiri direkte fra barnehagesektoren. Det at jeg har gjennomført livsverdensintervju som metode kan styrke gyldigheten i forskningen.

Kvale og Brinkmann (2015, s. 289) sier at dersom intervjuundersøkelsen vurderes som rimelig gyldig og pålitelig, gjenstår spørsmålet om generaliserbarhet. Dette handler om hvorvidt funnene er overførbare, altså om de kan overføres til andre intervjupersoner, situasjoner og kontekster.

Utvalget mitt har bestått av barnehagestyrere i ulike kommuner og med ulikt eierskap, som alle har erfaring med å konkurrere om foreldre og barn. På bakgrunn av dette anser jeg forskningen min som overførbart, da problemstillingen er relevant og meget aktuell innenfor barnehagesektoren. Ved at jeg hadde spesielle utvalgskriterier i forskningsdesignet mitt, ble potensialet for generaliserbarhet inkludert allerede her. Intervjupersonene hadde erfaringer med å være i konkurranse om kunder, samt erfaringer knyttet til hvordan de møtte dette i sin ledelse. Forskningen min er ikke statistisk generaliserbar, men generaliserbar blant annet ved at andre barnehagestyrere kan kjenne seg igjen, og den belyser et fenomen som er interessant for flere enn de jeg har forsket på. Det er ikke mulig, og heller ikke nødvendig, å undersøke alle forekomster av et fenomen for at dette skal være generaliserbart (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289).

Etiske vurderinger

Det er noen etiske og moralske hensyn å ta når man velger intervju som metode. De etiske spørsmålene omhandler ikke kun den direkte intervjusituasjonen, men er integrert gjennom hele forskningsprosessen, fra intervjuundersøkelsen til rapporten er ferdig. Samtidig er en intervjuundersøkelse en moralsk undersøkelse, med moralske spørsmål knyttet til både

undersøkelsens midler og mål. Intervjupersonene blir påvirket av det menneskelige samspillet som skjer i intervjuet, og den kunnskap som skapes i intervjuet, påvirker synet vårt på menneskets situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). I tillegg til dette, er det ifølge Postholm & Jacobsen (2018, s. 246) i dag tre grunnleggende forskningsetiske krav mellom forsker og deltaker i Norge; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt.

Før jeg startet med forskningsprosjektet mitt, innhentet jeg godkjenning og vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3). Etter klarsignal fra dem, henvendte jeg meg til de barnehagestyrerne som jeg anså som aktuelle intervjupersoner. Informasjons- og samtykkeskjema (vedlegg 2) ble sendt på epost, med informasjon om prosjektet samt informasjon om muligheten til å trekke seg.

Konfidensialiteten ble ivaretatt ved at navn, stedsnavn og dialektiske uttrykk ble anonymisert og omformulert. I tillegg er det kun meg som forsker som vet hvilke kommuner og barnehagekjeder deltakerne jobber i.

Det siste forskningsetiske kravet handler om at deltakeren skal bli gjengitt korrekt. Jeg har gjengitt intervjupersonenes uttalelser nøyaktig. I tillegg fikk alle deltakerne mulighet til å lese gjennom det transkriberte materialet, noe de for øvrig takket nei til.

Teori

I kommende kapittel vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg har brukt som bakgrunn for min drøfting og analyse av resultater og funn. Litteraturen har jeg funnet ved å bruke søkemonitorer som Google Scholar, Idunn, UNIT og Oria, der jeg har brukt søkeord som strategi, styrer, ledelse, barnehage, konkurranse og utadrettet i ulike sammensetninger. Jeg har i tillegg søkt på referanser oppgitt i den forskningen og litteraturen jeg fant.

Jeg starter med å si litt om tidligere forskning på konkurransesituasjonen i barnehagesektoren, spesielt knyttet til hvordan barnehagestyrere møter denne konkurransen om barn og foreldre. Jeg trekker frem empiri utviklet av Børhaug og Lotsberg (2010), Børhaug et.al. (2012) og Dahle (2020). Jeg går så nærmere inn på ledelse som funksjon, for på denne måten å synliggjøre alle de ledelsesoppgaver og ansvarsområder som skal ivaretas i en organisasjon. Jeg har hovedfokus på barnehagestyrers strategiske og utadrettete ledelse, ettersom dette har mest relevans for oppgavens problemstilling. Jeg presenterer videre strategi som posisjon for å synliggjøre et strategisk perspektiv knyttet til konkurranse i et marked. Til slutt legger jeg frem teori om relasjonskompetanse, ettersom dette er viktig i både i kvalitetsarbeid og konkurranseledelse i barnehagen. Foreldres opplevelse av å bli sett, hørt og tatt på alvor er på mange områder en viktig faktor som konkurransefortrinn og for å knytte foreldre tettere barnehagen.

Tidligere forskning

Det viste seg tidlig i min forskningsprosess at det finnes lite forskning på utadrettet ledelse i barnehage, spesielt på konkurranse om barn og foreldre. Gotvassli (2021, s.28) understøtter dette, og sier at forskning på utadrettet barnehageledelse er et lite utforsket område, selv om det har vært en økning i publikasjoner de siste årene. Til tross for noe økende oppmerksomhet på utadrettet ledelse i barnehager, har jeg funnet lite forskning og utgivelser som primært har fokusert på konkurransesituasjonen og om det å konkurrere om barn og foreldre til egen barnehage. Jeg presenterer i det kommende noen av de studiene jeg *har* funnet som omhandler utadrettet ledelse, som også inneholder empiri om konkurranseledelse.

En av publikasjonene som gjelder endringer i barnehagesektoren og konkurranse om barn og foreldre jeg har fått kjennskap til, står Børhaug og Lotsberg for. «Barnehageledelse i endring» (2010) sier noe om behovet for endret ledelse grunnet barnehagesektorens utvikling de siste årene.

Noen av årsakene til denne utviklingen og endringen er tilnærmet full barnehagedekning, noe som medfører at mange barnehagestyrere opplever konkurranse om barn og foreldre. Dette gjør at relasjonen til foreldre i mange tilfeller må håndteres annerledes enn tidligere (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 80). De fant i sitt materiale at flere av intervjupersonene omtalte foreldre som kunder, og at som i enhver annen bedrift er det essensielt at kundetilfredsheten er høy. Dersom kundene ikke er fornøyde, blir konsekvensen at de velger et annet alternativ, altså en annen barnehage (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Undersøkelsen viste at selv om konkurransesituasjonen opplevdes krevende og utfordrende, opplevdes den også positiv, ettersom intervjupersonene mente at konkurranse medfører at barnehagekvaliteten bedres (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89).

De fant videre flere strategier styrerne tok i bruk i møte med konkurransesituasjonen, og trekker frem tre av disse: Presentasjon og synliggjøring, innhold og kvalitet og tiltak for å knytte foreldrene nærmere barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s.89). Flere av styrerne la vekt på presentasjon og synliggjøring av barnehagen, blant annet ved å profesjonalisere maler og dokumenter, bevissthet rundt presentasjon og vedlikehold av hjemmesiden og ved hjelp av reklame. Noen gjorde endringer på barnehagens profil for å møte konkurransen i markedet (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

I strategien om konkurranse på innhold og kvalitet viste undersøkelsen at styrerne la vekt på personalets kompetanse, erfaring og dyktighet, og så på dette som konkurransefortrinn. Også satsingsområdene barnehagen hadde, eksempelvis vennskap og sosial kompetanse, ble knyttet til innhold og kvalitet, og var en strategi styrerne brukte (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Undersøkelsen viste også strategier som omhandlet å knytte foreldrene tettere barnehagen. Her kom det fram ulike ekstratjenester som utvidet åpningstid, daglig bruk av bilder og film til foreldre, og ulike temakvelder i henhold til foreldres ønsker og interesser. Flere brukte også foreldreundersøkelser for å kartlegge behovet for ekstraytelser. Noen styrere inviterte til dugnader som et tiltak for å knytte relasjoner mellom barnehagen og foreldre, og på denne måten skape tilhørighet og tilknytning (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Oppsummert fant Børhaug & Lotsberg (2010, s. 91) at barnehagestyrerne i undersøkelsen ivaretok viktige funksjoner for barnehagen blant annet ved at de hadde et aktivt forhold til barnehagens omgivelser. De møtte konkurransesituasjonen ved å hente inn ressurser som midler, kompetanse og ansatte. De var politiske aktører, samt strategiske aktører i møte med den økende konkurransen om barn. Dette innebar blant annet å profilere og synliggjøre barnehagen, ha bevissthet rundt den pedagogiske kvaliteten og hvordan denne kan brukes som konkurransefortrinn og ved tiltak som knyttet foreldrene tettere barnehagen.

En annen publikasjon jeg har fått kjennskap til, er forskningsprosjektet «Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren», også kalt «SOL-undersøkelsen» (Børhaug et.al.2012). Denne undersøkelsen fant at barnehagestyrere var bevisste konkurransesituasjonen og ledet barnehagen i henhold til dette. Styrene tilstrebet å gjøre barnehagen attraktiv og valgbar for foreldre, og de hadde kompetanse på hva som var viktig å vise frem i markedet. De benevnte foreldre som kunder i et marked, og at det var viktig at kundene var fornøyde (Børhaug et.al. 2012, s. 186). Det kom frem at områder som markedsføring hadde fått større plass i hverdagen og ble sett på som en nødvendig oppgave, og styrene brukte markedsføring for å tiltrekke seg foreldre.

«SOL-undersøkelsen» (Børhaug et.al.2012) viser at det er flere måter å konkurrere på. Noen styrene la vekt på barnehagens innhold, med spesielle aktiviteter eller profiler, stabilt personale, små grupper og pedagogiske opplegg. Andre mente de kunne konkurrere på grunnlag av flotte bygg og lekeplasser. Noen vektla ekstraservice til foreldre, som for eksempel utvidet åpningstid, mattilbud, temakvelder og bildefremvisning i garderoben (Børhaug et.al, 2012, s. 187). Flere av styrene trakk frem at markedsføring var en viktig del av ledelsesoppgavene, og at gode hjemmesider og godt informasjonsarbeid var viktig. Reklame på busser og synliggjøring av barnehagekjeder ble også trukket fram som en måte å gjøre seg synlig og attraktiv på (Børhaug et. al, 2012, s. 185). Et annet interessant funn gjort i «SOL-undersøkelsen», er viktigheten av et kompetent og dyktig personale. Styrene trakk de ansatte frem som et av barnehagens viktigste konkurransefortrinn. Dette var en bevisst strategi hos styrene (Børhaug et.al. 2012, s. 194).

Dahle (2020) har i sitt arbeid «Barnehager som konkurrerende virksomheter» undersøkt hvilke erfaringer og synspunkter barnehagelærere i større private barnehagekjeder har på konkurranse. Hun fant at det var et stort fokus på å fylle opp plassene i egne barnehager (Dahle, 2020, s. 226). Profilering var viktig, og det ble arbeidet strategisk for å være attraktive for foreldre. Måter å gjøre dette på var blant annet ved å markedsføre ulike pedagogiske verktøy, og å gjøre barnehagekjeden kjent ved hjelp av merkevarebygging (Dahle, 2020, s. 222). Undersøkelsen viser videre at konkurransesituasjonen fører til markedsretting av barnehagen, noe som gir styrene dilemmaer rundt hva barnehagen må tilby i en konkurransesituasjon av profilering og produktorientering, kontra faglige vurderinger om dette er til barnas beste. Med en dominerende markedslogikk kan det bli utfordrende å stå i at det mest sentrale med barnehageprofesjonen er relasjonene til og samspillet med barna (Dahle, 2020, s. 226). Selv om Dahle (2020) sin undersøkelse fokuserer på private aktører i barnehagesektoren, har den mange likhetstrekk med min undersøkelse, og kan brukes for å understøtte noen av mine funn.

Gotvassli har også bidratt til temaet utadrettet barnehageledelse, blant annet ved å utføre en forskningsgjennomgang av tidligere studier på området. I artikkelen «Utadrettet barnehageledelse - en forskningsgjennomgang» (2021) tar han for seg forskningsartikler, forskningsrapporter og bøker som viser empirisk forskning på utadrettet barnehageledelse fra 2010-2020. Han konkluderer med at barnehageledelse er et lite utforsket område, da spesielt området utadrettet barnehageledelse (Gotvassli, 2021, s. 28-40).

Tidligere forskning viser at konkurransen har påvirket foreldres posisjon til barnehagen, noe som gir andre ledelsesutfordringer enn tidligere. En samlet konsekvens av denne utviklingen, sammen med andre krav og forventninger fra aktører rundt barnehagen om blant annet kvalitet, er at barnehagestyrere må være mer utadrettet i sin lederstil, og forholde seg til omverdenen på en annen måte enn tidligere. Et slikt utadrettet perspektiv kan grunnet ulike faktorer i omgivelsene tvinge seg frem, men kan også være et strategisk valg av barnehagestyrer dersom det vurderes som hensiktsmessig for barnehagen (Moen et.al., 2021, s. 20).

Mangelen på forskning og publikasjoner på utadrettet barnehageledelse, da spesielt rundt konkurransesituasjonen mellom barnehager, har vært både utfordrende og motiverende i min forskningsprosess. Dette viser viktigheten av den empiriske kunnskapen jeg i min undersøkelse kan fremvise. Tidligere forskning gjort av Børhaug og Gotvassli (2010), Børhaug et. al. (2012) og Dahle (2020) har hatt en bredere tilnærming til temaet utadrettet ledelse enn det jeg har i min undersøkelse, der oppmerksomheten først og fremst rettes spesifikt mot konkurranseledelse.

Ledelse som funksjon

Organisasjoner er avhengige av at visse funksjoner ivaretas, og det finnes ulike ledelsesteoretiske innfallsvinkler for å studere dette. Man kan i hovedsak skille mellom ledelse knyttet til en person, og ledelse som et sett med funksjoner som skal utføres (Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 88).

Det er blitt vanlig å ta utgangspunkt i ledelse som funksjon for å beskrive ledelse i barnehagen. Med ledelse som funksjon menes de oppgaver som skal løses innenfor ledelse. Dette er ikke bare oppgaver barnehagestyrer utfører, også andre ansatte i barnehagen kan bidra til å ivareta ulike ledelsesfunksjoner. Det er for øvrig lederens ansvar at de ulike funksjonene blir ivaretatt (Børhaug & Gotvassli, 2016, s.62). For eksempel kan både pedagogiske og administrative ledelsesfunksjoner gjøres av andre enn styreren (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 25).

I ledelse som funksjon er det vanlig å dele lederoppgavene inn i ulike hovedfunksjoner (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 25). Funksjonene, eller kategoriene, deles inn etter hvordan de er rettet mot organisasjonens indre og ytre forhold, og om de skal skape stabilitet eller endring (Børhaug et.al, 2012, s. 86). Disse funksjonene er produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap (Adizes, 1991). I barnehagesammenheng er dette kjent som pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, utadrettet eller ledelse i forhold til omgivelsene og personalledelse (Børhaug og Gotvassli, 2010, s. 82).

Produsentrollen (P) omhandler at man som leder forventes å skape resultater eller produsere serviceytelser. I en barnehage handler dette primært om å lede kjernevirksomheten, som er det pedagogiske arbeidet og jobbe mot de mål barnehagen har (Børhaug et.al., 2012, s. 87, Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62).

Administratorfunksjonen (A) innebærer et fokus på kontroll og resultater. Dette omhandler detaljplanlegging, koordinering, utarbeidelse av regler og prosedyrer og å kontrollere. Overført til barnehagesammenheng handler dette om å lage felles regler og rutiner, utarbeide vaktlister og rapportere til ulike instanser utenfor barnehagen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). I tillegg legges oppgaver knyttet til budsjett og økonomi i denne kategorien (Børhaug et.al. 2012, s. 87).

Integratorfunksjonen (I) er en annen viktig lederfunksjon. Dette er en prosess som bidrar til at individuelle mål integreres sammen med gruppemål, og der individuelle entreprenørevner blir til gruppeevner. Daglig motivasjon, kompetanseheving og utvikling og konflikthåndtering kan i en barnehage være viktige integrasjonsfunksjoner, og det er her en ledelsesform med fokus på samarbeid viser seg (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). Sagt med andre ord handler integratorfunksjonen om å skape felles forståelse og oppslutning mot mål, og motivere og støtte personalet i hverdagen. Å legge til rette for et samarbeidsklima og et godt arbeidsmiljø er en viktig del av integratorfunksjonen (Børhaug et.al. 2012, s. 87).

Den fjerde ledelsesfunksjonen er den som kalles entreprenørfunksjonen (E). Denne funksjonen omhandler forholdet mellom barnehagen og omgivelsene, og en sentral lederoppgave er å tilpasse og forholde seg til stadige endringer og krav fra omgivelsene (Børhaug et.al. 2012, s. 87). En leder må derfor være en organisatorisk entreprenør for å utføre denne rollen, og være kreativ og finne handlingsmuligheter, og bør kunne ta en risiko. I tillegg handler det om å innhente både økonomiske og faglige ressurser for å utvikle barnehagen. Markedsføring og profilering av barnehagen er også sentralt her (Børhaug & Gotvassli, 2016, s.63). I følge Gotvassli & Vannebo (2014) får denne ledelsesfunksjonen større og større fokus i barnehagesektoren, men styrerne er ofte

usikre på hva dette innebærer og føler seg utrent i utadrettet strategisk lederatferd (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 63).

Selv om alle ledelsesfunksjonene skal ivaretas i barnehagen, er det gjerne slik at noen områder tar mer tid og prioriteres fremfor andre, og det viser seg en del utviklingstrekk i forhold til hvordan barnehagestyrere vektlegger de ulike ledelsesfunksjonene. Tidligere studier av barnehagen viser at barnehagestyrere opplever at de bruker for mye tid på den administrative lederfunksjonen, noe som går på bekostning av pedagogiske problemstillinger og den pedagogiske lederfunksjonen (Børhaug et.al. 2012, s. 128). En studie gjort av Strand (2011) viser også at barnehagestyrere legger mer vekt på ivaretagelse av integratorfunksjonene og produsentrollen, og at entreprenørfunksjonen blir mindre prioritert hos barnehagestyrerne. Hun finner at barnehagestyrerne totalt sett er mer innadrettet enn utadrettet som ledere (Gotvassli & Vannebo, 2014, s.89). Børhaug og Lotsberg (2010, s. 90) sier at forskning frem mot 1990-tallet viser at barnehagestyrere ikke forholdt seg til skiftende og komplekse omgivelser. Men forskningen har vært mangelfull, noe som kan bety at ledelse i forhold til omgivelsene lenge har vært viktig, men ikke blitt undersøkt og dokumentert (Børhaug & Gotvassli, 2010, s. 90). I dag viser undersøkelser at barnehagestyrere har sterkere lederidentitet. Det legges mer vekt på personalledelse og tydeligere utadrettet ledelse mot omverdenen, og pedagogisk ledelse har fått en mer sentral plass enn tidligere. Det oppleves fremdeles at de administrative funksjonene tar mye av barnehagestyrernes tid (Gotvassli, 2013, s. 63).

Når det gjelder entreprenørfunksjonen, varierer det hvilke definisjoner og benevnelser som blir brukt. Funksjonen får ofte betegnelsen strategisk ledelse, endringsledelse eller utadrettet ledelse (Børhaug & Gotvassli, 2016, s.63, Gotvassli, 2021, s. 30). Gotvassli og Vannebo (2016c) velger strategisk ledelse som begrep, mens Børhaug et al. (2012) og Børhaug og Lotsberg (2010) bruker begrepet utadrettet ledelse eller konkurranseledelse. Begrepet strategisk ledelse er det mest omfattende av disse begrepene (Gotvassli, 2021, s. 30).

Strategi som begrep

Strategibegrepet er forholdsvis nytt i barnehagesektoren, og har tradisjonelt vært brukt i organisasjoner der konkurranse har vært et sentralt element i markedet, ofte i privat sektor (Granrusten, 2016, s. 234-235). Som nevnt innledningsvis endret barnehagesektoren seg omfattende da det på begynnelsen av 2000-tallet kom et politisk mål om full barnehagedekning etterfulgt av storstilt barnehageutbygging. For barnehagene ble det først og fremst en endring i det å være i

konkurranse med andre ettersom tilbudet ble større enn etterspørselen av barnehageplasser, og det ble viktig å forholde seg til foreldre som kunder i et marked. Denne utviklingen gjorde at barnehagens forhold til omgivelsene fikk større betydning. Samtidig ble barnehagene flyttet fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet i 2006, og ble på denne måten en del av utdanningssystemet. Denne flyttingen økte fokuset mot barnehagen som lærende organisasjon, samtidig som behovet for strategisk tenkning om barnehagens innhold og organisering av barnehagens virksomhet økte (Granrusten, 2016, s. 234). I tillegg har reformene i offentlig sektor vært preget av New Public Management (NPM)-retningen siden 90-tallet. Dette har gradvis medført krav om brukertilpasning og økt oppmerksomhet på ledelse, og begreper som blant annet forbrukermakt, konkurranse, utadrettet ledelse og strategisk ledelse har blitt en del av barnehagens språk (Granrusten, 2016, s. 234-235).

Jeg velger i hovedsak å forholde meg til Børhaug og Lotsberg (2010) sin beskrivelse av entreprenørfunksjonen som utadrettet ledelse. De bruker dette begrepet fordi barnehagens relasjon til omgivelsene ikke alltid viser seg å være entreprenørskap, men også handler om tilpasning og problemløsning (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 82). Knyttet til min forskning er funksjonen utadrettet ledelse særlig relevant, ettersom problemstillingen undersøker hvordan barnehagestyrere leder i en konkurransesituasjon for å tiltrekke seg barn og foreldre, og hvilken innvirkning denne konkurranseledelsen får for profesjonsutøvelsen.

Utadrettet barnehageledelse

Den utadrettede barnehageledelsen tilsvarende entreprenørrollen i ledelse som funksjon, der hovedfunksjonen er å ivareta forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. I barnehagen omhandler dette å tilpasse barnehagen til omgivelsene, og å se muligheter og trusler. En måte å se på hvordan denne funksjonen blir ivaretatt er hvordan barnehagen møter situasjonen med full barnehagedekning og konkurranse (Granrusten, 2016b, s. 236). Gotvassli (2021, s. 28) sier at utadrettet ledelse består av konkurranseledelse, å være frontfigur og representere barnehagen utad, tilpasningsledelse og å påvirke politisk. Konkurranseledelse krever at barnehagestyrerne må forholde seg til barnehagens omgivelser, og konkurrere om å tiltrekke seg foreldre og barn til barnehagen. Dette innebærer at arbeidsoppgaver som profilering, markedsføring og omdømmebygging må vektlegges (Gotvassli, 2021, s.31). Samtidig skal barnehagestyrere være frontperson og den som representerer barnehagen i forhold til interessenter, blant annet foreldre. Styreren skal i tillegg være den som møter eksterne krav og forventninger til barnehagen, og skal

tilpasse disse internt (Gotvassli, 2021, s.31). Som politisk aktør er man aktiv i lederrollen og påvirker politikerne i hvordan barnehagen bør se ut i fremtiden. Man deltar i debatten om fremtidens barnehage og påvirker ved å være engasjert (Gotvassli, 2021, s. 31). Selv om alle disse områdene innenfor utadrettet ledelse er både viktige og i mange tilfeller nødvendige, er min oppmerksomhet i dette forskningsprosjektet fortrinnsvis rettet mot konkurranseledelse.

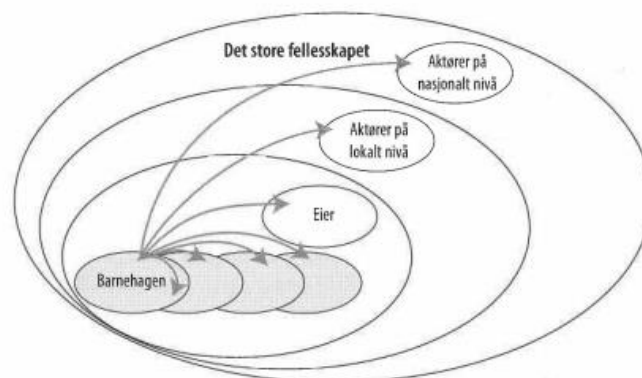
Konkurranseledelse

Dahle (2020, s. 212) sier at dersom tilbudet av barnehageplasser er like høyt som etterspørselen, har foreldre mulighet til å velge den barnehagen de ønsker for sine barn. Ifølge Børhaug og Lotsberg (2012, s. 28) vil det være vanskelig for barnehagene å konkurrere på pris fordi staten har regulert foreldrebetalingen relativt lavt med makspris. Imidlertid kan barnehagene konkurrere på innhold og organisering. I undersøkelsen «Ledelse for læring» (2014) fant Moen og Granrusten at styrere så på det å håndtere konkurranse som en del av lederansvaret. En viktig del av styrernes strategi i konkurransen om rekruttering av barn var omdømmebygging og profilering (Moen & Granrusten, 2014, s. 129). I en annen intervjuundersøkelse med barnehagestyrere fant Børhaug og Lotsberg (2016, s. 127) at styrere i private barnehager var mer fortrolige med konkurransesituasjonen enn styrere i kommunale barnehager. Deres forskning tyder på at større private barnehagekjeder er bedre forberedt på å møte konkurransen om barna, og at de legger mer ressurser i profilering og synliggjøring.

Barnehagestyrere er ansvarlig for at de ulike ledelsesfunksjonene i barnehagen ivaretas, og de må blant annet forholde seg til ulike krav og forventninger fra barnehagens omgivelser. Tidligere kvalitative studier viser at barnehagestyrere opplever at det er noen særlige interessenter som har krav og forventninger til barnehagen, og private eiere, kommunen og foreldre nevnes. Også statlige forventninger med henvisning til rammeplanen nevnes (Moen, 2016, s. 148). I tillegg er personalet en sentral interessent i barnehagen (Moen & Gotvassli, 2016, s. 184). Å fange opp ulike forventninger og krav fra de ulike interessentene, kan være sentralt ved entreprenørfunksjonen i Adizes (1991) sin inndeling i ulike funksjoner ved ledelse. I min undersøkelse ser jeg nærmere på hvordan intervjupersonene møter den konkurransesituasjonen de står i ved å håndtere krav og forventninger fra foreldre. Dette innebærer et større fokus på funksjonen utadrettet ledelse enn tidligere, og krever at barnehagestyrere må orientere seg i markedet og drive konkurranseledelse for å få nok barn til egen barnehage.

Når det er snakk om ulike interessenter rundt barnehagen, kan dette illustreres ved hjelp av interessentmodellen (Skybakmoen & Behrens, 2010, s. 234). I følge denne modellen kan en organisasjon forstås som en samling av ulike interessegrupper, som også kalles interessenter. Disse interessentene kommer med ulike bidrag til organisasjonen, med en forventning om belønning i retur. For at denne samlingen skal kunne bestå, må de ulike interessentene helst bli belønnet mer enn de har bidratt med og enn det som kan oppnås ved andre alternativer (Moen, 2016, s. 150). Gotvassli (2013, s. 243-245) hevder at det vil være svingninger i balansen mellom investering og belønning uten at interessentene umiddelbart trekker seg ut, ettersom bidrag og belønning ikke kan måles eksakt. Det kan i tillegg være vanskelig å ha oversikt på de konsekvensene det å trekke seg ut har. Det blir da en viktig lederoppgave å fange opp de forventningene fra interessentene som barnehagen er avhengig av og har forpliktelser til. Knyttet til min undersøkelse vil dette i størst grad være knyttet til foreldre som interessenter, og hvordan styrerne håndterer og møter de forventninger og krav disse har.

Styrer kan påvirke interessentenes forståelse og forventninger gjennom å lede både i det lille og det store fellesskapet (Moen, 2016, s. 150). Klausen (2014, s. 53) hevder at ledelse skjer i spenningsfeltet mellom det lille og det store fellesskapet, der organisasjoner opererer i et aktivt samspill med omgivelsene. I dette samspillet finner vi den enkelte barnehage i det han kaller det lille fellesskapet, mens omverden rundt kalles det store fellesskapet. I det store fellesskapet finnes mange aktører og organisasjoner på ulike arenaer, og alle har betydning for den enkelte barnehage. Et sentralt poeng hos Klausen er at samspillet på de ulike arenaene medfører behov for ulik ledelse, og samtlige medarbeidere har ansvar for ledelse også utad (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 64). I mange tilfeller leder styrerne i et grenseland mellom det som er innad i barnehagen, og det som er utenfor barnehagen. I noen tilfeller kan foreldre oppleves som innenfor og utenfor i varierende grad (Moen et.al., 2021, s. 26). Klausen illustrerer i sin modell (2011) hvordan hver enkelt barnehage samspiller med foreldre og andre interessenter i omgivelsene.



Figur 2: Ledelse i det store og lille fellesskapet (Klausen, 2011).

Ettersom det mange steder er full barnehagedekning, er foreldre en viktig interessent med brukermakt til å påvirke barnehagen. Dersom de opplever at barnehagen ikke innfrir de forventninger om «belønning» de ønsker, kan de når som helst trekke seg ut, og velge andre barnehager. For å forebygge dette, og i tillegg være attraktiv for nye foreldre, blir det viktig for barnehagene å posisjonere seg i markedet, slik at de kan være en attraktiv barnehagetilbyder.

Strategi som posisjon

Posisjoneringsperspektivet representerer på mange områder det klassiske perspektivet på strategi, og definerer strategi som konkurranse mellom kommersielle virksomheter som opererer i et marked (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 81). I dette perspektivet er ulike aspekter ved barnehagen som virksomhet relevante, og barnehagens omgivelser og handlingsrom blir påvirket av markedet. Strategi som posisjon fokuserer på hvordan barnehagen tilpasser seg de endringer som er i omgivelsene og de krav og forventninger eksterne interessenter har. Barnehagen konkurrerer blant annet om foreldre, personale og ressurser, og det er i denne konkurransen viktig å dokumentere kvalitet i barnehagetilbudet. Perspektivet ser nærmere på hvordan barnehagen møter krav og forventninger fra ulike interessenter og hvordan den kvalitetsikrer tilbudet, for på denne måten å sikre seg et konkurransefortrinn i markedet (Gotvassli og Vannebo, 2020, s. 81).

Når en virksomhet skal posisjonere seg, er det viktig å tenke gjennom hvilke kunder man leverer tjenester til, hvem man konkurrerer mot og ikke minst hvilke forventninger og krav ulike interessenter har. Posisjonering krever ofte at man prioriterer spesielle områder, og at man skaper seg en profil og et omdømme som markedsføres. Dette innebærer at man må analysere ved først å tenke gjennom ønskesituasjonen for organisasjonen, så omsette visjonene i klare mål for deretter å iverksette konkrete tiltak som gir retning (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 82).

Posisjoneringsperspektivet har noen nøkkelstrategier som er viktig for å kunne konkurrere på et marked, og hevder at organisasjoner som skaper seg en posisjon, blir mer konkurransedyktige enn andre (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 82). Strategi blir hovedsakelig delt i to hovedperspektiver, generiske og ressursbaserte strategier. Generiske strategier er utadrettede strategier som først og fremst handler om hvordan barnehagen posisjonere seg i forhold til omgivelsene sine. Knyttet til barnehage handler dette ofte om å få nok barn til å sikre driften, og å posisjonere seg strategisk i forhold til andre aktører i markedet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 27). Generiske strategier handler altså i stor grad om gjøre organisasjonen konkurransedyktig, der man skal effektivisere

produksjonen av tjenester (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 27). Effektivitet er kanskje ikke det området innenfor generiske strategier som lettest kan knyttes til barnehagen, men denne formen for strategi omhandler også å posisjonere seg i forhold til andre barnehager, etablere en posisjon i markedet og skape relasjoner til interessenter som kan ha betydning (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28). Det innebærer også skjerming av de ansatte mot ytre krav, innhente ressurser, møte krav fra eier og tilsynsmyndighet, kompetanseheving, opptak av barn, samarbeid med skolen og konkurranse om barn og foreldre (Børhaug og Lotsberg, 2010, s. 79-94). I generiske strategier er omgivelsene i fokus, og omhandler hvordan man posisjonerer seg overfor konkurrenter og et marked. Knyttet til barnehage blir dette gjerne beskrevet som utadrettet ledelse (Børhaug og Lotsberg, 2010, s. 92).

Ressursbaserte strategier er mer rettet mot forhold internt i barnehagen som kan gi konkurransefortrinn (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28). Det handler om å benytte seg av ressurser som ikke andre barnehager har, for eksempel bygg, uteområder og tilgang til ulike attraktive områder, menneskelige ressurser som stabilitet, kompetanse og erfaring, og organisatoriske ressurser som eksempelvis godt foreldresamarbeid og deltakelse og samarbeid i faglige nettverk (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28). Det blir også beskrevet som strategier for kompetanse, tilpasning, ressurser og organisering innad i egen barnehage (Gotvassli & Vannebo, 2014). Ressursbaserte strategier fokuserer altså på ulike ressurser som organisasjonen har, og ser på hvordan organisasjonen videreutvikler og tar disse ressursene i bruk (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28).

Gotvassli og Vannebo (2020) sier at generiske og ressursbaserte strategier ofte er integrerte, og arbeides med parallelt. Generiske strategier retter seg mot barnehagens interessenter, og er bevisste, planlagte og intenderte. For øvrig er de ressursbaserte strategiene som barnehagene tar i bruk også rettet mot å få gode relasjoner til eksterne aktører. Disse strategiene vokser frem og er ikke alltid bevisste og planlagte, men er likevel viktig i barnehagens strategiske arbeid (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 79-80). Gotvassli og Vannebo (2013) finner at den tradisjonelle og planlagte forståelsen av strategi ikke er utbredt blant ansatte og styrere i barnehagen, men at fremvoksende strategier er mest fremtredende. De viser også til hvordan styrere i sitt strategiske arbeid skiller mellom ressursbaserte og generiske strategier (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28).

Den mest dominerende måten å forstå strategi på er kanskje generiske strategier. Her er strategisk ledelse rettet mot verden utenfor egen organisasjon, og ansvaret for strategiske planer ligger hos toppledelsen (Klausen, 2014, s. 18). Posisjoneringsperspektivet beskriver et begrenset antall generiske strategier som er gunstige for posisjonering i et marked, og posisjoneringskolen legger

vekt på viktigheten av analyse for å frembringe en suksessfull strategi (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 82). I analysen er det viktig å se på virksomhetens ressurser, omgivelser, disponible verktøy og handlingsrom, og målet er å komme frem til hvilke generiske strategier som er best egnet for virksomheten. Posisjoneringskolen har røtter i militær tenkning, der formålet er å utkonkurrere fienden ved å skape fordeler for egen virksomhet. I stor grad handler det om å finne de beste strategiene i lys av de betingelsene virksomheten står overfor (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 83).

Porter (1980) viste til tre hovedelementer i en god generisk strategi; ledelse med vekt på kostnadseffektivisering, differensiering og fokus. Å få avkastning i et marked er viktig for en virksomhet, og gjøres ved at man er bevisst på bruken av ressurser. Differensiering innebærer å skape unike tjenester eller produkter i markedet. Virksomheten skaper seg en posisjon ved å tilby tjenester som skiller seg ut, og som konkurrenter på markedet ikke tilbyr. Differensiering fører ofte til lojale kunder. Fokus er det siste elementet i en god generisk strategi. Med dette mener Porter (1980) at virksomheter markedsfører og produserer tjenester og produkter til utvalgte deler av et marked. De skaper seg en posisjon innen et segment i markedet, noe som kan være viktig for å skape markedsandel og for å bygge en bærekraftig virksomhet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 83-84).

Det finnes flere former for posisjonering blant barnehager i Norge (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85). Eksempler på dette kan være spesielle tjenester som friluftsbarnhager, livssynsbarnhager, Reggio Emilia-barnhager og kultur, musikk og kunst-barnhager (Barnehagemonitor, 2021). En annen måte å posisjonere seg på er å organisere barnehagen på en ny og unik måte, som basebarnhager er et eksempel på (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85). Ettersom disse barnehagene tilbyr ulike unike tjenester, kan de kalles nisjevirksomheter, noe som innebærer at de har ulike kvaliteter og design. Samtidig som de er nisjevirksomheter, er de ofte også pionerer som tilbyr innovative løsninger og representerer nye tilbud i sektoren, som for eksempel kortreist mat (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85).

Barnehagene kan også være det som kalles lokale produsenter, der de drifter på vanlig måte og ligner barnehager rundt seg (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85). Noen barnehager tilhører store kjeder som leverer en standardisert form for tjenester i markedet. Det finnes også barnehager i sektoren som er profesjonelle og tynne produsenter. Eksempler på dette er barnehager som i tillegg til å tilby oppholdssted for barn, også driver med veiledning og rådgivning til foreldre. Noen av disse oppstår som adhoc-tjenester i kommuner det er bruk for dem (Gotvassli & Vannebo, 2020, s.85). Andre barnehager gir et tilbud som leveres i samarbeid mellom organisasjoner, og er på denne måten en del av et større tilbud. Slik sett kan noen av disse barnehagene bære preg av

organiserte nettverkssamarbeid som koblet sammen gir et pakketilbud til enkelte brukere (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85).

I et marked kan en virksomhet ha ulike posisjoner, og det er en rekke forhold i markedet som påvirker den strategien virksomheten velger. Det kan være seg en trussel om nye konkurrenter og etablering av disse, eller konkurranse om kunder, der virksomheter med et bredere kundegrunnlag er bedre rustet i et marked. I noen tilfeller kan konkurranse være produktiv dersom virksomhetene arbeider for å styrke hverandre. Dersom virksomhetene konkurrerer om markedsandel og pris, kan konkurranse være destruktivt i deler av markedet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 86).

Posisjoneringsperspektivet handler om hvordan strategi iverksettes, og viser til at organisasjoner består av ulike verdikjeder (Porter, 1980). Virksomheter er delt inn i ulike former for aktiviteter, der noen er primære og direkte involvert i produksjon og levering av tjenester og varer til kundene, mens andre er sekundære og støtter infrastruktur og den daglige drift som anskaffelser, personalarbeid og økonomi. Disse aktivitetene er ifølge Porter (1980, s. 3) verdikjeder, og virksomhetens konkurransedyktighet blir bestemt av hvordan ledelsen forvalter de ulike oppgavene i verdikjeden (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 86-87).

Essensielle oppgaver knyttet til infrastruktur i barnehagen omfatter både administrasjon, personalledelse, pedagogisk ledelse og teknologiledelse samt sikring av tilgang på et kvalifisert personale. I følge Porter er dette sekundære aktiviteter. Utvikling av pedagogisk plattform og konkrete læringsaktiviteter som bidrar til læring, kompetanseutvikling for ansatte som støtter opp om kjerneaktiviteter, sikring og dokumentasjon av barns læring, profilering og markedsføring av barnehagens tjenester, i tillegg til å tilby tjenester som foreldre og barn ønsker, er primære aktiviteter. Gjennom ivaretagelse av alle disse aktivitetene i verdikjeden, opparbeider barnehagen seg en posisjon i et marked og sikrer at den er konkurransedyktig. I strategi som posisjon blir strategi sett på som en prosess som er kontrollert, bevisst og intendert, og lederen velger strategi og den type generiske strategier som er best egnet til virksomheten (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 87-88).

Strategi som posisjon har også en slagside. Strategien blir kritisert for overdrevent fokus på bevisste og planlagte strategier, samtidig som det er lite fokus på implementering av strategiske endringer (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 89). For mye fokus på analyse fører til en lite kreativ prosess der man ikke tenker på fremtiden. Mintzberg m.fl. (1998, s. 112-121) påpeker at denne strategien fokuserer på det som er målbart og kostnadseffektivt. Dette kan medføre at man ser vekk fra elementer som øker kvaliteten på produktene og tjenesten. Perspektivet overser også sosiale, politiske og profesjonelle faktorer som har betydning på markedet, samt interne forhold i

organisasjonen. Perspektivet beskriver strategiske prosesser som statiske, formelle og preskriptive i stedet for dynamiske og utviklingsbaserte. Dermed overses også andre faktorer som ressursbaserte strategier legger vekt på, som for eksempel at virksomhetens aktører driver strategiprosesser, og ikke er passive mottakere av strategi. Betydningen av strategisk læring og fremvoksende strategier overses i prosessen med å finne gode strategiske tiltak og retning i virksomheten (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 89).

Profilering, merkevarebygging og omdømmebygging

I arbeidet med å posisjonere seg i et marked, er et godt omdømme viktig, og profilering og merkevarebygging er sentralt. Profilering handler om å skape og å opprettholde en identitet og omdømme av for eksempel en organisasjon eller produkt. Det vil kunne ha en positiv innvirkning både på interne relasjoner i tillegg til relasjoner til kunder og andre forbindelser samt organisasjonens egne produkter. Produktprofilering er med på å skape produktets image og identitet slik at det blir gjenkjennbart som et attraktivt alternativ til konkurrerende produkter. Markedskommunikasjon brukes til å holde organisasjonens og produktenes relasjoner og omdømme til marked og samfunn ved like (Vikøren et.al., 2020).

Også i barnehagesektoren kan det være snakk om en form for merkevarebygging. Dette omhandler aktiviteter som bidrar til å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle mentale bilder av den enkelte barnehagen i folks bevissthet, slik at barnehagen får identitet og tilleggsverdi. Barnehagens image kommuniseres hensiktsmessig i utvalgte målgrupper og sammenhenger. Konkurransen om å bli lagt merke til og skille seg ut på en fordelaktig måte er altså viktig for hver enkelt barnehage. Merkevarebygging i barnehager skjer i dag mye på sosiale medier, i tillegg til omdømmebygging fra foreldre og andre interessenter tilknyttet barnehagen (Vikøren et.al., 2020).

Vikøren og Pihl (2019) sier at dersom den enkelte barnehage bevisst skal drive med merkevarebygging, er det vanlig å systematisere dette arbeidet i fire: verdigrunnlag, visjon, misjon og strategi. Barnehagens verdigrunnlag ligger i bunn, og påvirker alle sider av virksomheten. Samtidig må barnehagen ha en visjon, noe som er svaret på barnehagens langsiktige mål. Misjon kan kobles til hvorfor barnehagen eksisterer og hva markedet vil gå glipp av dersom den ikke eksisterte. Til slutt har vi strategi. Strategien er svaret på hvilke tiltak barnehagen skal sette i gang eller benytte for å nå målet (Vikøren & Pihl, 2019).

Apeland (2007) skrev Norges første bok om omdømmebygging. Han mener at et godt omdømme i stor grad handler om foreldres første møte med barnehagen. Det handler om at foreldre føler seg sett og ivaretatt i de fysiske møtene med de ansatte i leverings og hentesituasjoner, og at disse møtene gir en god følelse. Dersom dette lykkes, er sannsynligheten stor for at foreldrene blir fornøyde, og at disse foreldrene snakker om barnehagen til venner, familien og på jobben. Da har man et godt omdømme. Han sier at et godt omdømme trekker til seg foreldre, ansatte, lokalpolitikere og media til barnehagen. Han sier videre at foreldre ofte vurderer barnehagens troverdighet etter personalets varme, noe som først og fremst handler om hvordan de opplever å bli møtt av personalet (Jonassen, 2017).

Merkevarebygging, profilering og ikke minst omdømme er altså viktig i konkurransen om barn og foreldre. Spesielt menneskelig samhandling har betydning for foreldres oppfattelse og tilknytning til barnehagen, og kan være årsak til et godt omdømme. Med utgangspunkt i dette er det naturlig å gå nærmere inn på relasjonsledelse og relasjonskompetanse, ettersom min kommende analyse av funn også vil bygge på teori knyttet til disse områdene.

Relasjonsledelse og relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse er kjernen i all sosial aktivitet. Uttrykket dekker de holdninger, evner og ferdigheter et menneske trenger for å etablere og utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker, og er det mest fundamentale i vår mellommenneskelige verden.

Relasjonskompetanse er det vi møter vår sosiale verden med, og hvordan du blir mottatt og akseptert i sosiale settinger, avhenger i stor grad av egne evner til å integrere deg (Spurkeland, 2009, s.207). Basisen i relasjonskompetanse omhandler bevisstheten og ferdighetene rundt kontaktatferd. Kontaktatferd omhandler selve etableringsevnen, etterfulgt av evner og ferdigheter til å utvikle og vedlikeholde relasjoner mellom mennesker. I alle gode relasjoner finner man samhandling som blant annet dialoger, tilbakemeldinger, motivasjon og utvikling av hverandre, konfliktløsning, humor, coaching, rådgøring og kompetanseoverføring (Spurkeland, 2009, s. 212).

I følge Spurkeland (2010) kan relasjonskompetanse i stor grad læres gjennom trening, og ved å øve kan man lykkes bedre i samhandling med andre. Han sier videre at denne kompetansen er helt avgjørende for jobbsuksess for alle mennesker som arbeider i samhandling med andre (Spurkeland, 2010, s. 16).

Spurkeland (2009, s. 206) har utviklet et radarhjul som måleinstrument for relasjonskompetanse. Dette består av fjorten dimensjoner som har innvirkning på relasjonskompetanse, der noen dimensjoner enkelt kan trenes opp, og andre krever lang og målrettet innsats. I det kommende tar jeg utgangspunkt i dimensjon 6, som omhandler relasjonsbygging.

Relasjonsbygging

Relasjonsbygging er viktig, og også i barnehagen er det grunnleggende å kunne etablere relasjoner fort der vi trenger dem. Relasjonsbygging kan sies å være en kombinasjon av holdninger, ferdigheter og kunnskaper, og består av en mental bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige (Spurkeland, 2010, s. 129). I barnehagesammenheng gjelder dette først og fremst barn og kolleger, men også foreldre og andre interessenter er det viktig å bygge relasjoner med. For å bidra til at foreldre opplever barnehagen som et godt sted å være for barna sine, er det viktig at personalet har relasjonskompetanse, og at disse tar det relasjonelle ansvaret for hvordan de møter foreldrene.

Relasjonsbyggingen kan deles i ulike faser, med en etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen (Spurkeland, 2010, s. 129). Etableringsfasen handler om den første kontakten mellom to ukjente personer. Noe av det første man legger merke til under den første kontakten, er personens språk og bevegelser. Også klær og ytre uttrykk legges merke til. Smilet er viktig og kontaktskapende, fordi hele ansiktet og øynene inviterer inn og gjør de fremmede mindre farlige for hverandre. Det er forøvrig viktig at smil og øyne er kongruente, slik at vi kan stole på at smilet er ekte. Spurkeland trekker også frem viktigheten av å huske navn når relasjoner skal bygges, noe som er viktig for relasjonens etableringsfase. Bruk av navn, først og fremst fornavn, er altså en relasjonell styrke i vår tid (2010, 132).

Testfasen er andre fase i relasjonsbygging, og skal gi de involverte trygghet i hva som kan stoles på og hva som må modifiseres. Dette er en justeringsfase, der man finner ut av ting om hverandre, som for eksempel om den andre parten gjør det den sier den skal. Relasjonelt mot er viktig i denne fasen (Spurkeland, 2010, s. 138). Knyttet til barnehage kan dette dreie seg om den ansatte følger opp avtaler og tiltak rundt enkeltbarn, og at foreldre kan stole på at dette blir gjort. Foreldre skal oppleve at de blir tatt på alvor, noe som er vesentlig for relasjonen.

Tillitsfasen er den tredje fasen, og omhandler en relasjon som er etablert og testet ut begge veier, der partene opplever hverandre som troverdige og forutsigbare på atferd. Det handler om å vite hvor

de har hverandre, og hva de kan forvente av hverandre. Spurkeland (2010, s. 140) sier at tillitsfasen er målet med enhver relasjon der hensikten er å skape noe sammen over tid. Selv om relasjoner mellom ansatte og foreldre ikke nødvendigvis handler om å bli nære og fortrolige, er det viktig at foreldre har tillitt til personalet. De skal oppleve at personalet er til å stole på, og forventninger skal være avklart for å unngå misforståelser. Når det er sagt, handler relasjonskompetanse om mer enn det å ha gode ferdigheter og evner. Det handler i stor grad om det emosjonelle klimaet, der blant annet tillit er et sentralt begrep. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved gjentatte tillitvekkende handlinger. Tillit er av emosjonell art, og det er vanskelig å gi eksakte beskrivelser av den (Spurkeland, 2010, s. 23).

Den siste fasen i relasjonsbygging er vedlikeholdsfasen. Jevnlig pleie er viktig for holdbarheten i relasjonen, og temaer som barnets trivsel og personlige ting kan hjelpe. Det å se og bekrefte foreldrene er gunstig, og dette gjøres best i møter ansikt til ansikt (Spurkeland, 2010, s. 142). I dagens teknologiske verden skal likevel ikke viktigheten av oppfølging på mail, tekstmeldinger og telefon underkjennes, da dette også er blitt en viktig del av foreldreoppfølging og vedlikehold av relasjoner.

Analyse og drøfting av funn

Jeg vil i kommende del studere barnehagestyreres erfaringer med å stå i en konkurransesituasjon, der de arbeider med å knytte til seg foreldre og barn til barnehagen. Alle barnehagestyrerne i dette utvalget opplever en reell konkurranse, der de potensielt står i fare for å miste barnehagens livsgrunnlag. Jeg vil presentere funn som viser hvordan barnehagestyrerne møter denne konkurransesituasjonen. Jeg har valgt å knytte arbeidet styrerne gjør til ulike strategier, for deretter å vise hvilken innvirkning konkurranseledelsen har for profesjonsutøvelsen. Jeg vektlegger særlig teori knyttet til tidligere forskning, ledelse som funksjon, utdrettet barnehageledelse, strategi som posisjon og relasjonskompetanse som teoretisk bakteppe i drøftingen av problemstillingen:

«Hvordan leder barnehagestyrere i en konkurransesituasjon, og hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?»

Problemstillingen vil som nevnt innledningsvis bli besvart ved hjelp av to forskningsspørsmål:

- *Hvordan leder barnehagestyrere for å tiltrekke seg barn og foreldre?*
- *Hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?*

Selv om problemstillingen ikke spesifiserer at det er styrernes ledelse med å rekruttere barn og foreldre til barnehagen som skal undersøkes, opplever jeg at forskningsspørsmålene dekker dette.

Hvordan leder barnehagestyrere for å tiltrekke seg barn og foreldre?

Det har tidligere i Norge vært slik at det ikke har vært nok barnehageplasser til alle, og ingen barnehager har lidd under mangel på kunder (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 92). De siste årene, grunnet både synkende barnetall og full barnehagedekning, har dette endret seg for mange. Børhaug og Moen (2014, s. 206) sier at barnehagen er i en konkurransesituasjon, som innebærer at barnehagene konkurrerer om markedsandeler. Dette har ført til at kravene til styrerrollen har endret seg, og barnehagestyrerne må nå gjøre barnehagene attraktive i et marked for å kunne konkurrere om barn og foreldre. Denne konkurransen vil generere et press om å tilpasse seg ulike brukerpreferanser, også når det gjelder innhold og profil. Dette gjør at barnehagene må gjøre seg mer synlige i terrenget, både visuelt og brukertilpasset (Børhaug & Lotsberg, 2010, s.79). Selv om barnehagene er i en konkurransesituasjon, er det en del forhold i markedet i barnehagesektoren som modererer konkurranse. Finansiering er i stor grad offentlig, i tillegg til at det praktiseres makspris.

Dette gjør at kampen om nye barn og foreldre må skje på andre måter enn å konkurrere om finansiering og pris (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 92).

Barnehagestyrerne i min undersøkelse viser at de i stor grad må forholde seg til endringer i markedet og må konkurrere om barn og foreldre. De viser til flere områder der de synliggjør barnehagen for ulike interessenter rundt barnehagen, og har et spesielt stort fokus på foreldre og deres krav, behov og forventninger. Intervjupersonene viser til at de benytter seg av ulike strategier, både generiske og ressursbaserte, og at konkurranseledelse er en nødvendig del av arbeidsoppgavene deres.

Flertallet av intervjupersonene trekker frem at konkurransesituasjonen krever mer utadrettet ledelse enn tidligere. Hanne sier at «Jeg har vært vant til en jevn strøm av søkere og ventelister, og aldri tenkt på at opptak er noe jeg trenger å tenke på. Så der er jeg inne i en helt, helt annen situasjon i dag».

Utsagnet understøtter at styrerrollen har utviklet seg til å bli mer kompleks enn tidligere, og at blant annet konkurranse om barn og foreldre har medført en del nye arbeidsoppgaver og fokus barnehagestyrerne tidligere ikke hadde. I følge tidligere studier (Gotvassli, 1990) brukte barnehagestyrere mest tid på administrative lederoppgaver, etterfulgt av oppgaver knyttet til pedagogisk ledelse. Minst tid brukte de på å motivere og inspirere de ansatte. Utadrettet ledelse var ikke da en del av ledelsesfunksjonene som teorien fanget opp, men har kommet inn i ettertid etter at det ble bevissthet rundt at forholdet til omverdenen kunne tenkes å være en viktig dimensjon ved ledelsesansvaret (Børhaug et al., 2012, s. 114).

Jeg viser i det kommende hvordan intervjupersonene tar i bruk ulike strategier for å tiltrekke seg foreldre og barn. Noen av strategiene understøttes av tidligere forskning, som blant annet viser at presentasjon og synliggjøring, innhold og kvalitet og tiltak for å knytte foreldrene nærmere barnehagen er viktige elementer i en konkurransesituasjon (Børhaug & Lotsberg, 2010, s.89).

Strategi 1: Utvidet åpningstid - «Et grep for å bli mer attraktiv»

Flere av styrerne i utvalget trekker frem at åpningstid er viktig i rekruttering av nye barn og foreldre, ettersom mange foreldre er avhengige av åpningstid som gjør det mulig å kombinere med at begge foreldre er i arbeid. Dette behovet er for så vidt ikke nytt. Det som for øvrig har endret seg fra tidligere, er at det i dagens konkurransesituasjon, med lavere barnetall og full barnehagedekning,

får større konsekvenser for barnehager med kortere åpningstid, ettersom åpningstiden kan begrense nedslagsfeltet de kan rekruttere barn og foreldre fra. De fleste av intervjupersonene trekker frem at åpningstid er vesentlig for å kunne tiltrekke seg nye søkere, og at de må forholde seg til dette. Eva sier at «Vi har tidligere hatt kortere åpningstid. Fra august nå har vi åpnet tidligere, to avdelinger. Det er jo et grep for å bli mer attraktiv».

Samtidig som intervjupersonene nevner lengre åpningstid som et grep for å kunne tiltrekke seg nye foreldre, trekker de frem konsekvensene dette gir. Personalressursen er den samme uavhengig av åpningstid, noe som medfører at personalet strekkes i den åpningstiden som er. Voksentetthet i barnehagen knyttes ofte til strukturell kvalitet (Sommersel et.al., 2013, s.9), så valget om å ha lengre åpningstid har en konsekvens. Lov om barnehager (2005, §26) sier at bemanningen skal være tilstrekkelig slik at de ansatte kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet. Det skal være minst én ansatt per tre barn under tre år, og én ansatt per seks barn over tre år. Dette er en presisering som forhindrer store forskjeller på bemanning mellom barnehager. På en annen side sier loven ingenting om dette skal gjelde i hele barnehagens åpningstid. I et intervju i Utdanningsnytt 13. juni 2020 sa kunnskapsminister Guri Melby (V) at det ville være feil å si at det skal være samme tetthet av voksne gjennom hele dagen, ettersom det ikke er like mange barn i barnehagen hele dagen (Johansen, 2021). For øvrig, slik flere av intervjupersonene opplever nødvendigheten av utvidet åpningstid for å kunne tiltrekke seg nye søkere, byr dette utsagnet til Melby på utfordringer, og viser en mindre forståelse for det reelle bemanningsbehovet og også hvordan mange foreldre benytter seg av barnehagetilbudet i dag. Etter innført bemanning og pedagognorm i 2017, ble det gjort en undersøkelse som blant annet viste at det i snitt kun var 3,3 prosent av alle barnehager som hadde full bemanning i mer enn syv timer per dag. Dette viser at det er en tydelig forskjell mellom full bemanningsnorm og full bemanning (Johansen, 2021).

I tillegg til å synliggjøre dilemmaet mellom å ha lengre åpningstid samtidig som behovet for voksentetthet er stor, viser intervjupersonene til nødvendigheten av å tiltrekke seg nye barn og foreldre. Dette gjør at de noen ganger må ta noen vanskelige valg. Som Heidi sier: «En av de første tingene vi begynte å gjøre for å få flere barn for noen år siden, var jo dette med åpningstiden. Vi så at åpningstiden, hvis vi skal få barn fra litt andre steder enn akkurat der vi er, så måtte vi ha lenger åpent».

Mona har også gjort seg noen tanker om at åpningstid kan være en viktig faktor i en konkurransesituasjon der man skal tiltrekke seg nye barn og foreldre. Per i dag har hun ikke gjort noe med det, og har lik åpningstid som barnehagene rundt henne. Funn gjort i en tidligere kvalitativ undersøkelse viser at barnehagestyrerne gjør som de andre barnehagene rundt gjør, fordi de ikke vil

skille seg ut (Dale, 2018, s. 66). Slik er det ikke i dette tilfellet. Mona sier at det er en sammenheng mellom åpningstid, voksentetthet og kvalitet, og vil så lenge det er mulig holde igjen på utvidet åpningstid. Hun synliggjør dilemmaet som oppstår dersom hun har lengre åpningstid, nemlig at det blir tynnere bemanning gjennom dagen, noe som gir en utfordring for drift og kvalitet. I strategien «Barnehager mot 2030» sies det at kvaliteten på barnehagetilbudet avhenger av kompetansen til de ansatte, og hvordan det faglige arbeidet blir ledet. Det står videre at et av tiltakene for å øke kompetansen, er å jobbe for å øke andel av barnehagelærere til 50% innen år 2025 (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 10). Dersom dette målet nås, uten at det gis bedre økonomiske rammer til barnehagene, vil dette bidra til at mer tid forsvinner til planleggingstid, noe som medfører enda mindre bemanning med barna. Dette vil da gi større utfordringer der det allerede er utvidet åpningstid. Lange åpningstider blir omtalt som kvalitet som vokser frem grunnet konkurranse om barna. I realiteten er det sannsynlig at slike markedsfortinn reduserer kvaliteten for barn. Utvidet åpningstid gjør at man strekker bemanningen utover hele barnehagedagen, og tiden til ekstra tjenester til foreldre blir tatt fra samværet med barna (Handal, 2021).

Strategien om utvidet åpningstid sammenfaller med tidligere forskning. Børhaug og Gotvassli (2010, s. 90) fant i sin undersøkelse strategier som omhandlet å knytte foreldrene tettere barnehagen, blant annet ved å tilby ekstratjenester som utvidet åpningstid. Også «SOL-undersøkelsen» fant at utvidet åpningstid var en strategi for å tiltrekke seg foreldre (Børhaug et.al, 2012, s. 187). Neste funn viser en annen strategi styrerne benytter seg av for å være attraktiv i et presset marked, nemlig styrking av barnehageprofilen.

Strategi 2: Styrking av profil – «Vi må tilby noe andre barnehager ikke kan tilby»

Intervjupersonene i undersøkelsen trekker frem at barnehagens profil kan ha en innvirkning på søkertallene. I mitt utvalg viser én av intervjupersonene, Hanne, til at de har en tydelig profil i barnehagen. Å dyrke frem en profil eller finne en markedsmessig nisje, som for eksempel spesialisering eller pedagogisk retning, kan ses på som utadrettet ledelse i form av konkurranseledelse (Gotvassli, 2021, s.31). På spørsmål om det er konkurransesituasjonen som har gjort at Hanne har satset på en tydelig profil, eller om hun har hatt denne profilen over lengre tid, svarer hun at denne har de hatt i mange år. Det de for øvrig har gjort de siste årene, er å forsterke den. Selv om profilen ikke er ny, er likevel arbeidet med å forsterke den en måte å posisjonere seg på i markedet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85). Hanne sier:

Det viktigste jeg må finne ut av er jo hva jeg skal løfte frem som er bra med oss. 90% av barnehager løfter frem at de er kreativ og har relasjonskompetanse. Så hva er det som er annerledes med oss? Det har vi gjort en kartlegging på, og da er det altså profilen vår som må løftes frem.

Det å ha en særegen profil kan være et strategisk trekk for å gjøre seg unike i et marked. Dette kan ses på som differensiering, som ifølge Porter (1980) er et av tre hovedelementer i en god generisk strategi. Differensiering innebærer å skape tjenester eller produkter som er unike i et marked, at virksomheten skaper seg en posisjon i markedet ved at de skiller seg ut med de tjenestene som tilbys. I barnehagesammenheng handler dette ikke om lavere barnehagepris, ettersom dette blir regulert med makspris av staten, men om å tilby en unik tjeneste og produkt som konkurrenter på markedet ikke kan tilby. Differensiering fører ofte til lojale kunder, og de foreldrene som foretrekker denne måten å drive barnehage på, kunne ikke tenke seg å skifte barnehage (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 83). Hanne sier at hun er en pådriver og leder dette arbeidet, og har kartlagt barnehagens ressurser og hvordan disse kan videreutvikles for å differensiere seg i markedet. Hun sier at foreldrene som velger hennes barnehage ofte tiltrekkes av profilen. Tidligere studier viser samme strategier, der styrerne endret på barnehagens profil for møte konkurransen i markedet (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Ingen av de andre intervjupersonene leder en barnehage med en tydelig profil. De er for øvrig delt i tanken om det å ha en profil, der noen har vurdert det, og andre ikke. Siri sier følgende:

Vi har tenkt på å profilere oss på ting vi tenker kan passe inn i nærmiljøet, for eksempel at vi jobber med det maritime miljøet som ligger rundt oss, at vi har egen båt og at vi har ting som vi tenker kan fenge både barn og foreldre. Være litt annerledes, da, tilby noe som ikke som alle andre barnehager kan tilby, at vi gjerne kan fiske fra et svaberg og vi kan ro i båt, bare kunne ro litt rundt, bare gå ned og ause båten, kunne lære litt om ting som er viktig å kunne når du bor på et sted som der barnehagen ligger. Vi er ingen profilbarnehage, det er vi ikke, men vi bruker det med maritimt, prøver å fronte det. Det er veldig bevisst i forhold til beliggenhet. Så prøver vi å ta fine bilder, og bruke de på Facebook og hjemmesiden. Sjø og fjell og sol er jo alltid bra.

Siri synliggjør behovet for å profilere seg, uten at dette medfører en spisset profil. For øvrig er barnehagens satsningsområder og fokusområder tydelig, og blir brukt for å fronte barnehagen, spesielt med tanke på nærmiljøet og de som bor der. Dette er en strategi der hun bruker ressursene i nærmiljøet for det det er verdt, og viser en stor bevissthet vedrørende bilder barnehagen legger ut. Tidligere studier viser at barnehagens satsingsområder ble knyttet til innhold og kvalitet, og var en

strategi styrerne brukte (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Også de andre intervjupersonene understøtter det Siri sier. Heller ikke de driver profilbarnehager, men har satsingsområder og områder de er gode på.

Heidi trekker frem en utfordring dersom de skulle endre seg til å bli en profilbarnehage. Hun sier at man har de folkene man har, med ulike ferdigheter og interesser som ikke er spisset mot en retning. Dagens konkurransesituasjon kan også bidra til at det å endre seg til å bli en profilbarnehage er en stor sjanse å ta. Profilen spisses inn på et konkret område, noe som gjør at det ikke appelleres til alle foreldre. Flere av intervjupersonene trekker dette frem som en viktig begrunnelse for ikke å ha en spisset profil. Dersom man differensierer seg på et spesielt område, kan man risikere å miste barn og foreldre. Ifølge Porter (1980) er fokus et viktig element i god generisk strategi, der man markedsfører og produserer sine produkter og tjenester til utvalgte deler av markedet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 84). Dagens barnehagesituasjon med færre barn og full barnehagedekning gjør at barnehagestyrere må jobbe mer med strategisk ledelse ved å kartlegge behovet i nærmiljøet etter samfunnsendringer og behov. I utgangen av 2021 ble det i Utdanningsdirektoratet registrert 1069 private barnehager og 374 kommunale barnehager med en pedagogisk profil, noe som tilsvarer at tre av fire profilbarnehager er private. Det er en overvekt av barnehager med en friluftspofil, etterfulgt av andre profiler som tros-og-livssynsprofiler, Reggio Emilia-profil, gårdsbarnehager, kultur, musikk og kunst blant flere (Barnehagemonitor, 2021). Det vil være vanskelig å si om disse profilene vil holde seg konstant, og som barnehagestyrer må man kjenne nærmiljøet for å vite hvilken profil som appellerer til foreldre. Foreldre velger gjerne det de identifiserer seg med, og profilen må strategisk tilpasses dette.

Heidi trekker også frem en annen utfordring dersom barnehagen skulle endret seg til å bli en profilbarnehage. Ettersom det stadig er nedgang i barnetallet, medfører dette også overtallighet blant de ansatte. Dersom man ønsker en spissing mot et spesielt område, må man ta utgangspunkt i de folkene man har. Dette innebærer kompetanseheving, både på gruppe og individnivå. Dersom man ikke vet om man beholder de ulike ansatte fremover i tid, kan det bli et dilemma om det skal prioriteres kompetanseheving på disse.

Heidi sier videre at selv om de ikke er en profilbarnehage, så er det ting de fremhever at de er gode på. Dette kan tidvis oppleves som et dilemma; dersom foreldre velger barnehagen hennes med utgangspunkt i deres satsningsområder, som i dette tilfellet er mattilbudet, og hun ikke klarer å innfri grunnet stadig mindre personalgruppe, innfrir de ikke forventningen de har gitt. Dette kan medføre at foreldre blir misfornøyde og søker seg til andre barnehager, noe som vil kunne påvirke både barnetallet og barnehagens omdømme. «SOL-undersøkelsen» viser at styrerne benevner

foreldre som kunder i et marked, og at det er viktig at kundene er fornøyde (Børhaug et.al. 2012, s. 186). Dette viser litt av dilemmaet Heidi føler på, og synliggjør viktigheten av å sondere behovet i nærmiljøet, noe som er en dynamisk øvelse forbundet med høy risiko. Både hun og personalet må være tilpasningsdyktige til markedet, samtidig som det må være en parallellitet mellom det de markedsfører ut, og det de faktisk klarer å gjennomføre i hverdagen.

Selv om det er noe uenighet hos intervjupersonene rundt det å være en profilbarnehage, viser flere at de har vurdert å få en tydeligere profil for å kunne tiltrekke seg nye barn og foreldre. Samtidig, i dagens konkurransemarked, er dette også en sjanse å ta, ettersom man ikke har råd til å miste noen potensielle søkere på veien. Tilbudet må kunne treffe flest mulig. I barnehagesektoren i Norge i dag finnes ulike posisjonering blant barnehager, der de tilbyr unike tjenester og ny type tilbud i sektoren. Eksempel på dette kan som tidligere nevnt være naturbarnehager, friluftsbarnhager og musikkbarnehager (Barnehagemonitor, 2021). En annen måte er å organisere barnehagen på en ny måte som eksempelvis basebarnehager. Noen tilbyr også innovative løsninger og tilbyr et nytt tilbud, der de for eksempel fokuserer på kortreist eller økologisk mat. For øvrig er barnehager som markedsfører seg bredt og har fokus på ulike grupper barn og foreldre bedre rustet på markedet enn barnehager som har begrenset åpningstid, lite fokus på markedsføring og omdømmebygging og retter seg mot smalere kundegrupper (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 85-86).

Flere av intervjupersonene sier at de har diskutert barnehagens profil internt i barnehagen, og hvorvidt de skal satse på dette for å bli mer attraktiv. Selv om resultatet av diskusjonene ikke har blitt profilendring, er diskusjonene viktige, da det får frem refleksjoner rundt hvem barnehagen er og hva den står for. Diskusjonene kan styrke deres felles visjon, og bidra til en tydeligere profilering utad. Samtidig er diskusjoner, drøftinger og refleksjoner viktig for kvaliteten i barnehagen, og for at barnehagen skal være en lærende organisasjon. På denne måten kan konkurranse styrke kvalitetsarbeidet, og skape utvikling gjennom bevisstgjøring, faglig fokus, refleksjon og felles visjon. Dette viser også at barnehagestyrerne i undersøkelsen bruker både generiske og ressursbaserte strategier i sin konkurranseledelse, ettersom de både posisjonerer seg i et marked ved å ha tydelige satsingsområder, samtidig som de benytter seg av de ansattes ressurser, faglighet og kompetanse som et konkurransefortrinn (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28).

I rammeplan for barnehagen står det at forutsetningen for et godt barnehagetilbud er et kompetent personale. Dette forutsetter at barnehageeier vektlegger personalets faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Videre står det at barnehagens samfunnsmandat krever høy kompetanse og kontinuerlig utvikling for å kunne være en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017a; 2017b). Jevnlige diskusjoner, refleksjoner og

drøftinger rundt hva barnehagen står for og hvordan de ønsker å fremstå og profilere seg, bidrar til kompetanseheving, større bevissthet og faglig kvalitet.

En annen strategi som har blitt trukket frem av samtlige intervjupersoner, er arbeidet med et godt omdømme. Uttrykket «Evig eies kun et dårlig rykte» (Kvitnes, 1997) kan illustrere litt av omfanget av et omdømme, og at dette må pleies til enhver tid. Et godt omdømme svinner hen langt fortere enn et dårlig omdømme.

Strategi 3: Et godt omdømme- «Vi trenger at folk snakker godt om oss!»

Intervjupersonene i undersøkelsen trekker frem viktigheten av et godt omdømme og rykte for å tiltrekke seg nye søkere. Flere interessenter som har en tilknytning til barnehagen, som naboer, eiere, PPT blant flere, er omdømmebyggere. Intervjupersonene spesifiserer at det er foreldre som allerede har barn i den enkelte barnehage som er de *viktigste* omdømmebyggerne. Apeland, høyskolelærer ved Høyskolen Kristiania, sier at et godt omdømme handler om å føle seg ivaretatt, og mye handler om foreldres første møte med barnehagen. Det handler om de fysiske møtene mellom ansatte og foreldre og den følelsen foreldre sitter igjen med (Jonassen, 2017).

Intervjupersonene i undersøkelsen trekker fram at et godt omdømme er særlig viktig i den konkurransesituasjonen de nå befinner seg i. For å kunne skape og ivareta et godt rykte, viser de til at foreldre må være fornøyde. Undersøkelsen gjort av Børhaug og Gotvassli (2010) sier at det i alle bedrifter er viktig at kundene er fornøyde, slik at de ikke velger et annet alternativ (Børhaug & Gotvassli, 2010, s. 89). Intervjupersonene i min undersøkelse arbeider kontinuerlig med foreldregruppen som er i barnehagen, både for å beholde barna som går der, men også for å skape et godt rykte som kan tiltrekke nye søkere. Presset barnehagene opplever i forhold til å dokumentere kvalitet har en del konsekvenser som kanskje ikke var tiltenkt fra myndighetene. Barnehagene må bruke tid og ressurser på omdømmebygging, noe som er et resultat av konkurransesituasjonen (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 99). Siri viser en bevissthet rundt dette, og sier: «Vi er veldig bevisst på at foreldre skal gi oss godt omdømme, det snakker vi om på foreldremøter og foreldresamtaler, i Samarbeidsutvalget (SU), så det er på en måte noe som blir snakket om. Uten at vi har en egen strategi, men det gjør vi». I følge Gotvassli (2021, s. 31) krever konkurranseledelse at barnehagestyrene må forholde seg til barnehagens omgivelser i konkurransen om foreldre og barn. Dette innebærer at arbeidsoppgaver som blant annet omdømmebygging må vektlegges (Gotvassli, 2021, s.31).

Siri sier videre at foreldre er barnehagens stemme utad til nye foreldre. Hun er opptatt av å ha et godt rykte og omdømme, og er derfor bevisst hvilke kamper hun tar med foreldrene. Hun jobber med at barnehagens ansatte er enig om hvordan de ønsker å fremstå, og legger til rette for at foreldre får en god opplevelse ved å ha barnet sitt i deres barnehage. De fleste barnehager er i dag nødt til å bruke tid og ressurser på omdømmebygging, noe som til dels er et resultat av den økte konkurransen i sektoren. Omdømme kan defineres som den appellen virksomheter har i omgivelsene, noe som samtidig innebærer en evaluering mot andre virksomheter (Eikseth et.al., 2014, s. 168). Omdømmebygging er derfor viktig for vedlikehold av konkurransedyktige posisjoner (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 99). Hanne bekrefter dette. Hun sier at «Den beste markedsføringen vi har, det er rykte, rykte, rykte. Uansett hvor fine farger nærbarnehagen har, eller hva det skulle være, hvis vi ikke har et godt rykte, så faller markedsføringen».

Også de andre intervjupersonene trekker frem viktigheten av fornøyde foreldre, og sier at disse er barnehagens beste omdømmebyggere. Samtidig sier de at mange foreldre er bevisst på den konkurransesituasjonen barnehagen er i, og bruker dette for å få frem egne ønsker og behov. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen (2018, s. 176) uttaler at når det ikke lenger er konkurranse om barnehageplasser, øker foreldres valgfrihet og konkurransen om barn og foreldre blir viktigere. Konkurransesituasjonen har gitt foreldre større brukermakt, noe som også ekspertgruppen har påpekt. De sier at mangfold i foreldregrupper, større foreldregrupper og økt brukermedvirkning gjør at samarbeidsrelasjonen blir mer mangesidig og sammensatt (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 176).

Dette opplever intervjupersonene som utfordrende, ettersom de allerede er i en presset situasjon. Som Ann sier:

Om foreldre stiller krav, det kan være å komme før åpningstid, spesialmat, forventning om én til én på barnet- da svarer jeg ja. Alltid. Jeg er nødt til det, jeg har ikke noe annet valg. Hvert enkelt barn har så mye å si økonomisk, at det kan falle på antall voksne. Og vi har fått ufattelig mange krevende foreldre. Som vet at markedssituasjonen her er sånn, at de bare kan slutte. Og det er krise for meg. Og så sier de for eksempel: «Vi lurer litt på å bytte barnehage», for å få viljen sin.

Den økte brukermakten setter intervjupersonene i et dilemma, der foreldrenes krav og forventninger innimellom ikke harmonerer med det barnehagens ressurser og pedagogikk tilsier. Børhaug og Lotsberg (2010, s.80) sier at konkurranse mellom barnehager er økende, og at dette blant annet innebærer at relasjonen til foreldre må håndteres. Samtidig viser et studie gjort av Moen og

Granrusten i 2013 at en viktig del av styrenes strategi i konkurransen om rekruttering av barn var omdømmebygging og profilering (Moen & Granrusten, 2014, s. 129).

De andre intervjupersonene forholder seg til press fra foreldre på litt andre måter. De trekker frem at det finnes en grense for hvor langt de er villige til å strekke seg, men bekrefter at foreldre i dag har mer makt enn tidligere. Alle intervjupersonene snakker om den skvisen de kommer i; de har sine rammer og pedagogikk som er viktig, samtidig som de vil tilfredsstille foreldre. Gjør de ikke dette, kan det få store konsekvenser for driften. Heidi er tydelig på at det er en grense for hvor langt hun er villig til å strekke seg. Hun sier at de allerede gjør det de kan for å tilfredsstille foreldre, fordi de ikke har råd til å miste barn. Hun sier at det noen ganger er helt nødvendig å sette foten ned, da kravene fra foreldrene ikke harmonerer med de rammene og det mandatet barnehagen har. Samtidig trekker hun frem dilemmaet som oppstår dersom foreldre ikke får det som de ønsker, og dermed skifter til en annen barnehage; barnehagens omdømme kan raskt bli dårlig. Dette er noe de er svært bevisst på, og som gjør disse situasjonene krevende. Eikeseth mfl. (2014) beskriver tre forhold som påvirker barnehagens arbeid med omdømme; menneskelige ressurser, lærende barnehage og ledelse. De sier videre at omdømmebygging omhandler forhold orientert mot barnehagens omgivelser, samt indre forhold som forståelse innad i barnehagen. Omdømme omhandler dermed både om hvordan organisasjonen forstår seg selv (identitet), og hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen (image) (2014, s.62). De fant videre at omdømme var viktig når foreldre velger barnehage (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 99). Dette belyser viktigheten av et godt omdømme for å tiltrekke seg nye foreldre og barn.

Flere av de andre barnehagestyrerne har også opplevelser med at foreldre har urimelige krav, og truer med å skifte barnehage dersom de ikke får viljen sin. I mange tilfeller ender styrerne opp med å gi etter, for å sikre barnetall og omdømme. De sier at foreldre har motstridende krav som ikke henger sammen med det andre foreldre ønsker, eller det barnehagen kan levere. Analyser av tidligere kvalitative intervjudata viser tre områder der barnehagestyrere opplever foreldres grenseoverskridelser. Dette er når foreldres ønsker utfordrer barnefellesskapet, uttrykker individualiserte behov og når de reflekterer det som sees som en problematisk kundeforholdning. Markedskonkurranse øker behov for kunnskap og bevisstgjøring om grensearbeid og dilemma i dette ledelsesarbeidet (Smeby et.al., 2021, s.117).

Samtidig som intervjupersonene opplever flere krav og forventninger fra foreldre, har konkurransesituasjonen gjort dem mer bevisste egen profesjonsutøvelse, og de har blitt tydeligere på hva barnehagen kan levere. De har blitt tryggere på å si hvordan ting er, og «skjuler» ikke lenger ting. Mona trekker frem et eksempel vedrørende sykefravær i barnehagen. Tidligere dekket de over

dette, mens nå informerer hun om situasjonen når planlagte aktiviteter ikke blir gjennomført. Samtidig forsikrer hun foreldre om at barna har fått et godt barnehagetilbud likevel, og at de har hatt fine barnehagedager. Dette kan knyttes til tidligere funn gjort av Børhaug og Lotsberg (2010), der barnehagestyrerne i undersøkelsen ivaretok viktige funksjoner for barnehagen blant annet ved å ha et aktivt forhold til omgivelsene. Disse styrerne møtte konkurransen om barn og foreldre ved blant annet å vise bevissthet rundt den pedagogiske kvaliteten (Børhaug & Gotvassli, 2010, s. 91). Slik jeg forstår dette, gjør Mona dette ved aktivt å informere foreldre om barnas pedagogiske aktiviteter og barnehagehverdag. Dette kan illustrere at hun er trygg i sin rolle som leder. Hun velger å være transparent og åpen, og ivaretar et godt omdømme basert på at hun informerer og orienterer foreldre på hvordan situasjonen i barnehagen er. Foreldre føler at de blir godt informert om ulike situasjoner, og hun som barnehagestyrer oppleves troverdig.

Mona sier videre at i arbeidet med å skape et godt omdømme, må foreldre få dekket de behovene de har, og bli møtt med respekt og anerkjennelse. Hun strekker seg langt, og er på tilbudssiden på ulike arenaer. Hun sier:

For eksempel når vi har planleggingsdager, så inviterer vi til familietreff. Da får foreldrene lov til å bruke et av byggene våre og utelekeklassen, og jeg kommer ned med kaffe og frukt og litt sånn forskjellig til de, og på denne måten tilbyr vi en gratis arena som er tilgjengelig for alle.

Mona sier at mange benytter seg av dette tilbudet, og at hun gjør dette for å skape gode relasjoner med foreldre. Hun får dem til å føle seg ivaretatt og sett, og skaper en tilfredshet hos foreldrene. Fornøyde foreldre snakker om barnehagen til venner, naboer, familie og på jobben, noe som innebærer et godt omdømme (Jonassen, 2017). Ved at hun får foreldre til å føle seg sett og ivaretatt, fokuserer hun på relasjonsbygging. Relasjonsbygging kan sies å være en kombinasjon av holdninger, ferdigheter og kunnskaper, og består av en mental bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige. I barnehagesammenheng gjelder dette først og fremst barn og kolleger, men også foreldre og andre interessenter det er viktig å bygge relasjoner med (Spurkeland, 2010, s.129). Mona sine strategier for å knytte foreldrene tettere barnehagen, kan knyttes til tidligere studier av styreres utadrettede ledelse. Børhaug & Lotsberg (2010) sier at noen styrere i deres undersøkelse inviterte til blant annet dugnader som et tiltak for å knytte relasjoner mellom barnehagen og foreldre, og på denne måten skape tilhørighet og tilknytning (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Selv om Mona ikke viser direkte til dugnad i denne sammenheng, opplever jeg at begge strategiene har mål om å skape nære relasjoner mellom foreldre og barnehagen.

Også Ann trekker frem viktigheten av å være på tilbudssiden for foreldre. På spørsmål om hvorvidt hun føler at hun strekker seg langt, svarer hun:

Ja, og det er det som er vanskelig når du står i denne konkurransesituasjonen. Du må egentlig si ja til alt. For eksempel, de foreldrene som går her, de får låne barnehagen gratis for eksempel til bursdagsbesøk. De betaler ingenting, og jeg kommer og åpner når som helst for de. Det ville jeg ikke nødvendigvis gjort i en annen situasjon.

Dette utsagnet viser at konkurransesituasjonen setter et press på barnehagestyrerne som strekker seg utover det de tidligere gjorde. Ann sitt utsagn viser at hun stiller opp også på fritiden, blant annet for å åpne og lukke barnehagen for foreldre. Utadrettet ledelse og spesifikt foresattledelse, skiller seg fra foreldresamarbeid og innebærer kontinuerlig grensearbeid (Smeby et.al., 2021, s. 117). Dette innebærer at barnehagestyrerne må balansere de valgene de tar i lys av den konkurransen de befinner seg i. Barnehagen er nå et universelt gode, og mange barnehager konkurrerer om foreldrenes gunst (Børhaug & Moen, 2014, s. 205). Dette medfører økt behov for konkurranseledelse, og Johansen (2009) fant at barnehagelærere bruker pedagogiske argument, brukertilpasningsargument og kvalitetsargument i møte med foreldres krav (Smeby et.al., 2021, s. 118).

Ann trekker videre frem at hun er veldig «på» og tilgjengelig, og at også hun legger stor vekt på gode relasjoner til foreldregruppen. Hun serverer kaffe til foreldre hver morgen, som kan knyttes til det som kalles ekstraytelser (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). I tillegg har hun jobbet med at de ansatte skal være bevisst bruken av foreldres navn for å skape tette relasjoner. Hun opplever at dette har en markedsførings effekt, og påvirker omdømmet positivt. Spurkeland (2010) nevner også viktigheten av å huske navn når relasjoner skal bygges, og sier at bruk av navn er en relasjonell styrke (2010, 132). Apeland sier at kommunikasjon er viktigere enn noen gang, og det handler om å levere det du sier du skal levere og være troverdig. Foreldre vurderer ofte barnehagens troverdighet etter personalets varme (Jonassen, 2017). Ann er strategisk i sitt arbeid for et godt omdømme, og er imøtekommende og serviceinnstilt mot foreldre. Ved å bruke foreldres navn og servere kaffe hver morgen tilbyr hun en ekstratjeneste som muligens gir større avkastning enn det koster.

Også de andre intervjupersonene trekker frem viktigheten av relasjonskompetanse hos seg selv og hos personalet, og viktigheten av hvordan foreldre blir møtt og tatt på alvor. De daglige møtene er viktige, og flere av intervjupersonene er ofte tilstede når barna blir levert og hentet. Flere sier også at de må være veldig tilgjengelig for foreldre, og svare kjapt på henvendelser. De trekker frem at konkurransesituasjonen gjør at de i større grad enn tidligere deltar direkte i foreldresamtaler. Dette gjør de for å sikre at foreldrene blir møtt og ivaretatt, samt for å vise at foreldrenes innspill er

viktige, og at de blir tatt på alvor. En annen grunn kan være at de som barnehagestyrere har større muligheter til møte foreldre på deres forventninger og krav som påvirker det organisatoriske. En leder må kunne bruke dømmekraft og forandre de systemene som gjennomfører dem dersom det er behov for det, noe som vil være nødvendig i et omskiftelig samfunn. En leder må derfor være en organisatorisk entreprenør for å utføre denne rollen. En entreprenør må være kreativ og finne handlingsmuligheter, og bør kunne ta en risiko. Overført til barnehage består denne typen lederskap blant annet av å forholde seg til stadig endring av krav og forventninger fra omgivelsene. Ofte blir denne lederrollen kalt endringsledelse eller strategisk ledelse (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62-63).

Flere av intervjupersonene trekker også frem, slik som Mona tidligere nevnte, viktigheten av åpenhet og god informasjon ut til foreldre. De er åpne om lavere søkertall og eventuelle konsekvenser dette kan medføre, samtidig som de er transparente om ting som skjer i barnehagen, for eksempel sykefravær. Heidi, derimot, har en litt annen tilnærming til informasjon rundt færre søkere:

Jeg har egentlig ligget ganske lavt med å dele så mye av de utfordringene konkurransesituasjonen gir oss, med foreldrene. Litt bevisst også, fordi at det ikke skal bli sånn at: «De får ikke barn, da velger vi ikke de». For det kan bli en sånn ond sirkel; «Nei huff, den der barnehagen står sikkert i fare for å bli lagt ned, da vil jeg ikke søke barna mine der».

Dette viser at hun er bevisst hvordan lavere søkertall kan gi et negativt omdømme for barnehagen. Hun er bevisst hva hun deler, og profilerer det hun opplever har mest positiv markedseffekt. De områdene som potensielt kan slå negativ ut, løfter hun i mindre grad, i frykt for konsekvensene dette kan medføre.

Også Mona er bevisst på dette, og sier;

Det handler jo først og fremst om et ønske om å drive en barnehage med høy kvalitet, det er viktig for meg. At vi skal ha et godt omdømme, for jeg tenker at når jeg har den innstillingen, så posisjonerer man seg jo også for å få søkere. Noe av den beste reklamen vi kan få er fornøyde foreldre, det er de som snakker om oss andre steder. Det selger.

Sitatet til Mona viser at det å jobbe internt og ressursbasert med kvalitet, vil være et godt og viktig grunnlag for omdømmet og å tiltrekke seg nye søkere. Markedsverdien er stor ved at foreldre snakker sammen, dette er god reklame. Slik Mona legger det frem, er hennes tilnærming til

konkurransen at hun fortsetter å jobbe med kvalitet, og gir barna det beste tilbudet hun kan gi. Dette viser at det strategiske arbeidet med å tiltrekke seg barn og foreldre gjøres både generisk og ressursbasert. Omdømme er en viktig strategi i konkurransen om å rekruttere foreldre og barn, og Mona knytter dette i stor grad til kvaliteten på barnehagetilbudet. Foreldrenes opplevelse av kvaliteten på den tjenesten barnehagen leverer, blir sett på som viktig for omdømmebyggingen (Moen & Granrusten, 2013, s. 129).

Ann trekker også frem viktigheten av å ha god kvalitet på barnehagetilbudet. Samtidig har hun erfaring med at det foreldrene synes mest fornøyd med, er når barnehagen tilbyr noe litt utenom det vanlige. Dette omtales som ekstratjenester, og er en del av det å knytte foreldre tettere barnehagen (Børhaug & Gotvassli, 2010, s. 90). Hun forteller at hun en gang leide inn hoppeslått på lekeplassen, der barn og foreldre ble invitert. Dette ga mye omtale og oppmerksomhet i nærmiljøet. Hun opplever dette som et dilemma, ettersom hun helst ville vist frem og synliggjort gode pedagogiske prosesser. I stedet synliggjorde hun disse hoppeslåttene, noe som ga enorm effekt og deling i sosiale medier, og bidro til god omtale. Omdømme er rett og slett hvem du er, hva du sier og hva du gjør. Et godt omdømme krever at disse tre punktene henger sammen (Jonassen, 2017). Larsen og Slåtten (2020, s. 105) sier at det er generell god foreldretilfredshet i barnehager, og at det kan være vanskelig å vurdere om kvaliteten varierer mellom barnehagene. Om dette stemmer, kan enkle tiltak som eksempelvis hoppeslått ha stor innvirkning for foreldres fornøydhet og dermed også barnehagens omdømme.

Kvalitet som omdømmebygging - «Kvalitet har en stor rolle som konkurransefortrinn»

Alle intervjupersonene sier at kvalitet har en stor rolle som konkurransefortrinn, og de jobber strategisk med personalet for å sikre god kvalitet på barnehagetilbudet. De ansvarliggjør også de ansatte i konkurransen om barn og foreldre, ettersom det er personalet som i stor grad dokumenter kvaliteten i det daglige, samtidig som det er de som først og fremst har daglig foreldrekontakt. Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) sier at den sentrale ideen bak ledelse som funksjon er at ledelse ikke nødvendigvis er knyttet til en enkelt person, men at det er leder som er ansvarlig for at de ulike oppgavene ivaretas. Gotvassli & Vannebo (2020, s. 25) sier at både pedagogiske og administrative ledelsesfunksjoner gjøres av andre enn styreren. Dette illustrerer at den utadrettede ledelsen og konkurranseledelsen i stor grad utføres av styreren selv, selv om det øvrige personalet også har en viktig rolle her.

Det å forholde seg til ulike krav fra omgivelsene er en viktig del av den utadrettede ledelsen (Granrusten, 2016b, s. 236). Denne funksjonen vil for eksempel være viktig når det gjelder å takle ulike forventninger til barns læring fra ulike interessenter som foreldre, eier og skolen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). Børhaug og Lotsberg (2010, s.79) sier at pedagogisk kvalitet kan være et viktig konkurransefortrinn. I tillegg vil konkurranse generere et press om å tilpasse seg ulike brukerpreferanser, også når det gjelder innhold og profil. Eikseth mfl. (2014) viser at både mellomledere og barnehagelærere jobber med omdømme, og at dette ikke kun er barnehagestyrers oppgave. Det legges vekt på hvordan foreldres ønsker blir ivaretatt, og barnehagen som helhet må jobbe strukturert med kommunikasjonen med foreldre når det gjelder praksis og aktiviteter i regi av barnehagen. Dette viser viktigheten av barnehagestyrers kvalitetsarbeid i personalgruppen, da det i hovedsak er personalet og ikke barnehagestyrer som har den daglige foreldrekontakten, og som dokumenterer barnehagens innhold og aktiviteter.

Intervjupersonene i undersøkelsen har en sammenfallende forståelse og opplevelse av hva kvalitet er. De trekker frem personalet kompetanse og faglighet, og flere sier at relasjonskompetanse er vesentlig. Samtidig sier noen av dem at det ikke nødvendigvis er et samsvar på det de opplever er kvalitet, og det foreldre opplever som kvalitet. Barnehagekvalitet kan defineres som barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 29). Børhaug og Lotsberg (2010, s. 79) sier at pedagogisk kvalitet kan være et konkurransefortrinn, noe flere av intervjupersonene mine også trekker frem. I St.meld. nr.41, Kvalitet i barnehagen (2008-2009), trekkes det frem tre mål for kvalitetsarbeidet i barnehagen. Målene omhandler sikring av høy og likeverdig kvalitet i barnehagene, å styrke barnehagene som læringsarena og sikre at alle barn får delta i et inkluderende fellesskap (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009, s. 6).

Intervjupersonene trekker frem at kvalitetsarbeidet alltid har hatt et stort fokus. Samtidig er de bevisst på at kvalitet mer enn før er viktig i rekruttering av nye barn og foreldre, ettersom kvalitet i stor grad gir et godt omdømme. I følge Gotvassli og Vannebo (2020, s.99) må barnehagen jobbe strukturert med kommunikasjonen med foreldre omkring aktiviteter og praksis, samt hvordan foreldres ønsker ivaretas, for å sikre et godt rykte. Heidi sier at for henne handler kvalitet om at barna har gode dager, med et kompetent personale som ser, anerkjenner og legger til rette for lek, utvikling og gode relasjoner. Samtidig er det viktig at foreldre også opplever gode relasjoner, både for dem selv og barna, og ser kvaliteten på barnehagetilbudet. Dette viser igjen at det arbeides ressursbasert for å skape et konkurransefortrinn, ettersom ressursbaserte strategier er rettet mot

forhold internt i barnehagen som kan gi konkurransefortrinn. Samtidig jobbes det generisk for skape relasjoner til interessenter som kan ha betydning (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28).

Også de andre intervjupersonene sier at relasjonskompetanse og faglig kompetanse hos personalet er avgjørende for å kunne tilby god kvalitet. Flere av intervjupersonene sier at det jobbes med kvalitet på ulike områder, både ved å jobbe med rammeplanens mål, men også jobbe med personalets relasjonskompetanse. Samtidig sier flere at de krever mer av personalet enn tidligere. De er tydeligere på forventninger, og er tettere på ved behov. Mona sier:

Kvalitet har en stor rolle som konkurransefortrinn. Jeg tenker ut fra lederperspektivet at det først og fremst handler om medarbeidere, det gir litt flere mulighet til det å stille mer krav til personalet. Være mye tydeligere på hva en forventer av de og det de skal levere. Det tenker jeg er det første åpenbare om vi skal bli foretrukket.

Også de andre barnehagestyrerne sier at kravene til personalet har endret seg, noe som har ført til at de som styrere har blitt tydeligere som ledere. De forventer faglige diskusjoner, og en interesse for faget. Dette støttes av endringene som kom i rammeplan for barnehager (2017), der det har blitt tydeligere krav om at personalet skal og ikke bør (Kunnskapsdepartementet, 2017). Ann synliggjør hvordan denne forventningen først ble mottatt, og hvordan den har utviklet seg til å bli en del av hvordan hun driver barnehage:

Jeg tok alle de pedagogiske lederne inn, så sa jeg; «Hvis jeg tenker det at 1 er veldig dårlig karakter på skolen og 6 er veldig god karakter på skolen, så ville jeg plassert deg på en firer. Hva skal til for at du skal øke til 6?» Du vil ikke tro hvor motstand jeg møtte (ler). Mens nå, når jeg gjør det nå, så er de så vant til at de blir pushet av meg, at nå er det en annen endring. Men det er jo det vi må, altså folkens, vi kan ikke sose nedi bunn.

Dette utsagnet viser en styrer som markerer et behov for endring, og er tydelig på kravene til personalet. Hun legger til rette for refleksjon og drøfting, for på denne måten å utvikle kvaliteten i barnehagen. Utsagnet kan illustrere at personalets kompetanse styrkes ved at kravene øker. Funn gjort i «SOL-undersøkelsen» viser at styrerne så på personalet som barnehagens viktigste konkurransefortrinn (Børhaug et.al., 2012, s. 194). Samtidig sier leder i Utdanningsforbundet at kvaliteten i barnehagen fremmes av diskusjoner, åpenhet og samarbeid, og ikke av konkurranse. Han sier at kvalitet må vurderes ut fra barnas behov, og at det noen ganger er konflikt mellom foreldre og barns behov (Handal, 2021).

Også Mona trekker frem at hun har tydelige forventninger til de ansatte, og sier videre at dette har blitt viktigere etter hvert som konkurransesituasjonen har tilspisset seg. Samtidig innebærer dette at hun oftere må veilede, rettlede og gi tilbakemeldinger på ønsket og uønsket jobbutførelse. Også intern kompetanseheving med drøftinger, diskusjoner og refleksjoner har en stor plass i arbeidet med kvalitet. I rammeplanen fra 2017 står det at barnehagen er en lærende organisasjon der personalet skal reflektere rundt etiske og faglige problemstillinger, og det pedagogiske arbeidet skal begrunnes i barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37). I den reviderte strategien «Kompetanse for fremtidens barnehage» (2018-2022) blir felles refleksjon rundt det pedagogiske arbeidet fremhevet som viktig for at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Det står at barnehagen stadig må være i endring og utvikle seg, noe som krever en pedagogisk ledelse som legger til rette for refleksjons og læringsprosesser (Kunnskapsdepartementet, 2018-2022, s.17). Hanne viser til områder der de jobber internt med kvalitet og kvalitetssikring; «Vi leser hverandres dokumentasjon og får inspirasjon, sånn at vi kan utvikle oss. Og vi har mye fokus på fag i møter. Jeg krever og forventer at de har fokus på fag på avdelingsmøter, og gir tilbakemeldinger på ting». Utsagnet viser at det jobbes med kvalitet og personalets kompetanse. Dette kan knyttes til ressursbaserte strategier, som fokuserer på ulike ressurser barnehagen har, og hvordan barnehagen videreutvikler og tar disse ressursene i bruk (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28). I dette tilfellet omhandler det menneskelige ressurser som kompetanse og faglighet.

Som en del av kvalitetsarbeidet med personalet, trekker Hanne også frem at de har faglige diskusjoner og drøftinger. En av metodene hun bruker for å øke personalets bevissthet rundt egne styrker og utfordringer, er bruk av talent-overslags-modellen som utgangspunkt for veiledning, og som utgangspunkt for refleksjon i personalgruppen. Talent-overslagsmodellen er utviklet av Ofman (2000). Modellen er utformet med hensikt å identifisere talenter og utfordringer hos enkeltpersoner (Bang, 2013, s.155). Hanne forteller at hun deler egne styrker og overslag, og åpner på denne måten opp for gode refleksjoner i personalgruppen. Bevissthet rundt eget overslag er viktig kompetanse i arbeid med barn, kolleger og foreldre, og vil kunne påvirke kvaliteten. Ved at hun bruker denne modellen, synliggjør hun forventninger om atferd og utviklingsområder hos de ansatte, ettersom dette har betydning for barnehagens omdømme. Hun sier videre at kvalitet for henne er det viktigste området i arbeidet som barnehagestyrer. Samtidig sier hun at fokuset hennes ikke kun kan være kvalitet, konkurransesituasjonen krever at hun har fokus utover også. Dette illustrere den kompleksiteten av krav og forventninger barnehagestyrerne møter. En samlet konsekvens av utviklingen i barnehagesektoren er at styrere i større grad må vende blikket utover mot omverden (Moen et.al., 2021, s. 20).

Samtlige av intervjupersonene trekker som nevnt frem viktigheten av relasjonskompetanse hos seg selv og de øvrige ansatte i arbeidet med kvalitet og omdømmebygging. Dette ligger i bunn for alt arbeidet som blir gjort, og det er dette som i mange tilfeller kan avgjøre om foreldre er fornøyde med barnehagen. Dette er viktig i et konkurranseperspektiv, der kvalitet ofte kan knyttes til hvordan foreldre blir møtt av personalet (Jonassen, 2017). Som nevnt jobber Ann aktivt med dette i hennes barnehage, der de blant annet har fokus på å bruke foreldres navn i hente og bringesituasjoner. Hun mener at dette er avgjørende for at foreldre skal føle seg sett, og hun sier at dette er noe personalet har øvd seg på hos henne. Ann jobber internt med personalets kompetanseheving og relasjonskompetanse blant annet for å få et bedre omdømme som kan bidra til posisjonering i markedet. Dersom barnehagen satser på en slik generisk strategi som posisjonering og omdømme, innebærer dette at man må utvikle en ressursbasert strategi som støtter opp om dette (Gotvassli & Vannebo, 2020, s.29). Ann trekker også frem at kvalitet, eller opplevd kvalitet for foreldre, i stor grad handler om hvordan de blir møtt i garderoben, i foreldresamtaler og andre møter, og de ansattes relasjonskompetanse i disse møtene. Hanne sier at hun har fokus på relasjoner i sin ledelse av personalet. Hun viser til at de har snakket masse om hvordan de møter foreldre og hvordan kommunikasjonen med foreldre skal være. Personalet har det relasjonelle ansvaret i foreldrerelasjonen, og personalet må være bevisst hvordan for eksempel tilbakemeldinger formidles.

Flere av intervjupersonene trekker frem nedbemanning av personalet som en konsekvens av konkurransesituasjonen, ettersom det i perioder går færre barn i barnehagen. Dette er utfordrende med tanke på å sikre kvalitet og kompetanse. Kompetanseheving krever ressurser, både tid og penger, og forutsetter ideelt sett et stabilt personale over tid. Ettersom barnetallet plutselig kan synke, gjør dette at personalet potensielt blir overtallig og må flyttes på eller sies opp. Samtidig, dersom barnetallet plutselig øker igjen, blir det behov for nyansettelser. Denne situasjonen med varierende barnetall gjør kompetanseheving og kvalitetsarbeid utfordrende for intervjupersonene. På den ene siden kan de ha gode planer for kompetanseheving og kvalitetsarbeid, og prioritere ressurser til dette. På den andre siden må de være strategiske og realistiske, ettersom det er usikkert om de på sikt får uttelling for investerte midler. Hanne sier at god kvalitet krever et kompetent og stabilt personale, noe som er utfordrende i en konkurransesituasjon ettersom barnetallet og dermed bemanningsbehovet varierer. Også flere av de andre intervjupersonene nevner utfordringer med ikke å vite hvem du har med deg i personalet ved neste veikryss, og trekker frem at dette har en innvirkning på kompetansestrategien.

Eva har også noen tanker om viktigheten av kvalitetsarbeid i barnehagen. Samtidig trekker hun frem at det ikke kun kan jobbes med kompetanse og kvalitet, dette må også synliggjøres for foreldre. Posisjoneringsperspektivet sier at det er viktig å dokumentere kvaliteten i

barnehagetilbudet for å sikre seg et konkurransefortrinn i markedet (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 81). Dette kan henge sammen med at foreldre som går i barnehagen er fornøyde, for på denne måten å sikre et godt omdømme. På spørsmål om hvorvidt eier har noen strategi for å bli en foretrukken barnehageaktør, sier hun:

Det virker ikke som om kommunen har noen strategi. Eller, det er jo det å jobbe med kvalitet, da. Men altså, det gjør vi jo alle sammen. Jeg mener, det blir på en måte for diffust. Og for at dette skal bli et fortrinn, så må man jo få det ut, på en måte, sant, du må jo få synliggjort kvaliteten.

Intervjupersonene er samstemte i at arbeid med kvalitet i stor grad omhandler ledelse av personalet, med kompetanseheving, drøfting og refleksjoner. Dette arbeidet tar tid, men er viktig både for barn, ansatte og for å tiltrekke seg nye foreldre og barn. Disse funnene understøttes av tidligere undersøkelse gjort av Børhaug og Lotsberg (2010). Deres undersøkelse viser at styrene hadde strategier om konkurranse på innhold og kvalitet som la vekt på personalets kompetanse, erfaring og dyktighet, og så på dette som konkurransefortrinn. Også satsingsområdene barnehagene hadde ble knyttet til innhold og kvalitet, og var en strategi styrene brukte (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Som Eva nevnte i sitatet sitt, er det viktig å få synliggjort barnehagen, både når det gjelder kvalitet, men også andre områder som kan bidra til posisjonering og eventuelle konkurransefortrinn som kan tiltrekke og ikke minst beholde barn og foreldre i barnehagen. Områder som synliggjøring og profilering vises til i neste strategi.

Strategi 4: Synliggjøring og profilering – «Du må være i øyenfallende!»

Profilering og markedsføring er et viktig, men forholdsvis nytt element i utadrettet ledelse. Som nevnt tidligere består utadrettet ledelse av konkurranseledelse, representering av barnehagen utad, tilpasningsledelse og aktiv politisk ledelse (Gotvassli, 2021, s. 28). Jeg knytter funnene mine hovedsakelig til konkurranseledelse, der det konkurreres om foreldre og barn. Samtlige av intervjupersonene viser stor bevissthet til denne konkurransen, og flere trekker frem at de må synliggjøre seg både i nærmiljø og på andre arenaer for å være konkurransedyktig. Flere av dem viser at de markedsfører barnehagen i ulike sosiale medier, i tillegg til å være synlige i nærmiljøet. For mange foreldre kan det være vanskelig å vurdere barnehagens kvalitet, og profilering og markedsføring får derfor særlig stor vekt i sektoren. Dette skjer blant annet ved bruk av Facebook,

Instagram, reklameskilt og arbeidstøy med logo (Bøe et.al., 2019). Funn i undersøkelsen understøtter dette. Styrerne er kreative, og lar få ting være uprøvde for å tiltrekke seg flere søkere.

Som Ann sier:

Du må være førstevalget, og du må være i øyenfallende. Så da har vi blant annet markedsført oss på Google, for hva gjør du når du vil ha barnehageplass? Du går ikke på helsestasjonen, du googler det. Og så er vi veldig synlige på Snapchat, vi er veldig synlige på Facebook og Instagram og på LinkedIn. På alle sånne sosiale medier. Det er vi nødt til. Og det er en kunnskap du nødvendigvis ikke har, som du må skaffe deg. Du er nødt til å skaffe deg denne kunnskapen, for ellers er du bakpå. Og så har vi kontaktet eiendomsmeglere og delt ut brosjyrer, slik at de kan garantere nye kjøpere barnehageplass dersom de kjøper hus her. Rett og slett».

Siri trekker også frem at de aktivt bruker Facebook og hjemmesiden for å være synlig for nye søkere, i tillegg til å være i avisen innimellom. Hun har også laget brosjyrer om barnehagen som hun har delt ut blant annet på helsestasjoner, senteret og babykinoen. Også Heidi har prøvd ulike former for synliggjøring, og har blant annet gått fra dør til dør i nrområdet og delt ut tegninger og brosjyrer på dører og i postkasser. Profilerings handler om å skape og å opprettholde en identitet og omdømme av for eksempel en organisasjon eller produkt (Vikøren et.al., 2020). Det vil kunne ha en positiv innvirkning både på interne relasjoner i tillegg til relasjoner til kunder og andre forbindelser samt organisasjonens egne produkter. Produktprofilering er med på å skape produktets image og identitet slik at det blir gjenkjennbart som et attraktivt alternativ til konkurrerende produkter. Markedskommunikasjon brukes til å holde organisasjonens og produktens relasjoner og omdømme til marked og samfunn ved like (Vikøren et.al., 2020). Dette kan innebære at arbeidet styrerne gjør ved å markedsføre og profilere seg også kan gi effekter på sikt, og bidra til å tiltrekke seg flere barn og foreldre.

Arbeidet med synliggjøring og profilering kan også beskrives som merkevarebygging. Merkevarebygging er alle aktiviteter som omhandler å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle et mentalt bilde, som image og omdømme av en tjeneste med navn og logo i bevisstheten til folk, slik at tjenesten får identitet og tilleggsverdi. Merkevarens image må kommuniseres på en måte og i sammenhenger som gjør at faller i smak i den utvalgte målgruppen (Vikøren & Pihl, 2019). Flere av intervjupersonene viser til bevisst bruk av logo på klær og arbeidstøy, slik at foreldre og andre knytter dette til barnehagen. På denne måten får de synliggjort seg, og skaper mentale bilder i omgivelsene.

En tidligere undersøkelse gjort av Dale (2018) viser at flere barnehagestyrere bevisst bruker media i ulike anledninger som markedsføringskanal. En av disse styrerne hadde medieoppslag som strategi i forhold til synliggjøring, profilering og omdømmearbeid (Dale, 2018, s. 54). Undersøkelsen viste også at styrerne, spesielt de private, bevisst brukte Facebook og hjemmesiden til å synliggjøre seg (Dale, 2018, s. 75). Dette sammenfaller til dels med mine funn, der både de kommunale og de private styrerne bruker sosiale media i noen lunde lik grad til å profilere seg.

Barnehagestyrerne sier de er bevisste på det de synliggjør, og vil helst vise frem pedagogiske prosesser og god kvalitet. Samtidig skal det de viser frem appellere til nye potensielle kunder. Ann forteller at de er aktive på flere sosiale medier, og får god respons på dette. Det er nødvendigvis ikke en sammenheng mellom det pedagogiske innholdet intervjupersonene ønsker å formidle og det som har best effekt for synliggjøring av barnehagen. Hun sier at hovedmålet er å tiltrekke seg nye barn og foreldre, og hun er bevisst å posisjonere seg i omgivelsene. Generiske strategier dreier seg i hovedsak om å fremme konkurransedyktige organisasjoner, blant annet ved å posisjonere seg i forhold til andre aktører (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 28).

Mona trekker frem viktigheten av et godt samarbeid med naboer og nærmiljø som en del av profilering og synliggjøring av barnehagen:

Vi har en god relasjon til naboene våre. De inviteres gjerne inn i barnehagen, de kan låne lokaler hos oss, for eksempel, og vi har et samarbeid rundt dugnad i parken og litt forskjellige sånne ting da. Dette bidrar jo til at det er flere enn de som har barn her som snakker godt om oss. Det er kanskje litt strategisk, og så er det koselig. Og viktig, fordi at barn skal oppleve at livene deres henger sammen med noe som er større enn bare deres familie og deres barnehage.

Mona beskriver dette samarbeidet som strategisk, og at hun sikrer seg et godt omdømme fra ulike personer rundt barnehagen, ikke bare foreldre. Dette bidrar til at barnehagen blir synlig og profilert. I tillegg til at hun jobber med synliggjøring og positivt omdømme, bidrar hun til rammeplanens mål om at barna skal bli kjent med eget nærmiljø, og bidrar til at barna utvikler tillit til deltakelse i samfunnet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 56). Dette viser at det å ha gode relasjoner til nærmiljøet ikke kun bidrar til ivaretagelse av rammeplanen, det gjør også at ulike interessenter snakker godt om barnehagen. Børhaug og Lotsberg (2010, s.90) viser i sin forskning at et tiltak for å skape gode relasjoner, tilhørighet og tilknytning mellom barnehagen og foreldre, var å invitere til dugnad. Dette kan relateres til det Mona sier, der de også inkluderer nærmiljøet i dette.

Mona sier videre at hun i liten grad driver med spesifikk profilering av barnehagen, som for eksempel logo og reklame, ettersom hun opplever at dette ikke ligger i rammene. Det er i hovedsak arbeidet med utadrettet relasjonsbygging hun har fokus på. Hun forteller likevel at hun de siste årene har gjort seg tilgjengelig for pressen, og har vært både på tv og i avisen, noe som har medført at barnehagen har blitt mer synlig. Dette sammenfaller som nevnt tidligere med funn gjort av Dale (2018), der en av styrerne hadde medieoppslag som strategi i forhold til synliggjøring, profilering og omdømmearbeid (Dale, 2018, s. 54). Dette viser at Mona tar ansvar og er en frontperson. På 70-tallet var den dominerende karakteristikken av styrerrollen den glemte og usynlige lederen. I dag er styrerrollen preget av større vekt på målrettet arbeid, og flere og flere styrere opplever at de må bruke mer tid på konkurranse og markedsføring for å sikre driften (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 14). Mona viser hvordan hun praktiserer dette ved blant annet å være tilgjengelig for nærmiljø og pressen. Samtidig viser hun at hun i tillegg til å drive konkurranseledelse, har rollen som barnehagens representant utad, som også er en del av den utadrettede barnehageledelsen (Gotvassli, 2021, s. 28).

Hanne sier at hun er spesielt bevisst bruken av sosiale medier for å synliggjøre barnehagen. Hun viser til viktigheten av *hva* de viser frem, og at det ikke bare er «pølser i brød på en solskinsdag». Hun vil vise frem kvalitet og innhold, og ikke minst profilen sin. Hun trekker også frem at hun bevisst bruker profilen hyppig på hjemmesiden, slik at de får mest mulig søkertreff på dette. Dette viser god forståelse av den digitale viktigheten i dagens samfunn, noe Hanne beskriver som et område hun har måtte sette seg inn i på eget initiativ. Samtidig har hun noen refleksjoner om bruken av sosiale medier, og sier at hun som leder muligens må tenke litt nytt vedrørende hvilke sosiale medier hun bruker, slik at hun treffer den aktuelle foreldregruppen. Hun er på den andre siden bevisst dilemmaet med å bruke barna som markedsføring, og at det er prosessene, og ikke barna, som skal bli synliggjort.

De fleste intervjupersonene viser et stort fokus på synliggjøring av barnehagen, både på sosiale medier og hjemmesiden, men også ved hjelp av logoer, brosjyrer og synlighet i nærmiljøet. Flere bruker også seg selv som leder for å fronte barnehagen ved å være synlige frontpersoner i nærmiljøet, ulike medier og i aviser, og ved å være kursholdere for eksterne. Funnene mine viser ikke særlige forskjeller mellom private og kommunale styrere i hvordan de synliggjør og profilerer barnehagen. Børhaug og Lotsberg (2016, s. 127) har tidligere undersøkt forskjeller mellom offentlige og private barnehager i forhold til profilering av barnehage tilbudet og barnehagens organisering. De fant at styrerne i privat sektor la litt større vekt på profilering og brukerkontakt enn kommunale styrere, og profilerte seg på faktorer som var synlige for brukerne.

Synliggjøring av resultater fra Foreldreundersøkelsen

Dagens foreldre er i stor grad opptatt av hva ulike barnehager tilbyr, og i hvor stor grad andre foreldre er tilfreds med barnehagen. De undersøker, forhører seg og ser etter informasjon som kan understøtte og avgjøre valget, og kriterier som hvor flinke de ansatte er med barna, beliggenhet, personalets stabilitet, godt rykte og åpningstid er avgjørende faktorer (Faggruppen i FUS, 2022). Foreldreundersøkelsen i regi av Utdanningsdirektoratet bidrar med informasjon til foreldre, og alle intervjupersonene i undersøkelsen min benytter seg av denne undersøkelsen. Her får foreldre mulighet til å si sin mening om barnehagetilbudet, samarbeidet mellom hjem og barnehage og barnets trivsel. Resultatene fra undersøkelsen brukes av barnehagen og barnehageeier som en hjelp til å utvikle og vurdere barnehagetilbudet (Utdanningsdirektoratet, 2018). Brukerundersøkelser er et vanlig verktøy innenfor ulike styringsideologier som samlet kan kalles New Public Management (NPM), deriblant resultatstyring. Tanken er at brukerne myndiggjøres og at forvaltningen er åpen om resultater og aktiviteter (Johnsen, 2007). Foreldreundersøkelsen har tre overordnede formål; medvirkning fra foreldre, bruk av resultater til å heve kvaliteten, samt gi informasjon til barnehagemyndighet og eier (Larsen & Slåtten, 2020, s. 105).

Flere av intervjupersonene trekker frem at synliggjøring av resultatene fra Foreldreundersøkelsen er nyttig i arbeidet med å tiltrekke seg nye foreldre og barn til barnehagen. Konkurransen i velferdssektoren i flere land har drevet frem et ønske om gjennom å gi stemme til brukerne oppnå tilfredshet. Konkurransen mellom barnehager, med større tilbud enn etterspørsel, gir foreldre større brukermakt. Foreldreundersøkelsen kartlegger foreldres tilfredshet, og på barnehagefakta.no kan foreldre sammenligne resultater fra ulike barnehager (Larsen & Slåtten, 2020, s. 105).

Intervjupersonene viser at de markedsfører resultatene fra Foreldreundersøkelsen på ulike måter. Flere trekker frem at de har gjennomgående gode brukerundersøkelser, og bruker disse bevisst rettet mot nye foreldre. Som Ann sier:

Den bruker jeg bevisst. Veldig, veldig bevisst, for det har effekt. For det går foreldre inn og googler. Altså, rent sånn pedagogisk, så er det helt bortkastet. For pedagogisk sier det ingenting om hverdagen i barnehagen. Ingenting. Det sier ingenting om kvalitet, annet enn at du blir møtt som forelder om ettermiddagen. Det er det tilfredsheten måler faktisk. Sånn at det er ikke måling av kvalitet. Så pedagogisk synes jeg det er helt bortkastet. Som markedsføring har det kjempeeffekt.

Utsagnet stiller spørsmål ved hva foreldreundersøkelsen egentlig måler. I en markedslogikk vektlegger man at barnehager bør konkurrere om søkere ettersom konkurranse fremmer kvalitet. Undersøkelsene blir lagt på nett med mulighet for sammenligning, og slik at foreldrene blir bedre i stand til å ta valg (Johnsen, 2007). Ann mener at Foreldreundersøkelsen måler en slags opplevd kvalitet, der foreldre baserer tilfredsheten på hvordan de blir møtt i hente og leveringssituasjoner. Dette viser viktigheten av personalets relasjonskompetanse, og at det er dette Foreldreundersøkelsen egentlig måler. Relasjonskompetanse handler i stor grad om bevisstheten og ferdighetene rundt kontaktatferd (Spurkeland, 2009, s. 212).

Larsen og Slåtten (2020, s. 105) sier at foreldreundersøkelser ofte har lav svarprosent, og at resultatene dermed ikke representerer hele foreldregruppen. De undrer seg over om høy grad av tilfredshet sier noe om kvaliteten i barnehagen. Generelt sett er foreldre svært fornøyd med barnehagene, noe som gjør at det er vanskelig å vurdere om kvaliteten varierer mellom barnehagene. De sier videre at det er grunn til å være kritisk til hva undersøkelsene egentlig måler, og verdien av disse resultatene.

Dersom det stemmer at foreldres tilfredshet avhenger av personalets relasjonskompetanse og møtene mellom ansatte og foreldre, kan det oppstå en skvis mellom prioriteringer av hva personalet skal bruke tiden sin på. Det kan stilles spørsmål om hvem som egentlig er barnehagens primærbruker, barna eller foreldrene. Dersom man vil sikre gode resultater på Foreldreundersøkelsen, må det prioriteres tid på å pleie foreldrerelasjoner, noe som innebærer å ta personalet mer vekk fra barna. Dette kan forringe kvaliteten på det pedagogiske tilbudet. Paradoksalt nok er et av formålene med Foreldreundersøkelsen å øke kvalitet, og ifølge St.meld. 41 (2008-2009) kan resultatene også brukes til å utvikle kvaliteten i barnehagene gjennom å kommunisere med foreldrene. Denne kvalitetsmålingen blir en del av barnehagens omdømme, og resultatene danner grunnlag for foreldres vurdering av kvalitet (Larsen og Slåtten, 2020, s.106). Ann bekrefter Foreldreundersøkelsens viktighet for omdømmet, og at et godt resultat på foreldrenes tilfredshet med barnehagen har god markedsføringseffekt, og mye å si for søkertallene påfølgende år.

Eva trekker også frem bruken av Foreldreundersøkelsen for å tiltrekke seg nye foreldre:

Jeg har brukt Foreldreundersøkelsen rått og brutalt, for den har vært veldig god. Og da er det sånn når noen har kontaktet oss og hvis noen har ringt: «Sånn er brukerundersøkelsen, her kan du gå inn og se på brukerundersøkelsen». Og så har jeg jo lagt det på hjemmesiden. For det er jo noe i forhold til nye potensielle søkere.

Ved å offentliggjøre resultatene fra brukerundersøkelser er hensikten å gi foreldre bedre mulighet for friere brukervalg (Larsen & Slåtten, 2020, s.108). Siri sier at Foreldreundersøkelsen i tillegg alltid blir snakket om i foreldresamtaler for å synliggjøre at foreldres medvirkning har en betydning for barnehagen. Hun sier at dette også handler om rykte utad, og at ved å vise de foreldrene som allerede er tilknyttet barnehagen at de får medvirke og blir tatt på alvor, kan dette ha en positiv effekt på omdømmet. I følge Dale (2018) hadde barnehagestyrerne flere strategier for å få gode målinger på foreldreundersøkelser, der målingene blir brukt til markedsføring og posisjonering i markedet. Styrerne arbeidet blant annet tett på foreldre, og informerte om at foreldres scoring hadde innvirkning på konkurranse og overlevelse i markedet (Dale & Granrusten, 2021, s. 109). Dette samsvarer med funnene gjort i min undersøkelse, og det viser seg ikke vesentlige forskjeller mellom de private og de kommunale styrerne når det gjelder «forberedelse» av foreldrene i forkant av undersøkelsen.

De andre intervjupersonene viser også bevissthet rundt synliggjøring av Foreldreundersøkelsen, men foretrekker at foreldre oppsøker denne selv dersom de ønsker. Mona sier at «Jeg tenker jo at det er noe som, når vi nå opplever å få gode resultater, vil brukes. Og så ligger det jo på barnehage.no. Men jeg vil ikke ønske å bruke den på en sånn måte at det blir liksom sånn uspiselig».

Undersøkelsen min viser at intervjupersonene er noe delt i hvordan de synliggjør Foreldreundersøkelsen for aktører og foreldre utenfor barnehagen. Dersom undersøkelsen er god, kan dette ha en positiv effekt på søkertallene. For øvrig lar noen av intervjupersonene seg stoppe av at de ikke ønsker å «skryte» av egne resultat. Det er usikkert hva årsaken til dette er. I henhold til en markedslogikk vektlegger man at barnehagene bør konkurrere om barn ettersom konkurranse fremmer kvalitet (Larsen & Slåtten, 2020, s. 109). Det kan tenkes at intervjupersonene ikke synliggjør egne resultat ettersom den egentlig ikke sier noe om kvaliteten på barnehagetilbudet. Selv om noen av barnehagestyrerne er forsiktig med synliggjøring av Foreldreundersøkelsen, arbeider de likevel strategisk med den. De forteller at de oppfordrer personalet til å være bevisst på hvordan de møter foreldre, og at de bruker ord som blant annet medvirkning hyppig i forkant av Foreldreundersøkelsen, for å sikre foreldres forståelse av begrepet. Flertallet av intervjupersonene opplever at Foreldreundersøkelsen ikke sier noe om kvaliteten, og at områdene som måles ikke har betydning for barna. Forøvrig henger resultatene ofte sammen med god markedsføring. Gode resultater trenger ikke henge sammen med god kvalitet, men gode resultater selger.

Selv om Foreldreundersøkelsen blir synliggjort for foreldre, er dette i mange tilfeller ikke nok i en konkurransesituasjon. Foreldre vil stadig oftere inn i barnehagen, og har behov for samtaler og omvisninger. Dette vises til i neste strategi.

Strategi 5: Besøksdager og barselstreff – «Styrer som museumsvert»

Konkurransesituasjonen har gjort at barnehagene må yte mer service mot nye foreldre enn tidligere. Dette innebærer at man må tenke nytt, og knytte til seg de foreldrene man kan. Det å gi et godt førsteinntrykk og vise frem barnehagens gode sider, blir viktig. Samtidig benytter flere foreldre seg nå av å shoppe barnehager. Som Mona sier: «Dagens foreldre er mer bevisste, og de shopper barnehager. Dette får selvsagt en konsekvens for oss».

Intervjupersonene forteller at foreldre ringer, mailer og ber om å få komme på besøk i barnehagen. Til tross for tiden dette tar for barnehagestyrere og øvrig personale, gjør mangel på barn at besøksdager blir en naturlig del av det å være attraktive i et marked. Flere private aktører tilbyr besøksdager for de som ønsker, det gjør også stadig flere kommunale barnehager (Jelstad, 2021). Flere av intervjupersonene bekrefter denne strategien. Til tross for at dette er tidkrevende, er det et nødvendig grep for at barn og foreldre ikke skal søke andre barnehager. Som Heidi sier: «Og så er det jo det der med å komme på besøk, det merker vi jo. De skal gjennom fire barnehager på en dag, og sant, hvem blir den heldige vinneren».

Heidi trekker også frem at hun inviterer til småbarnstreff og barselstreff i barnehagen, og at dette er et nyttig strategisk grep for å tiltrekke seg nye foreldre. På spørsmål om hun hadde gjort dette dersom barnehagen var full, svarer hun: «Nei, nei, nei, for det er jo jobb med det. Så dette er jo noe som kommer fordi vi trenger barn». Heidi viser med dette en måte å posisjonere seg på, og muligens skaffe seg et konkurransefortrinn. Gotvassli og Vannebo (2020) sier at strategi som posisjon innebærer å se på barnehager som konkurrerende virksomheter, og måten barnehagen tilpasser seg og møter ulike forventninger for å få et konkurransefortrinn blir viktig (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 81). Samtidig vil fortrinnet forsvinne dersom nabobarnehagene rundt Heidi bruker den samme strategien, og i stedet vil denne krevende ekstratjenesten bli et etablert tilbud det blir vanskelig å trekke seg fra.

Også Hanne trekker frem at hun tar imot foreldre som vil komme på besøk, og at dette er en bevisst og nødvendig del av jobben hennes som barnehagestyrer. Hun sier at hun inviterer foreldre som ringer, ettersom det er mer sannsynlig at de søker plass dersom de er på besøk først. Dette handler i

stor grad om å vise frem barnehagen og at det her er et godt sted å være. Relasjonskompetanse er viktig, særlig i første møte med foreldre. Spurkeland sier at relasjonsbygging er viktig, og at det er grunnleggende å kunne etablere relasjoner fort der vi trenger dem (Spurkeland, 2010, s. 129).

Mona er også bevisst viktigheten av gode relasjoner og relasjonskompetanse når foreldre kommer inn i barnehagen. Hun sier at hun inviterer de barna som allerede har takket ja til plass, inn på besøksdager i barnehagen i forkant av oppstart. På spørsmål fra meg om hvorfor hun gjør dette, sier hun: «Fordi at de skal få en relasjon til oss tidlig. Og spesielt hvis vi må ta inn søkere som har oss som 2. eller 3. alternativ, så er det større sjanse for at de blir værende når de har møtt oss og blitt kjent med oss». I følge Børhaug og Moen (2014) setter konkurransesituasjonen stadig større krav til innovasjon og tilpasning til krav og forventninger fra eksterne interessenter, og dette påvirker praksis i barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 93). Intervjupersonenes tilpasning til markedet og foreldres ønsker og behov, viser at de tilpasser seg blant annet ved å tilby besøksdager.

Når det gjelder foreldre som ønsker å komme på besøk i barnehagen *før* de søker, er dette noe flere opplever. Mona trekker frem at dette arbeidet til tider kan være krevende, men nødvendig.

Jeg kan ikke med letthet si nei, det passer ikke. Jeg må tilpasse meg mer. Men samtidig velger jeg jo gjerne å si: «Å, så fint at du har lyst å komme. Den dagen kommer også sånn og sånn, passer det for deg på det tidspunktet?» At jeg klarer å samle det, for jeg kan jo ikke gå rundt som en sånn museumsvert heller! Det handler jo om kapasiteten en har og hvordan det forstyrrer barnegruppen. Og når vi har disse omvisningene, sier jeg ofte til foreldre at vi kan ikke gå inn til de nå, for nå har de nettopp stått opp, da er de sårbare og det vil forstyrre de. I denne barnehagen er vi opptatt av å verne om barna. Så jeg håper jo det at når de hører meg si det så tenker de: «Åh, mitt barn kommer til å bli vernet om».

Samlet sett trekker intervjupersonene frem viktigheten av å åpne opp barnehagen og invitere foreldre inn både til småbarnstreff, barselstreff og omvisninger, og at dette har blitt både en nødvendig og naturlig del i dagens konkurranse om barn og foreldre. Samtidig tar det tid, uten at det nødvendigvis gir resultater, ettersom foreldre også besøker andre barnehager. Konkurransen i sektoren har påvirket foreldres posisjon overfor barnehagen, og medfører dermed andre lederutfordringer enn før, der barnehagestyrer må forholde seg til omverden på en annen måte. Dette utadrettede perspektivet oppstår på grunn av hendelser og strømninger i omgivelsene, men kan også være et bevisst valg av barnehagestyrer når det vurderes som hensiktsmessig (Moen et.al., 2021, s. 20). Mona viser dette ved at hun åpner opp for og ser viktigheten av besøksdager, samtidig som hun styrer tidspunktene for dette for å ivareta egne og de ansattes arbeidsoppgaver. Hun er

også bevisst hvordan hun synliggjør ivaretagelse og skjerming av barna, og viser på denne måten at barnehagen har barnas beste i fokus.

Jeg har nå vist de mest sentrale strategiene barnehagestyrerne i undersøkelsen tar i bruk i konkurransen om barn og foreldre. I det kommende vil jeg vise hvordan konkurranseledelsen påvirker styrenes profesjonsutøvelse.

Hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?

Funnene i undersøkelsen har til nå vist ulike strategier barnehagestyrerne gjør for å være attraktive for foreldre, for på denne måten å tiltrekke seg barn til barnehagen. I den konkurransesituasjonen intervjupersonene står i, er det nødvendig å fokusere mer på omgivelsene rundt barnehagen, og de krav og forventninger ulike interessenter og da spesielt foreldre har. Samtidig er foreldrenes opplevelse av god kvalitet viktig for et godt omdømme. Barnehagen har blitt en tilnærmet universell gode, og oppmerksomheten og forventningene til barnehagen har økt fra ulike aktører i omgivelsene (Moen et.al., 2021, s. 19). Alle intervjupersonene i undersøkelsen viser til at konkurransen om barn og foreldre har medført en mer utadrettet oppmerksomhet for dem som ledere. Dette påvirker dem på ulike måter, og medfører blant annet at flere arbeidsoppgaver må utføres i en allerede travel hverdag, og en prioritering av ivaretagelse av ulike ledelsesfunksjoner. Barnehageledelse ble tidligere sett på innenfor pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. Ledelse i forhold til omgivelsene har til nå vært lite kartlagt (Gotvassli, 2021, s. 28). Dette illustrerer den utviklingen som har vært i barnehagesektoren, der utadrettet ledelse har blitt stadig mer fremtredende og nødvendig.

Krysspress og skvis

Flere av barnehagestyrerne trekker frem at styrerjobben er kompleks, tidkrevende og inneholder store ledelsesområder. De opplever konkurransesituasjonen som spesielt krevende og utfordrende, ettersom konsekvensene av færre barn kan bli dårlig økonomi, oppsigelse av ansatte og avvikling av drift. Dette gjør at de må forholde seg til omgivelsene på nye måter, samtidig som ulike interessenter har store krav til barnehagen. I følge Moen og Granrusten (2013, s. 115) kommer ulike interessenter med forskjellige bidrag og forventer belønning i retur. Et eksempel knyttet til barnehagen er foreldre som bidrar med barn og betaling av egenandel. Disse har forventninger om

bistand i oppdragelse og omsorg av barna sine og til kvaliteten på barnehagetilbudet. Flere av intervjupersonene opplever disse kravene og forventningene fra interessentene som press. Hanne sier at hun hele tiden må balansere hva som skal gjøres:

Jeg tenker at den største delen av styrerjobben er å finne ut hva som er viktigst, hele tiden. Fordi du vil aldri være ajour. Drømmen min er at jeg skal ha strategiske planer for markedsføring, jeg skal følge opp alle handlingsplaner, jeg skal jobbe med brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. I så fall hadde jo dette i hvert fall vært tre-fire stillinger. Så da handler det om hva jeg klarer å gjøre innenfor de rammene jeg har, og være litt realistisk med meg selv, ellers drukner jeg i en sånn rolle.

Sitatet viser at barnehagestyrerne må gjøre noen prioriterte valg utfra det barnehagen har behov for. Særtrekk ved lederrollen i utadrettet ledelse er konkurranseledelse, der man konkurrerer om barn og ansatte, profilering, markedsføring og sikring av ressurser. Samtidig skal leder ha kontakt og samarbeid med foreldre og instanser utenfor barnehagen, noe som også innebærer rapportering. Leder skal også tilpasse driften til eksterne pålegg og forventninger, samt være en forkjemper for barnehagen. I tillegg skal leder bygge politiske ressurser og danne nettverk (Gotvassli, 2021, s. 31). Arbeidet med utadrettet ledelse kommer i tillegg til ivaretagelse av de andre ledelsesfunksjonene, noe som illustrerer kompleksiteten og kravene til styrerrollen i dagens barnehager.

Ann trekker frem at konkurranse gjør at hun må tenke helt nytt, og ta steget ut av barnehagen. Hun sier at dette har medført tilbakemelding fra de ansatte om at hun er for lite tilstede i hverdagen, og at de trenger henne der. Dette viser en av konsekvensene ved å ha for mye fokus på utadrettet ledelse, der hovedfokuset blir barnehagens omgivelser. I dette tilfellet medførte det at Ann hadde for lite oppmerksomhet innover i barnehagen, og at personalet begynte å etterspørre henne. Som nevnt er den sentrale ideen bak ledelse som funksjon at ledelse ikke nødvendigvis er knyttet til en person, men at det er mange som utøver lederatferd uten å være barnehagens formelle leder (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). For øvrig viser Anns uttalelser at leders tilstedeværelse er viktig. Hun synliggjør behovet for utadrettet ledelse og konkurranseledelse, men at dette ikke skal gå på bekostning av hennes tilstedeværelse i barnehagen og ivaretagelse av personalet og integrasjonsfunksjonen. Hun forteller at hun ofte holder kurs til eksterne, og sier alltid ja når hun blir bedt om å utføre oppgaver som for eksempel foredrag og innlegg til aktører utenfor barnehagen. For øvrig gjøres dette nå på kveldstid, slik at hun kan være til stede i barnehagen på dagtid. Dette kan være nødvendig for å ivareta interne forhold som pedagogisk arbeid, administrative oppgaver og integrasjonsfunksjoner. Sidestillingen av omsorg og demokratisk ledelse er ikke uvanlig. En

tidligere undersøkelse viser at flere styрere har en sterk solidaritet til de ansatte som gjør at de strekker seg for langt (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 83). I tilfellet til Ann handler dette om at hun velger å tilby jobberelatert kursing til eksterne på kveldstid, noe som gir en større arbeidsbelastning for henne. Samtidig balanserer hun på denne måten behovet for å være tilstede i barnehagen på dagtid, i tillegg til at hun får synliggjort seg blant andre aktører på kveldstid.

Flere av intervjupersonene trekker videre frem at konkurranseledelsen i noen tilfeller tar vekk fokuset deres fra barna og intern kvalitetsutvikling. Det er en tøff prioritering av hva de bruker tiden sin på, og en kamp om ressursbruken. Hanne sier at arbeidet med å tiltrekke seg nye foreldre gir en pedagogisk skvis mellom det hun mener er best kvalitet for barn, og hva hun eventuelt må gjøre for å skape seg et konkurransefortrinn i et presset marked. Dette understøttes av undersøkelsen gjort av Dahle (2020). Hun sier at konkurransesituasjonen fører til markedsretting av barnehagen, noe som gir styrerne dilemmaer om hva barnehagen må tilby av profilering og produktorientering kontra pedagogikken og barnas beste (Dahle, 2020, s. 225). Hannes opplevelse av kvalitet er å gi barna varierte og gode hverdager, med allsidige opplevelser og gode relasjoner til hverandre og personalet. Samtidig er hun bevisst situasjonen hun står i, og at hun ikke kan nedprioritere konkurranseledelsen.

Prioriteten min er barna og å levere faglig kvalitet for barna, det er pri 1. Og så lenge vi gjør det, så lever jeg ok med at vi ikke har resten. Og så må jeg jo også innse at om vi ikke får nok barn, så har vi ikke noe å drifte. Så konsekvensen kan på den måten bli stor ved bare å fokusere på kvalitet.

Utsagnet illustrerer et dilemma som flere av intervjupersonene viser til. På den ene siden blir de skjerpet av konkurransesituasjonen, der det kontinuerlig jobbes med kvaliteten og det tilbudet de gir. På den andre siden «tvinges» de til også ha fokus utover barnehagen, blant annet ved at den pedagogiske kvaliteten og barnehagen må synliggjøres, samt at de må tilby ekstratjenester til foreldre. Synliggjøring gjør de på ulike måter, blant annet gjennom sosiale medier, pedagogisk dokumentasjon, bilder, utstillinger og infoskriv som blir sendt hjem. Alt dette tar tid, og er et viktig arbeid både for kvaliteten og for å være attraktiv i markedet. Dokumentasjonen som blir synliggjort for foreldre krever at barnehagen hele tiden må være «på», og at personalet må ha et felles fokus. Selv om dette er tidkrevende, er det samtidig en kontrollfunksjon for barnehagens kvalitet.

Flere av barnehagestyrerne i undersøkelsen forteller at de bruker masse tid på konkurranseledelse, tid som de heller ville brukt på pedagogikk og fag. Samtidig sier de at oppgaver knyttet til utadrettet ledelse nå har blitt en del av styrerjobben. Ann forteller at hun hver uke bruker mange timer utelukkende på profilering, synliggjøring og markedsføring. I tiden rundt hovedopptak bruker hun

enda mer tid. En av strategiene hennes er å invitere til omvisning, besøksdager og barselstreff i barnehagen. Dette er tidkrevende, men behovet for å tiltrekke seg nye foreldre og barn gjør at dette må prioriteres. På den andre siden skaper det merarbeid som ikke nødvendigvis gir utslag i flere søkere. Dette viser litt av den skvisen flere av intervjupersonene opplever i hverdagen. Det å ta imot foreldre på besøksdager og tilby småbarnstreff i barnehagen krever prioritering av arbeidsoppgaver. I henhold til Adizes fire lederfunksjoner, er utadrettet ledelse knyttet til entreprenørrollen. Denne typen lederskap består av å forholde seg til ulike krav fra omgivelsene, som stadig er i endring (Gotvassli, 2021, s.30). Flere av intervjupersonene trekker frem at de stadig opplever situasjoner der andre nødvendige oppgaver må vike for foreldremakten. Både Eva og Ann synliggjør denne skvisen. De sier at ansvaret for å gjennomføre besøksdager og småbarnstreff er deres. Personalets tid skal brukes med barna, slik at foreldres behov og ønsker ikke gir konsekvenser som motvirker kvalitet og tilstedeværelse med barna. For øvrig gir det konsekvenser for styrers prioritering av egne arbeidsoppgaver, og det oppleves et krysspess mellom det å bruke tid på pedagogisk kvalitet internt i barnehagen, kontra å rette seg etter foreldres behov, krav og forventninger.

Ann sier videre at hun i større grad enn tidligere er tilgjengelig for foreldre også på andre områder, både på mail, telefon og i samtaler. Hun strekker det så langt at hun sier hun er «supertilgjengelig». Dette tar tid, og skaper avbrudd i andre arbeidsoppgaver. Samtidig sikrer det tettere relasjoner til foreldre, og gjør at hun i større grad kan påvirke barnehagens omdømme positivt. Spurkeland (2010) sier at relasjonsbygging er en kombinasjon av holdninger, ferdigheter og kunnskaper, og består av en mental bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige (Spurkeland, 2010, s. 129). I barnehagesammenheng gjelder dette først og fremst barn og kolleger, men det er også viktig å bygge relasjoner med foreldre og andre interessenter. Det Spurkeland sier illustrerer viktigheten av å pleie foreldrerelasjonene, noe både Ann og de andre styrerne er bevisst på. Samtidig som det er tidkrevende for dem å ha hyppigere foreldrekontakt og å være mer tilgjengelig enn tidligere, er de også bevisst den viktigheten dette har for foreldres opplevelse av barnehagens kvalitet. Som nevnt tidligere, har Ann en forståelse om at foreldres fornøydhet ofte er knyttet til relasjoner og hvordan de blir møtt i ulike sammenhenger. Anns måte å håndtere dette på er strategisk i henhold til barnehagens omdømme.

Flere av intervjupersonene viser til en økonomisk konsekvens dagens konkurranse om barn og foreldre gir. Mangelen på barn setter dem i en situasjon der de må tilby barnehageplass til alle som søker. For øvrig har de liten innvirkning på når foreldre søker om plass, og slik situasjonen er nå, kan foreldre i stor grad velge når de ønsker oppstart. Dette påvirker barnehagestyrerne økonomisk, og de må gjøre noen strategiske valg; tilbyr de plass utenom telledato, får dette økonomiske konsekvenser. Unngår de å tilby plass, går barna til andre barnehager. Ann illustrerer dette:

I fjor hadde jeg ni barn jeg ikke fikk tilskudd for, det betyr jo at jeg taper nesten to millioner kroner. Så da nytter det ikke bare å sitte på baksiden og si at, jaja, det ble sånn. For jeg er jo daglig leder, så jeg må jo ta det ansvaret. Ellers tar jo bare nestemann de inn, sant. Og da har jeg tapt de fremtidige søkerne, så det er ikke et valg. Jeg kan ikke si nei. Og jeg må være utrolig mye mer rund, jeg har ingen muligheter til å si noen ting, altså jeg kan ikke feile.

Hun sier videre at den økonomiske konsekvensen er stressende. Hun hevder at lavere inntekter og høyere lønnskostnader gjør det umulig å holde budsjettet i balanse. Barnehageloven sier som nevnt at det skal være tilstrekkelig bemanning til at de ansatte kan drive tilfredsstillende pedagogisk virksomhet. Barnehagen skal ha minst én ansatt per tre barn under tre år, og minst én ansatt per seks barn over tre år (Lov om barnehager, §26). Dette lovkravet gjør at voksentettheten skal ivaretas uavhengig av tidspunkt for barnas oppstart i barnehagen, og om oppstart er i tilknytning til telledato der økonomiske tilskudd blir fordelt. Dette innebærer også at barnehager som velger å ta inn barn utenom disse telledatoene, vil få en økonomisk ubalanse. Flere av barnehagestyrerne opplever dette som et vanskelig krysspress. Samtidig trekker de frem at konkurransesituasjonen gjør at de også tilbyr plass til barn som står på venteliste til andre barnehager. Dette innebærer at de må oppbemanne for en kortere periode, ettersom barna ofte forsvinner igjen ved nytt barnehageår. Samtidig velger de å gjøre dette, fordi det er en mulighet for at *noen* av disse barna faktisk blir værende i barnehagen. På den andre siden sier flere at dette kontinuerlige opptaket skaper uro både i barnegruppen, for personalet og for styrernes organisering. Situasjonen gjør forøvrig at styrerne opplever at de ikke har et reelt valg ettersom de trenger barn for å sikre arbeidsplasser og ikke minst for å forhindre mulig nedleggelse av barnehagen.

Intervjupersonene viser at konkurransesituasjonen i flere tilfeller medfører en opplevelse av skvis og dilemma. Utadrettet ledelse og konkurranseledelse får mye oppmerksomhet, og går i noen tilfeller på bekostning av andre ledelsesfunksjoner. Samtidig skal barnehagelederne forholde seg til krav fra mange ulike interessenter, noe som kan gjøre det utfordrende å balansere de ulike kravene. Dette viser også funn gjort av Flormælen (2013, s. 46), der styrerne i undersøkelsen opplever motstridende interesser og forventninger fra ulike aktører.

Kvalitet og brukertilpasning trenger ikke nødvendigvis å være motsetninger, men funnene mine viser at det i noen tilfeller oppleves slik. Forventningene fra de ulike interessentene gjør at barnehagestyrer hele tiden må ta valg, og prioritere de oppgaver som synes mest nødvendig og viktig for barnehagen. Moen (2016) sier at det er mange som vil noe med barnehagen, og som vil forsøke å legge føringer for barnehagens innhold og drift. Hun sier at mange interessenter har ulike

krav, og at disse kravene og forventningene ofte er motstridende. Dette er en realitet barnehagestyrere står midt i (Moen, 2016, s. 147). Dette kan forstås i sammenheng med den tiden barnehagen bruker på å møte foreldres krav om mer oppfølging, omvisning, bilder og informasjon og foreldrekontakt i garderobesituasjoner, kontra tid som blir brukt på kvalitetsarbeid og pedagogiske aktiviteter sammen med barna. Dette kan knyttes til det som kalles strategiske dilemmaer, der styrerne må ta strategiske beslutninger innenfor krysspresset til ulike interessenter (Emilsen et.al., 2021, s. 93). Gotvassli (2006, s. 207) trekker også frem andre dilemmaer i denne kategorien, der det på den ene siden handler om å ta hensyn til service og fleksibilitet overfor foreldre kontra hensynet til kontinuitet og sammenheng for barna. Strategien om utvidet åpningstid illustrerer dette, og flere av intervjupersonene trekker dette frem som en skvis mellom profesjonsutøvelse, faglig kvalitet og foreldres krav og forventninger; dersom de ikke utvider åpningstiden, får de ikke nok søkere. Utvider de åpningstiden, strekkes personalet over lengre perioder, noe som igjen påvirker voksentettheten og kvaliteten på barnehagetilbudet. Flertallet av styrerne tilbyr utvidet åpningstid som en del av det å være attraktiv i et konkurransemarked. Til tross for konsekvensen dette gir for drift og voksentetthet gjennom barnehagedagen, opplever styrerne at de ikke har et reelt valg.

Flere av barnehagestyrerne trekker frem at de jevnlig blir utfordret på skvisen de kommer i mellom å være en servicebedrift der alle brukerne skal være fornøyde, mot det å gi et barnehagetilbud som er til det beste for barna. Hanne sier at hun strekker seg langt, og «svelger noen kameler». Samtidig skal hun ivareta barnehagens samfunnsmandat, og ikke miste seg selv på veien. Denne vektskålen kan til tider være vanskelig å balansere. Tidligere undersøkelse gjort av Flormælen (2013) bekrefter som nevnt at barnehagestyrere opplever krav fra ulike interessenter. Flere trekker frem at den viktigste interessenten er foreldre, og at det arbeides med å beholde de i barnehagen. Dette skaper et krysspress på hvordan foreldre ivaretas, og hvordan barna og personalet ivaretas (Flormælen, 2013, s. 46). Dette samsvarer med funnene i min undersøkelse, der foreldres spesielle ønsker for eget barn i mange tilfeller går på bekostning av personalet og resten av barnegruppen.

Ettersom intervjupersonene opplever at det er mange ulike krefter rundt barnehagen, må de ofte velge mellom pedagogisk innhold mot andre aktørers makt. Mona sier:

Vi står i en tid der det er endringer over alt, og det er så mange av de som kommer samtidig. Mange flere nå er opptatt av barnehagen; barnehagens innhold, vår rolle innenfor oppvekst, men også utdanningssektoren. Politisk sett vil det og være flere som mener noe og vil blande seg i hva barnehagene skal inneholde, og det må vi være

klar over, det må vi posisjonere oss for på en måte som gjør at vi kan påvirke det, og så må vi møte det!

Utsagnet til Mona viser at hun som leder møter de kravene som kommer mot henne. Samtidig er hun bevisst på at hun ikke bare tar imot, men også selv påvirker, slik at hun er en reell stemme ut mot det store fellesskapet. Det store fellesskapet er som nevnt et begrep som brukes om eksterne interessenter (Moen, 2016, s. 150). Også flere av de andre intervjupersonene trekker frem at de jobber med å være synlige ledere for å fremme barnehagen sin. Konkurransesituasjonen har gjort at de har blitt mer bevisst sin egen rolle, og hvordan de fremstår ikke bare internt, men også utenfor barnehagen og i barnehagens nærmiljø. De viser seg oftere i media, og er tilgjengelige for pressen. De tilbyr kurs for eksterne, og fremstår som barnehagens frontpersoner. Samtidig er de mer synlige internt i barnehagen, og har mer foreldrekontakt enn tidligere. De deltar i samtaler, og er oftere inne i saker som omhandler foreldres krav og forventninger til barnehagen. Enkelte holder seg politisk orientert eksempelvis ved å delta på plan og byggesaker for eget område, for på denne måten å skaffe seg et fortrinn. De er på tilbudssiden og tilbyr lån av barnehagelokaler og utstyr, og fremstår på denne måten brukerorientert og relasjonelt gode. Samtidig fører denne synligheten av styrerrollen i mange tilfeller tilbake til den prioriteringen som må gjøres rundt ulike oppgaver, og den skvisen dette medfører. Dette opplever flere av intervjupersonene som utfordrende, og det medfører stress og hodebry. Mange tar valg som medfører arbeid utenfor opprinnelig arbeidstid og oppgaver, slik at de kan møte alle de ulike forventningene, både fra det lille og det store fellesskapet.

Videre trekker intervjupersonene frem at også eier har forventninger til dem, som blant annet omhandler at barnehageplassene skal fylles opp. På spørsmål om hvorvidt eier er opptatt av at barnehageplassene fylles opp, svarer Eva følgende:

Ja, de kjører oss jo litt i forhold til det, det gjør de. Men per nå er vi jo full med tanke på det antallet ansatte vi har. For det blir jo oppbemanning og nedbemanning, og der er jo egentlig kommunen litt i startgropen. Altså, det er etterspurt hvordan etaten stiller seg til å profilere barnehagene, fylle barnehagene, og så er det jo sånn at du skal jo fylle barnehagen etter arealet, men det er jo ikke en realitet i det hele tatt. Jeg føler at det er styrergruppen som etterspør, det er ikke kommunen som er på. Det er jo absolutt en veldig relevant problemstilling for kommunale barnehager, og hvis jeg skal se tilbake på privat sektor, så var jo eierne den drivende parten i forhold til omdømme.

Også Mona understøtter dette:

Det er en viss grad av målstyring. Sant, der vi blir jo på en måte holdt i tømmene, og må rapportere inn hvor mange barn vi har, og hva slags kapasitet som eventuelt er ledig, og der det er en forventning om at vi skal fylle opp hver kvadratmeter. Men jeg opplever ikke at eier arbeider veldig strategisk for at vi skal bli en foretrukken barnehageaktør. Der tenker jeg litt sånn at luen har seget ned i øynene og vi ikke helt ser verden omkring oss. Og det forundrer meg, for jeg opplever at jeg har en ledelse og en eier som er veldig kompetent! Men akkurat der er det liksom, jeg vet ikke om det er sånn ukommunalt å tenke at vi skal konkurrere.

Flere av de andre barnehagestyrerne bekrefter også at det ikke er noen overordnet strategi for å fylle opp barnehageplassene, og at dette er noe de må finne ut av selv. Her er det forøvrig et skille blant intervjupersonene fra kommunal og privat sektor. I kommunal sektor er rekruttering av nye barn og foreldre barnehagestyrers eget ansvar, og det er ingen overordnet strategisk plan for dette arbeidet. Dette oppleves for øvrig noe annerledes hos barnehagestyrerne i privat sektor. Her trekkes det frem at de har en markedsavdeling i ryggen, som bidrar og støtter der det er behov for det. Børhaug og Lotsberg (2012) fant at styrere i private barnehager var mer fortrolige med konkurransesituasjonen enn kommunale styrere. Større barnehagekjeder brukte mer ressurser til synliggjøring og profilering, og var bedre forberedt på å møte konkurranse. De fant det de kaller for foreldrefrieri, der private barnehager avviker fra offentlige ved at de har profilering som er velegnet mot foreldre (Børhaug & Lotsberg, 2012, s. 44).

Konkurransen om barn og foreldre viser den tveeggetheten intervjupersonene opplever å stå i. På den ene siden er de avhengige av å tilby ulike tjenester til foreldre for å kunne være konkurransedyktige. De må tilby utvidet åpningstid og arbeide strategisk med barnehagens omdømme. De tilbyr småbarnstreff og omvisninger i barnehagen, og foreldre skal bli sett, hørt og møtes på de krav og forventninger de har. På den andre siden har barnehagestyrerne ikke tilstrekkelig personalressurs til å møte disse forventningene. Barnehagene har personalressurser knyttet opp mot barna, og har som hovedoppgave å gi barn under opplæringspliktig alder gode utviklings- og aktivitetsmulighet i samarbeid med barnas hjem (Lov om Barnehager, 2005 §1). For å møte kravene som først og fremst kommer fra foreldre, opplever flere en skvis, og de må ta valg som får konsekvenser for andre oppgaver. Heidi sier blant annet at hun må ha utvidet åpningstid for å kunne være en aktuell barnehage tilbyder. Etersom konkurransen om barn og foreldre har gjort at de har blitt langt færre i personalgruppen, må hun selv å åpne barnehagen på tidligvakt for ikke å miste barna til nabobarnehagen. Hun sier:

Jeg tør ikke å gjøre noe med åpningstiden, selv om jeg burde, for da har de andre barnehagene et annet konkurransefortrinn enn meg. Det er jo egentlig helt hull i hodet, for at å få hverdagen til å gå opp, kommer jo jeg på jobb halv syv hver dag og åpner barnehagen.

Dette viser at dersom hun skal kunne drifte barnehagen fremover, har hun strengt tatt ikke et reelt valg; hun må tilby samme åpningstid som nærbarnehagene. I dag får barnehagene tilskudd for en hundre prosent plass som tilsvarer 41 timer eller mer. Dette betyr at barnehagene ikke får flere ressurser dersom de har åpningstid på mer enn åtte timer og femten minutter (Johansen, 2021). Tall fra 2005 viser at det den gang kun var 38% av småbarnsforeldre der begge var i jobb på vanlig dagtid (Kitterød, R.H., 2005). I 2017 var ni av ti fedre og åtte av ti mødre sysselsatt i siste kvartal. Trenden viser at arbeidstiden fortsetter å øke for mødre, mens den går nedover for fedrene. Dette gjelder spesielt småbarnsforeldre. Selv om man skulle tro at behovet for utvidet åpningstid kommer fordi begge foreldre er i full jobb, ser ikke dette ut til å stemme. Familier der begge er i full jobb blir ofte fremstilt som normalen, selv om det kun er halvparten av norske familier som har to foreldre i full jobb (Sandvik, 2018). Dette viser at behovet for utvidet åpningstid ikke er en nødvendighet for alle foreldre. For øvrig vil det gi foreldrene mer fleksibilitet og ro i hverdagen, og ettersom det er overkapasitet på barnehager flere steder, gir dette foreldre brukermakt til å presse frem utvidet åpningstid i barnehagene.

Ann oppsummerer strategiene med å tiltrekke seg barn og foreldre som noe av det viktigste hun per i dag gjør, og utadrettet ledelse er den lederfunksjonen som får mest prioritet. Hun sier hun er villig til å strekke seg svært langt i kampen om barn og foreldre, og har ennå ikke møtt grensen for hvor langt hun er villig til å gå. Hun sier: «Jeg må sikre mine ansatte. Jeg har 21 ansatte, jeg vil at de skal ha jobb også neste år. Hvis jeg har nok unger, så har de jobb. Så enkelt er det». Ann viser et spesielt utadrettet fokus. Dette bunner i et primærønske om å sikre jobb til sine ansatte, og ivareta dem i et usikkert marked. Dette krever at hun tiltrekker seg barn og foreldre til barnehagen, noe som igjen krever intern kvalitet, godt omdømme og ekstratjenester til foreldre. Så selv om prioriteten er å jobbe utadrettet, er det naturlig og nødvendig også å jobbe med ressursbaserte strategier for å være attraktiv som barnehageaktør. Forskning gjort av Gotvassli og Vannebo (2020, s. 79) viser at generiske og ressursbaserte strategier ofte er integrerte, og arbeides med parallelt.

Endrede krav til personalet - «Motivasjonen er faktisk arbeidsplassen deres!»

Flere av intervjupersonene trekker frem at konkurransen i barnehagemarkedet har medført høyere krav til personalet om kvalitet på barnehagetilbudet. Dette gjør at styrerne krever mer av de ansatte enn tidligere, og de kommer fortere på banen dersom det er behov for det. Hanne viser til at situasjonen gjør at hun må være både tydeligere og stille større krav til de ansatte, både med tanke på nærvær, men også faglighet og kompetanse. Hun forteller at hun har vært tydelig på at endringer er nødvendig, og at de i større grad må tilpasse seg til foreldrenes behov. I følge rammeplanen skal barnehagen legge til rette for foreldresamarbeid og god dialog med hjemmet, og barnehagen skal alltid ha barnets beste som mål (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29). Dette legger føringer for barnehagestyrers krav om at personalet møter foreldre med respekt og skaper gode relasjoner, samt at de inviterer foreldre til å medvirke i barnas barnehagehverdag.

Intervjupersonene er tydelige på at personalet skal være på tilbudssiden, og ta det relasjonelle ansvaret i foreldrerelasjonen. Noen ganger kan for øvrig dette være utfordrende, ettersom foreldre har økende krav og noen ganger urealistiske forventninger. Smeby et.al (2021, s. 117) viser til analyser av kvalitative data som viser tre områder der foreldre oppleves som grenseoverskridende. Det er når de utfordrer barnefellesskapet, har individualiserte behov og gir uttrykk for problematisk kundeforholdning. Samtidig er det emosjonelle klimaet viktig for gode relasjoner og et godt samarbeid (Spurkeland, 2010, s.23). Ann forteller at noen foreldre krever full oppfølging og én til én på eget barn gjennom barnehagedagen. De vil ha faste voksne som tar imot hver morgen, og maten skal gjerne være spesialtilpasset. Ann sier at hun forventer at personalet skal innfri disse kravene fra foreldrene, selv om dette er utenfor barnehagens egentlige rammer og tilbud. Dersom dette ikke gjøres, flytter barnet muligens til en annen barnehage. Dette peker tilbake på hennes tidligere utsagn om at målet til enhver tid er å sikre personalets arbeidsplass. For å kunne klare dette, må hun være tydelig på at også de ansatte møter de kravene foreldrene har. På den andre siden vil denne ekstratjenesten og serviceholdningen bidra til økt belastning for de ansatte, og «tvinger» tid fra samvær med barna over til foreldrenes behov. Slik Ann beskriver det, oppleves ikke dette som et reelt valg, foreldrene må tilfredsstilles.

Ann er tydelig på den foreldreservicen personalet skal gi. Hun sier at personalet vet hvorfor dette foreldrearbeidet er nødvendig, og dersom personalet skal sikre jobben sin fremover, er dette fokuset nødvendig å ha. Det kan for øvrig stilles spørsmålsteget ved hvor langt barnehagen skal strekke seg. Ann sier som nevnt at hun er villig til å strekke seg svært langt. Samtidig sier hun at dersom barnets beste blir utfordret, setter hun foten ned. Dette kan illustrere litt av den skvisen hun står i; på den ene siden opplever hun det som nødvendig å oppfordre personalet til å møte foreldrenes behov og

forventninger. På den andre siden skal personalet ivaretas, og barnets beste alltid settes først (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29). Dette er motsetninger som ikke alltid lar seg kombinere, men er like fullt en del av arbeidshverdagen.

Hanne sier at hun opplever at situasjonen med synkende barnetall gjør mange ansatte usikre. Hun sier:

De er jo spent og lurert på hva som skjer til høsten igjen- klarer vi å fylle så mange plasser? Hva gjør vi? Er det mange på venteliste? De er litt nysgjerrige på det. Jeg har jo tidligere jobbet i en personalgruppe som aldri har tenkt på å spørre om det var ventelister engang. Så det er på en måte en helt ny måte å mentalt stå i den usikkerheten for personalet som risikerer at de blir overtallig.

Flere av intervjupersonene sier at de er tydelige med de ansatte om at barnehagen trenger flere søkere. Dette medfører på den andre siden at de til tider også må støtte personalet dersom barn på avdelingen slutter. Selv om frafall av barn får konsekvenser for barnehagen, så har personalet kanskje strukket seg så langt det er mulig. Barnehagen skal ikke tillate at foreldre trekker over linjer og grenser fordi barnehagen «trenger» barna. Styrerjobben handler da om å ivareta og trygge de ansatte, parallelt med å sikre driften. Dette kan knyttes til integratorfunksjonen, der det er viktig å motivere og støtte personalet i hverdagen, samt legge til rette for et samarbeidsklima og et godt arbeidsmiljø (Børhaug et.al. 2012, s. 87).

Samtlige intervjupersoner trekker frem et dilemma de stadig møter. Hvor langt skal de strekke seg for å beholde foreldre og barn i barnehagen? Dette sier også Dahle (2020) noe om. Hun sier at med en dominerende markedslogikk kan det oppleves utfordrende å holde fast i at det mest sentrale med profesjonen er relasjoner og samspill med barna (Dahle, 2020, s. 226). Samtidig sier Heidi at det er viktig å snakke om dette i personalgruppen:

Vi er avhengige av barn for å drive barnehage, det har vi snakket masse om, at barn og foreldre er kundene våre. Tror det er viktig å snakke høyt om det, at det ikke bare blir en sånn styrergreie, men at det er noe alle har fokus på. Det skal ikke være noen overraskelse av vi har få søkere på søkerlisten, eller at vi må melde noen overtallig. Samtidig skal vi holde flyten og beholde det gode arbeidsmiljøet, vi skal jo ikke gjøre sånn at folk blir redd for jobbene sine.

Sitatet til Heidi viser et ledelsesdilemma flere av intervjupersonene opplever. Personalet skal ivaretas og skjermes, samtidig er det viktig at de er informert om situasjonen. Ljunggren (2021, s. 45) sier at styrerne gjennom bufriing skåner barnehagen for sjokk og avbrytelser fra omgivelsene,

for eksempel ved at spørsmål om markedsføring og profilering ikke blir et tema på personalmøter. Dette samstemmer ikke med funnene i min undersøkelse. Alle barnehagestyrerne sier at konkurransesituasjonen drøftes med personalet. De snakker om mulige konsekvenser, samtidig som de drøfter hva som kan gjøres for å være attraktive for nye foreldre. Samtidig viser Heidi at vektskålen må balanseres:

Det er jo en balansegang på hvor mye vi snakker om dette. Du skal jo ikke skremme personalet, men jeg ønsker jo å være ærlig med de. Så det er ikke alt jeg deler med de, for dette er noe jeg jobber med hele tiden, selv om jeg ikke pøser på til de. For da er det den balansen, hvor bekymret skal de bli.

Videre sier hun at selv om hun prøver ikke å skremme sine ansatte, må hun informere de om situasjonen. Hun viser tall, og de bruker tid til å diskutere hvordan de kan løse situasjonen. Hun sier at hun alltid spør om det er noen som ønsker å gå ned i stilling en periode, for å unngå oppsigelser. Hun sier videre at konkurranse og full barnehagedekning er dagligdagse begrep hos dem, og at de har snakket om dette i over ti år. Hun sier at selv om hun til en viss grad ønsker å skjerme de ansatte, er realiteten sånn at hverdagen deres *er* å være i konkurranse med andre om barn og foreldre. De jobber målrettet for å kunne tiltrekke seg flere søkere, men det er ikke til å unngå at situasjonen påvirker dem. Arbeidsmiljøet blir påvirket av usikkerhet rundt om de ansatte har jobb til neste år, og det opplever hun er en vond følelse å ha.

Intervjupersonene trekker frem at barnehager har lav bemanningsressurs. Til tross for dette er det stadig økende krav til barnehagen fra foreldre og andre interessenter, noe som medfører at de som styrere også krever mer av personalet. En rekke aktører kan utfra ulike perspektiver og interesser ha ulike oppfatninger om hva som er den gode barnehage, og konkurransesituasjonen medfører at det er nødvendig å bruke tid på oppgaver som ikke tidligere ble prioritert. Moen og Granrusten (2013) har gjennomført intervjuer som et ledd i prosjektet «Management for learning- Challenges in ECECs in Norway». Med utgangspunkt i dette sier de at omdømme og omdømmebygging er en viktig del av styreres strategi i konkurransen om å tiltrekke seg barn og foreldre. Foreldres opplevelse av kvaliteten barnehagen leverer, anses som viktig for omdømmet. Flere av barnehagestyrerne forteller at arbeidet med å skape bevissthet rundt omdømme og omdømmebygging er kontinuerlige prosesser i personalgruppen. Dette støtter opp under det mine intervjupersoner sier, og Ann viser et eksempel på dette:

Det lages en rapport hver eneste dag med bilder, hver eneste dag. Og det tar en sånn femten til tjue minutter hver eneste dag per avdeling. Det gjorde vi jo ikke før. Det har

tvunget seg frem, og det kreves mer og mer, og mer bilder, og det skal lastes opp, og det tar den tiden det tar. Det gjør det. Men sant, det har med markedsføring å gjøre.

Hun sier at personalet kan oppleve dette arbeidet som både tidkrevende og «unødvendig». De opplever at behovet er å være tilstede på avdeling, og at dette arbeidet trekker dem vekk fra deres opprinnelige arbeidsoppgaver. Ann sier at hennes jobb som leder er å vise personalet viktigheten av å tilby foreldre dette, som en nødvendig del av markedsføringen. Samtidig illustrerer dette at ivaretakelsen av entreprenørfunksjonen i Adizes fire lederfunksjoner ikke bare faller på barnehagestyrer, men også på det øvrige personalet. Som nevnt tidligere sier Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) at den sentrale ideen bak ledelse som funksjon er at ledelse ikke nødvendigvis er knyttet til én person. Det er mange som arbeider med lederoppgaver uten å være den formelle lederen, det viktigste er at lederfunksjonen blir ivaretatt. Dette viser at konkurransesituasjonen gjør at flere enn barnehagestyrer får endrede arbeidsoppgaver. I dette tilfelle er det nødvendig at avdelingspersonalet tilbyr foreldrene det de etterspør, som er flere bilder og dokumentasjon. Selv om dette arbeidet er tidkrevende og i utgangspunktet blir gjort for å møte foreldres behov, vil det på en annen side også ha en positiv effekt på personalets kompetanse, ettersom de ved hjelp av å dokumentere praksis gjennom tekst og bilder, får reflektert og drøftet pedagogisk praksis. Dette kan knyttes opp mot refleksjons og læringsprosesser i barnehagen, som er vesentlig i en lærende organisasjon (Gotvassli & Vannebo, 2016b).

Flere av barnehagestyrerne sier at konkurransesituasjonen krever at personalet er tettere på foreldre. Dette er viktig for omdømmet, og de sier at de forventer at personalet er bevisst dette i alle møter, og ved at de tilbyr hyppigere foreldresamtaler. De trekker frem at de bruker tid på å forklare viktigheten av dette arbeidet i personalgruppen. Innimellom oppstår det konflikter mellom barns og foreldres behov. Tilleggstjenester, som eksempelvis behovet for daglig rapport til foreldre, omtales som kvalitet som vokser fram fordi barnehagene må konkurrere om barna (Handal, 2021). Dette oppleves for flere i personalet som utfordrende. Samtidig er dette viktig for å kunne tiltrekke seg nye foreldre, og flere av intervjupersonene trekker frem at dette er nødvendige diskusjoner i personalgruppen. Intervjupersonene jobber med å skape en forståelse for dette, og de kommer jevnlig i dilemmaer om hva som er kvalitet, og hva som selger. De opplever at det brukes mer og mer tid på synliggjøring av innhold og foreldresamarbeid, noe som gjør at tid må tas vekk fra barna. Hanne sier at arbeidet med personalet er komplekst, og omfatter mange områder. «Alle som er innom, gir en ryktebase utad. Jeg jobber med personalet om at de må være bevisst på at de er med på markedsføring. De er barnehagen utad, mye mer enn meg, og at motivasjonen er faktisk arbeidsplassen deres».

Samtlige intervjupersoner viser til at personalledelse omfatter mange områder. Kvalitet er en forutsetning for et godt rykte, og krever kontinuerlig personalledelse og fokus. Flere setter relasjonskompetanse i sammenheng med opplevd kvalitet for foreldre, og sier at mye handler om hvordan foreldre og barn blir møtt i ulike situasjoner. De sier at personalet skal være bevisst sin rolle i forhold til et godt rykte, og være klar over at dette i stor grad handler om hvordan de møter foreldre. Samtidig sier barnehagestyrerne at konkurransesituasjonen gir et ledelsesdilemma, der personalet både skal informeres og bidra til et godt rykte, samtidig som de til en viss grad skal skjermes og trygges. Konkurransesituasjonen krever mer av de ansatte i dag enn for ti år siden, og har medført et større fokus mot barnehagens omgivelser for alle barnehagens ansatte. Samtidig bidrar rammeplan for barnehagen (2017) med dens endringer om «bør» til «skal» til personalet er godt kjent med krav.

Tidsbruk og kompetansebehov

Til tross for at alle intervjupersonene arbeider utadrettet og er konkurranseorientert, sier flere at de mangler kunnskap om markedsføring, og at det de kan og gjør i stor grad er selvlært. «SOL-undersøkelsen» understøtter dette, og viser at om lag 40% av barnehagestyrerne vurderer markedsføring som en meget stor eller stor utfordring (Børhaug et al., 2012, s. 113-133). Det har for øvrig de siste årene vært satset mye på å utvikle barnehagens ledelse og barnehagestyrernes ledelsesprofesjonalitet gjennom styrerutdanningen. Bakgrunnen for dette er blant annet at barnehagen som samfunnsinstitusjon må være i endring og utvikling, og lederutdanning for styrere er viktig for barnehagens videre utvikling (Utdanningsdirektoratet, 2021). Tidligere forskning av Børhaug og Lotsberg understøtter viktigheten av dette. De sier at det er en stor utfordring å utvikle barnehagens innhold og kvalitet samtidig som man forholder seg til komplekse og dynamiske omgivelser (Børhaug og Lotsberg, 2010, s.80). I følge Gotvassli og Vannebo (2014, s. 63) er styrerne ofte usikre på hva utadrettet ledelse innebærer og føler seg utrent i utadrettet strategisk lederatferd. Barnehagestyrerne i min undersøkelse opplever at de bruker mye tid på markedsføring og profilering, og må finne ut av ting på egen hånd. De sier derimot ingenting om at de føler seg utrent i strategisk tenkning, men at det er lite kompetanseheving på temaet. Ann sier: «Dette må jeg finne ut av selv. Og det er ikke litteratur, det er ikke erfaring på det. Så jeg må på en måte prøve og feile». Barnehagestyrerne i min undersøkelse har alle gjennomført styrerutdanningen.

Flere trekker frem at konkurranseledelse er et tidkrevende arbeid. Samtidig har det blitt en del av de daglige arbeidsoppgavene for intervjupersonene. Dette gjør at de ønsker mer kompetanse, og særlig

de kommunale styrerne savner et mer utadrettet fokus og strategier fra eier. Undersøkelsen viser at det for flere er et opplevd skille mellom kommunal og privat sektor når det gjelder forutsetninger for å kunne markedsføre seg. Intervjupersonene med private eiere har en markedsføringsavdeling som bidrar og støtter dem i dette arbeidet. Det har ikke barnehagestyrerne i kommunal sektor.

Hanne sier:

Jeg synes det er tøft som kommunal barnehage å stå i konkurransesituasjoner. Jeg føler at de private har andre midler og et annet fokus på markedsføring enn oss. Det markedsføringsbehovet som jeg føler, det sitter jeg på en måte alene med, mens når jeg jobbet privat, så hadde jeg egne folk som kom med logoer, klær, logoer til og med på busser, altså reklame, ut mot sosiale medier, reklame på tv. Så den er litt hard å stå i.

Hun sier videre at hun opplever at private barnehagestyrere jobber med markedsføring i større grad enn kommunale. De har støtte i organisasjonen, og markedsføring og strategier knyttet til konkurranse har vært et tema i flere år. Dette gjør at de private barnehagene får et større konkurransefortrinn enn de kommunale, ettersom de har kompetanse på hvordan de blir mest mulig attraktive for foreldre. Dette understøttes av funn gjort av Børhaug og Lotsberg (2012). De sier at private aktører hadde tydeligere strategier i markedsføring og synliggjøring av barnehagens profil. De knytter til seg foreldre ved at de gjør dem delaktige i strategiene for omdømmebygging. De setter fokus på foreldreundersøkelsenes betydning, og gir opplæring i hvordan disse skal gjennomføres. Samtidig fant de at større barnehagekjeder brukte mer ressurser til å synliggjøre og profilere seg, slik at de var bedre forberedt på å møte konkurranse (Dale & Granrusten, 2021, s.109).

Hanne sier følgende om kompetansebehovet som barnehagestyrer:

Jeg tenker at det å være leder i en barnehage er en utrolig kompleks og sammensatt rolle! Du skal egentlig være regnskapsfører, markedsfører, du skal ha ledelseskompetanse, og ikke minst en pedagogisk kompetanse. Også vaktmester da (ler). Så fem utdanninger må du minst ha for å være styrer.

Alle intervjupersonene trekker frem at den kompetansen de innehar for å kunne jobbe med konkurranseledelse fortrinnsvis har kommet av selvlæring, og ikke vært initiert av eier. For øvrig opplever de private barnehagestyrerne en større støtte fra eier. Til tross for dette, er de tydelig på eget ansvar om å fylle barnehagen. De kommunale styrerne på sin side bekrefter også en forventning fra eier om å fylle plassene, men ingen «oppskrift» på hvordan dette kan gjøres. Dette

gjør at de må bruke tid på et ledelsesområde de i utgangspunktet har mindre kjennskap til, og tilegne seg ny kunnskap. På spørsmål om hvor mye tid de bruker direkte til profilering og synliggjøring, svarer som nevnt tidligere Ann at hun bruker fra fem til syv timer i uken på dette, mer når det nærmer seg hovedopptak. Mye tid blir brukt fordi hun må prøve seg fram, og ikke minst må gjøre alt selv.

Samtidig sier alle intervjupersonene at eier viser forståelse for situasjonen forårsaket av lavere barnetall og full barnehagedekning. Konsekvensen er likevel klar; kommer det ikke nok barn til å kunne drifte, står barnehagene i fare for å avvikles. Hva nok barn innebærer, sies ikke. Slik jeg tolker dette, opplever de fleste intervjupersonene en overhengende trussel dersom de ikke fyller opp plassene, og økonomi har en stor rolle i dette. Bemanning må kontinuerlig tilpasses barneantallet, slik at økonomien går i balanse. Dette er en del av hverdagen som barnehagestyrer.

Avslutning

Formålet med denne undersøkelsen var å se nærmere på den konkurransesituasjonen mange barnehagestyrere befinner seg i. Ettersom det er stadig økende kamp om å tiltrekke seg barn og foreldre, ville jeg undersøke hvordan barnehagestyrere bedriver konkurranseledelse, og hvordan de jobber for å være en attraktiv barnehageaktør. Jeg ønsket samtidig å vite mer om hvilken innvirkning dette har for styrernes profesjonsutøvelse. I følge Gotvassli (2021, s. 28) krever konkurranseledelse at styrerne må forholde seg til barnehagens omgivelser, og konkurrere om å tiltrekke seg foreldre og barn til barnehagen.

Jeg valgte å benytte meg av dybdeintervju med seks barnehagestyrere for å få svar på problemstillingen min: «*Hvordan leder barnehagestyrere i en konkurransesituasjon, og hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?*» Jeg benyttet meg av to forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen min: «*Hvordan leder barnehagestyrere for å tiltrekke seg barn og foreldre?*» og «*Hvilken innvirkning får konkurranseledelsen for profesjonsutøvelsen?*». Gjennom disse forskningsspørsmålene opplever jeg å ha besvart problemstillingen min. Jeg har fått et lite innblikk i barnehagestyreres møte med konkurransen om barn og foreldre, og hvordan de jobber for å møte de krav og forventninger foreldre har til barnehagen. Jeg opplever at den metoden jeg brukte var hensiktsmessig, og at det teoretiske bakteppet har bidratt til å belyse funnene mine.

Et sentralt funn i denne undersøkelsen er de strategiene barnehagestyrerne bruker for å være attraktive i et konkurransemarked. Strategiene viser at styrerne er løsningsorienterte og villige til å tenke nytt, og at de i større grad enn tidligere er på tilbudssiden til foreldre. De bruker mye tid på konkurranseledelse, spesielt ettersom de opplever at de må finne veien å gå selv. Styrerne beskriver konkurranseledelsen som krevende, delvis grunnet manglende kunnskap om utadrettet ledelse, men først og fremst fordi det tar tid fra andre arbeidsoppgaver og funksjoner som skal ivaretas. Her viser det seg for øvrig å være et lite skille mellom kommunale og private styrere. De kommunale styrerne opplever å være alene i dette arbeidet, uten videre støtte fra eier. De private styrerne i denne undersøkelsen opplever å ha både støtte og forventninger fra eiere om å være utadrettet i sin ledelse, og har støttefunksjoner i organisasjonene som i stor grad ivaretar dette for dem. Samtidig viser ikke funnene at støtten og forventningene fra eier gir utslag i de strategiene styrerne bruker, da disse i stor grad er sammenfallende i privat og kommunal sektor.

Et annet funn som er fremtredende, er det krysspresset og skvisen styrerne opplever i arbeidshverdagen. De opplever et press om prioritering av ulike ledelsesfunksjoner, noe de

beskriver som utfordrende. Selv om ikke alle ledelsesfunksjonene *må* ivaretas av leder, er det likevel i stor grad lederne som ivaretar disse i hverdagen. Det øvrige personalet har ikke ressurser og tid til dette, og dette gjelder spesielt den strategiske og utadrettete ledelsen. Dette gjør at styreren må balansere ulike oppgaver, og ettersom konkurransesituasjonen nå tilspisser seg, krever dette at mye av styrernes tid blir brukt på strategier knyttet til å gjøre seg attraktive og overleve i markedet.

Et annet krysspress og skvis intervjupersonene føler på, er balansen mellom krav og forventninger fra foreldrene, kontra arbeidet med pedagogikk og kvalitetsarbeid direkte med personalet og barna. Foreldrenes stadige økende forventninger gjør at mer og mer tid må brukes direkte på foreldresamarbeid og foreldreledelse, noe som innebærer mindre tid på personalet, noe som igjen kan påvirke kvaliteten. Dette innebærer at barnehagene og styrerne kommer inn i en sirkel som kan være vanskelig å bryte; det er krav om kvalitet i barnehager, både fra barnehagen selv og fra andre interessenter. For øvrig krever mange foreldre at det brukes mer tid på dem og deres behov, noe som tar tiden vekk fra barna. Dette oppleves som et dilemma for flere av barnehagestyrerne.

Undersøkelsen viser at barnehagestyrerne opplever både fordeler og ulemper med konkurransesituasjonen. De viser til at konkurransen om barn og foreldre fører til bedre kvalitet og et mer kompetent personale. De blir mer skjerpet, og styrerne er blitt mer tydelig på hva de forventer av de ansattes pedagogiske praksis. Møtestrukturen har utviklet seg til å være lærende møter, der de ser på hverandres praksis og reflekter rundt pedagogikk. Styrerne er tydelige ledere, med klare forventninger til både seg selv og de ansatte. På den andre siden viser undersøkelsen en tydelig slagside ved konkurransesituasjonen. Skvisen mellom kvalitet og tid til arbeidsoppgaver kontra foreldres ønsker og behov gir utfordringer som føles krevende og oppleves vanskelig å stå i. I følge Gotvassli og Vannebo (2020, s. 86) kan konkurranse i noen tilfeller være produktiv, dersom virksomhetene arbeider for å styrke hverandre. Dersom virksomhetene konkurrerer om markedsander, altså foreldre, kan konkurranse være destruktivt i deler av markedet.

Funnene gjort i denne undersøkelsen samsvarer på mange områder med tidligere forskning gjort både av Børhaug og Gotvassli (2010), Børhaug et.al. (2012) og Dahle (2020). Børhaug og Gotvassli (2010) fant at styrerne hadde ulike strategier for å møte konkurransesituasjonen, blant annet presentasjon og synliggjøring, innhold og kvalitet og tiltak for å knytte foreldrene nærmere barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s.89). Børhaug et.al (2012) gjorde tilsvarende funn. De fant at noen vektla innhold som blant annet aktiviteter, profil og personalets stabilitet. Andre brukte bygg og flotte lekeplasser som konkurransegrunnlag, og noen vektla ekstraservice som eksempelvis utvidet åpningstid og bildefremvisning (Børhaug et.al., 2012, s. 187). Konkurransesituasjonens innvirkning på profesjonsutøvelsen samstemmer også med undersøkelser gjort av Dahle (2020), der

hun viser til styreres dilemmaer mellom det å ivareta barnehagens pedagogikk og kvalitet, kontra å møte krav og forventninger fra omgivelsene. Hun poengterte også det som mine funn viser; det kan i denne konkurransesituasjonen oppleves som utfordrende å holde fast i det mest sentrale med barnehageprofesjonen, nemlig relasjoner og samspill med barna (Dahle, 2020, s. 226).

Oppsummert viser undersøkelsen min at styrerne tar i bruk ulike strategier, både generiske og ressursbaserte, for å tiltrekke seg og beholde kunder. Noen av disse strategiene er planlagte, og noen vokser frem som et svar på endringen i omgivelsene (Gotvassli & Vannebo, 2020, s. 69).

Strategiene fører med seg konsekvenser for ledelse, og påvirker styrerne på ulike måter i sin profesjonsutøvelse. De må hele tiden balansere at konkurranseledelsen ikke fører til at elementer som øker kvaliteten på barnehagetilbudet prioriteres vekk. Samtidig viser funnene at styrerne har blitt mer lydhøre for foreldre, og flere sier at de har fått mer fokus på internt kvalitetsarbeid.

Dersom barnehageutbyggingen fortsetter fremover parallelt med synkende fødselstall, kan dette tendere til at stadig flere barnehagestyrere vil måtte forholde seg til konkurranse om barn og foreldre. Undersøkelsen min kan bidra til mer forståelse om hva som skal til for å drifte barnehager i dag, men også om hva som blir viktig i fremtidens barnehager. Forhåpentligvis vil funnene oppleves som både støttende, inspirerende og ikke minst meget aktuelle.

Referanser

Adizes, I. (1991). *Endring kan mestres*. Universitetsforlaget.

Apeland, N.M. (2007). *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis*. Hippocampus.

Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. (2. opplag). Universitetsforlaget.

Barnehagemonitor. (2021). *Mangfold og eierskap i barnehagesektoren*. Hentet fra:

<https://www.barnehagemonitor.no/mangfold-og-eierskap/>

Barne- og familiedepartement (2002-2003). *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet*. (St.meld. Nr 24. (2002-2003)). Det kongelige barne- og familiedepartement.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/?ch=1>

Bøe, V., Skjold, L., S. Berg & Ingebrigtsen, M. (2019, 8. april). *Rammeplanens nye føringer – fra «bør» til «skal»*. Barnehage.no. Hentet fra: <https://www.barnehage.no/hvl/rammeplanens-nye-foringer---fra-bor-til-skal/133288>

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K. (2012). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. (2.opplag). Fagbokforlaget.

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring*. Nordisk barnehageforskning 2010. (Vol 3, nr 3) 79-94. Hentet fra:

<https://nordiskbarnehageforskning.no/index.php/nbf/issue/view/23>

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2012). *Institusjonelle betingelser for konkurranse mellom offentlige og private tjenesteytere i barnehagesektoren*. Nordiske Organisasjonsstudier, 15(2), 27-48.

Hentet fra: [file:///C:/Users/nbni/Downloads/NOS%202015-2_PF%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nbni/Downloads/NOS%202015-2_PF%20(1).pdf)

Børhaug, K. & Moen, K.H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Universitetsforlaget.

Børhaug, K. & Gotvassli, K.Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagesektoren. I K.H. Moen, K-Å. Gotvassli & P.T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. (s. 46-64).

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Samlaget.

- Dale, A. (2018). *Lar du deg styre eller blir du styrt? En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne styringsforsøk*. (Masteroppgave). Hentet fra: <https://core.ac.uk/reader/225936450>
- Dale, A. & Granrusten, P.T. (2021). Vi gjør som de andre! Styrerens strategier i møte med konkurranse. I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (artikkel 8). Universitetsforlaget.
- Eget arbeid. (2021). *Arbeidskrav - individuell prosjektskisse knyttet til masteroppgaven*. Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning.
- Eikeseth, H.C., Ekeberg, A. og Norup, L. (2014). Omdømmebygging gjennom ledelse, læring og menneskelige ressurser. I M. Eilifsen og A. Dysvik (red.), *Barnehagelederen. En samling av erfaringsbasert teori* (s.160-175). Universitetsforlaget.
- Emilsen, K., Lauritzen, T. & Ljunggren, B. (2021). Rekruttering av menn til barnehagen gjennom utadrettet ledelse. I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (artikkel 8). Universitetsforlaget.
- Faggruppen i FUS barnehagene. (2022, 19.januar). *Hva bør foreldre se etter når de velger barnehage?* Hentet fra: <https://fus.no/fus-bloggen/hva-bor-foreldre-se-etter-nar-de-velger-barnehage>
- Fehn Dahle, H. (2020). *Barnehager som konkurrerende virksomheter*. Nordic Studies in Education, 40(3), 210-228. Hentet fra: <https://noredstudies.org/index.php/nse/article/download/2451/4340?inline=1>
- Fekjær, S.B. (2016). *Statistikk i praksis*. (1.utg). Gyldendal Akademisk.
- Flormælen, L.S. (2013). *Ledelse av barnehagen som læringsarena*. (Masteroppgave). Dronning Mauds Minne Høgskolen for barnehagelærerutdanning og Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet.
- Gotvassli, K.Å. (1990). *Ledelse i barnehagen*. Tano.
- Gotvassli, K.Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å. (2013b). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.

- Gotvassli, K.Å. Vannebo, B.I (2014). Barnehagestyreren som strategisk aktør – barnehagen som læringsarena. I S. Mørreaunet, K.Å. Gotvassli, K.H. Moen & E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage*. (2. utg). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K-Å. & Vannebo, B.I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. (1.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Gotvassli, K-Å. & Vannebo, B.I. (2016b). Utvikling av barnehagen som lærende organisasjon – den pedagogiske lederfunksjonen. I K.H. Moen, K.-Å. Gotvassli & P.T. Granrusten (red.), *Barnehagen som læringsarena- mellom styring og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. & Vannebo, B.I. (2020). *Strategisk ledelse i barnehagen*. (1.utg., 2. opplag). Cappelen Damm Akademisk.
- Gotvassli, K-Å. (2021). Utadrettet barnehageledelse – en forskningsgjennomgang. I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (artikkel 2). Universitetsforlaget.
- Granrusten, P.T. (2016b). Strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena. I K.H. Moen, K.Å. Gotvassli & P.T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena – mellom styring og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Handal, S. (2021, 20. august). *Kvalitet og eierskap i barnehagen: - Kvalitet fremmes ikke av konkurranse*. Utdanningsforbundet. Hentet fra:
<https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/kvalitet-og-eierskap-i-barnehagen/>
- Hart, R.K. & Kravdal, Ø. (2020, februar). *Fallende fruktbarhet i Norge. Hva kan det skyldes og hva kan man gjøre med det hvis det oppfattes som et problem?* Folkehelseinstituttet. Hentet fra:
https://www.fhi.no/contentassets/5e954d6441b045bc9b53a8e2d702b529/fallende-fruktbarhet-i-norge_rapport.pdf
- Jelstad, J. (2021, 8.desember). Utdanningsnytt.no. *Barnehagekjedene merker økt konkurranse om barna*. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/barn-barnehagelaerer-espira/barnehagekjedene-merker-okt-konkurranse-om-barna/305276>
- Johannessen, L.E.F, Rafoss, T.W. & Rasmussen, E.B. (2020). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. (3.opplag). Universitetsforlaget.
- Johansen, K.T. (2021, 16.april). *Voksnetthet i et nøtteskall*. Barnehage.no. Hentet fra:
<https://www.barnehage.no/bemannings/voksnetthet-i-et-notteskall/218901>

- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen utan marknad*. Fagbokforlaget.
- Jonassen, T. (2017, 5.september). *Et godt omdømme handler om å føle seg ivaretatt*. Barnehage.no.
Hentet fra: <https://www.barnehage.no/kommunikasjon-ledelse-lederkonferanse/et-godt-omdomme-handler-om-a-fole-seg-ivaretatt/110048>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Kitterød, R.H. (2005, april). *Han jobber, hun jobber, de jobber. Arbeidstid blant par av småbarnsforeldre*. (Rapporter 2005/10). Statistisk sentralbyrå 2005. Hentet fra: https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200510/rapp_200510.pdf
- Klausen, K.K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige*. (1.utg, 6.opplag). Gyldendal public.
- Knudsen, H. & Flåten, B.T. (2015). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Korsvold, T. (2020, 16.april). *Barnehagereformen*. I Store norske leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/barnehagereformen#:~:text=Den%20nye%20ordningen%20med%20maksimal pris%20for%20foreldrebetalingen%20satte,for%20foreldrebetalingen%20tatt%20inn%20i%20barnehageloven%20av%202005>
- Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen* (St.meld. nr. 41 (2008-2009)). Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2018-2022). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c/kompetans-estrategi-for-barnehage-2018---2022.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen*. Kunnskapsdepartementet.
Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abdbdc54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagel-arerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2019, 26. april). *Forslag til endringer i barnehageloven med forskrifter*. [Høringsutkast]. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-av-forslag-til-endringer-i-barnehageloven-med-forskrifter-ny-regulering-av-private-barnehager2/id2641852/>

- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utgave). Gyldendal.
- Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Kvitnes, H. (1998). *Evig eies kun et dårlig rykte*. (Album). Waterfall Studio
- Larsen, A.K. & Slåtten, M.V. (2020b). *Styrerblikk på foreldreundersøkelser i barnehagen*. Utbilding & Lærande (14) 1, 103-120. Hentet fra: <http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1472719/FULLTEXT01.pdf>
- Ljunggren, B. (2021a). Grenseganger – utadrettet ledelse i lys av organisasjonsteori. I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse*, (artikkel 3). Universitetsforlaget.
- Ljunggren, B., Moen, K.H. & Iversen, W. (2021). Etterspill: utadrettet ledelse – å lede i et kraftfelt. I W.H. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse*. (artikkel 18). Universitetsforlaget.
- Lov om barnehager. (2005). *Barnehageloven og forskrifter. Med forarbeider og tolkninger (LOV-2005-06-17-64)*. Lovdata. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-64>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Moen, K.H. (2016a). Forventninger om læring – forskjellige opplevelser blant styrere i private og kommunale barnehager? I K.H. Moen, K.Aa. Gotvassli & P.T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Moen, K.H. & Gotvassli, K.-Å. (2016). Uenighet om læringssyn blant kjerneinteressenter. I K.H.Moen, K-Å.Gotvassli & P.T.Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Universitetsforlaget.

- Moen, K.H. & Granrusten, P.T. (2013). Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. I E. Hujala, M. Waniganayake og J. Rodd (red.), *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere University Press.
- Moen, K.H. og Granrusten, P.T. (2014). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. I S. Mørreaunet, K.Å. Gotvassli, K.H. Moen & E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Moen, K.H., Ljunggren, B. & Iversen, W. (2021). Oppspill: Utadrettet ledelse- ledelse i grenseland? I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H.Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse*, (artikkel 1). Universitetsforlaget.
- Møller, J. (2009). *Ledelsesroller og lederidentitet i dagtilbud under forandring: identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitusjoner på 0 til 6 års område*. Roskilde Universitet, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier.
- Nyeng, F. (2020). *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. (1.utgave). Fagbokforlaget.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Stratgy*. Free press.
- Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for analyzing competitor and industries. I K.Å. Gotvassli & B.I. Vannebo, *Strategisk ledelse i barnehagen*. (2020). Cappelen Damm Akademisk.
- Postholm, M.B. & Jacobsen, D.I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. (1.utgave). Cappelen Damm.
- Sandvik, O. (2018, 29.oktober). *Far jobber mindre - mor jobber mer*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/far-jobber-mindre-mor-jobber-mer>
- Skybakmoen, H. & Behrens, A. (2010). Ledelse i barnehagen. I Ø. Kvello (red.), *Barnas barnehage 1. Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Smeby, K.W., Ljunggren, B. & Haugen, G.M.D. (2021). Organisatorisk grensearbeid-foreldresamarbeid som utadrettet ledelse. I W. Iversen, B. Ljunggren & K.H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (artikkel 9). Universitetsforlaget.

- Sommersel, H.B., Vestergaard, S. & Larsen, M.S. (2013). *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011 – En systematisk forskningskartlegging*. (Prosjekt SR21). Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning. Hentet fra: <https://www.udir.globalassets/filer/tall-og-forskning/rapporter/2013/kunnskap-om-kvalitet-i-barnehager-2.pdf>
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2010). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Universitetsforlaget.
- Stabell, C. (2017, 14.september). *Barnehagedekning før og nå*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra: <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/barnehagedekning-for-og-na>
- Statistisk sentralbyrå. (2022, 3.mars). *Barnehager*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- Statisk sentralbyrå. (2022, 9.mars). *Fødte*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/statbank/list/fodte/>
- Strand, B. (2011). *Hverdagsledelse i barnehagen. Hva gjør egentlig en daglig leder?* Universitetet i Agder
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utgave). Gyldendal Akademisk.
- Utdanningsdirektoratet (2017a). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>
- Utdanningsdirektoratet. (2018, 31.oktober). *Foreldreundersøkelsen i barnehage*. Hentet fra: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/brukerundersokelser/foreldreundersokelsen-i-barnehage/>
- Utdanningsdirektoratet (2021, 7.januar). *Om styrerutdanningen*. Hentet fra: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

Versto Storsletten, A. & Juel, S. (2021, 27.september). *Høringsuttalelse til Storberget-utvalgets rapport «Du er henta! Finansiering av private barnehager»*. Hentet fra: <file:///C:/Users/nbni/Downloads/210927%20H%C3%B8ringssvar%20Storberget-utvalget%20-%20Juel%20og%20Storsletten%20-%20Civita.pdf>

Vikøren, B.M., Gursli-Berg, G. & Pihl, R. (2020, 30.november). *Profilering*. I Store norske leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/profilering#:~:text=Markedsf%C3%B8ring%20Profilering%20er%20%C3%A5%20skape%20og%20oppretholde%20en,andre%20forbindelser%20i%20tillegg%20til%20foretakenes%20egne%20produkter>.

Vikøren, B.M. & Pihl, R. (2019, 17.desember). *Merkevarebygging*. I Store norske leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/merkevarebygging>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvordan leder barnehagestyrere i en konkurransesituasjon?

Og hvordan kan konkurranse bidra til økt kvalitet?

Innledning til intervjuet

Presentere meg selv, og takke for at de vil delta i studien. Si litt om måten å intervju på, at jeg jobber ut fra en intervjuguide, men vil gjerne følge opp med oppfølgingsspørsmål der det er hensiktsmessig. Selve tema, det jeg vil finne mer ut av, er hvordan barnehagestyrere leder i en konkurransesituasjon. Mange opplever nå at det er full barnehagedekning, og dette påvirker gjerne ledere med tanke på arbeidsoppgaver og ledelsesfokus. Ettersom du har erfaring med dette, er det spennende å høre om dine tanker, erfaringer og opplevelser rundt det å være i en konkurransesituasjon.

Det vil bli gjort lydopptak, og jeg vil notere. Lurer du på noe underveis eller om noe er uklart, er det bare å spørre. Da setter vi i gang;

En myk start

Kan du si litt om din bakgrunn som styrer?

Kan du fortelle litt om barnehagen din?

- Størrelse
- Eierform
- Organisering
- Beliggenhet

Hvordan er barnehagedekningen i ditt område?

-Hvordan påvirker dette deg i din lederstilling?

-På hvilke måter påvirker dette måten din å lede på?

-Kan du si litt om hva dette gjør med deg som leder?

-Hvordan påvirker det barnehagen?

Kan du si litt om hvilke tanker har du om begrepet konkurranse i barnehagesektoren?

- Hvordan opplever du dette begrepet?
- På hvilke måter opplever du selv å være i konkurranse med andre barnehager?
- Hvilke tanker har om det å måtte konkurrere med andre barnehager?
 - På hvilke måter kan det være positivt?
 - På hvilke måter kan det være negativt?
 - Påvirker det deg som leder?
- På hvilke måter har mangel på barn endret på arbeidsoppgavene dine?
 - Hvilke utfordringer medfører dette for deg som leder?
 - Hvordan løser du disse utfordringene?
- Har du noen tanker om hvordan konkurranse kan bidra til å tenke nytt?
 - Hva gjør du/dere annerledes når dere nå opplever konkurranse? Nå fremfor før?
 - Kan du si litt om hovedforskjellene før og nå?
 - Er det andre ting enn beliggenhet som påvirker hvilken barnehage foreldre velger?

Arbeid med foreldre

Nå skal vi snakke litt om arbeidet med foreldre....

Foreldre i egen barnehage

- Hvordan opplever du arbeidet med og rundt foreldre i egen barnehage?
 - Hvilke områder er spesielt viktig for deg i dette arbeidet?
 - Er det noe du har særskilt fokus på? Hvis ja, hva?
- Kan du si litt om hvordan du arbeider for å beholde barn og foreldre i egen barnehage?
- Hvordan opplever du krav og forventinger fra foreldregruppen?

-Hvordan møter du dette?

- Har du noen tanker om hvordan foreldrene i barnehagen kan bidra med å gjøre barnehagen mer attraktiv? (Fau, su, samtaler)

Nye potensielle foreldre

- Hvordan arbeider du for å tiltrekke deg nye foreldre og barn til barnehagen din?
 - Er det noe spesielt du har fokus på i dette arbeidet?
 - Opplever du at dette hadde en funksjon?
- Hvordan arbeides det med markedsføring og profilering?
 - På hvilke måter får dette fokus?
 - Kan du si litt om tiden du bruker på markedsføring?
 - Har dere en bestemt profil i din barnehage? Hvis ja, hvorfor akkurat denne profilen?
 - Har dere styrket eller endret profilen etter konkurransen?

Ledelse av de ansatte

Nå har vi snakket litt om foreldre, og hvordan du forholder deg til arbeidet rundt disse. Videre vil jeg gjerne snakke litt om kvalitet og ledelse av de ansatte; er du klar?

- Hvilken rolle tenker du kompetanse og kvalitet har i en konkurransesituasjon?
- På hvilke måter opplever du at konkurransesituasjonen har endret måten å drive personalledelse på?
- På hvilke måter opplever du at konkurransesituasjonen preger det pedagogiske arbeidet?
- Kan du si litt om hvordan du opplever at konkurransesituasjonen påvirker dine arbeidsoppgaver som leder?
- Hva tenker du om ansettelsesprosessene?
 - Har disse endret seg i takt med økt konkurranse?
 - Hvis ja, på hvilke måter?
 - Opplever du i større grad konkurranse om å ansette «de beste»?

Støtte, krav og forventninger fra eiere

En ting er hvordan du selv forholder deg til konkurranse, men det er gjerne flere som har noen tanker om dette, for eksempel eiere.

- Hvordan opplever du krav og forventninger fra eier mtp å fylt opp plassene i egen barnehage?
- Er det lagt overordnede føringer for hva som forventes av deg som styrer for å bli mer attraktiv på markedet?
 - Kan du si litt mer om dette?
 - Hvor kommer føringene fra?
 - Kan du si litt om hvordan du opplever føringene?
 - Hva har du gjort i forhold til disse føringene?

Noen siste spørsmål

- På hvilke måter opplever du at konkurransesituasjonen har gitt nye muligheter?
- Kan du si litt om hva du opplever er mest utfordrende ved å måtte konkurrere om barn og foreldre?
- På hvilke måter er du bevisst hvem det kan være hensiktsmessig å samarbeide med av eksterne aktører? (eiere, politikere, andre interessenter) for å skape deg fortrinn i egen barnehage?

Avslutning

Høre om det er noe de ønsker å legge til avslutningsvis. Deretter takke for at de tok seg tid til å svare på spørsmålene

Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Hvordan leder barnehagestyrere i en konkurransesituasjon?»

Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som vil være utgangspunkt for en mastergradsoppgave. Formålet er å finne mer ut av hvordan barnehagestyrere jobber i dagens konkurransesituasjon for å sikre nok barn til egen barnehage. Hvordan møter barnehagestyrerne denne utfordringen, og hvordan påvirker konkurransesituasjonen barnehagestyreres arbeidsoppgaver i det daglige? Og på hvilke måter bidrar konkurranse til økt kvalitet i barnehagen? I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning (DMMH). Prosjektet utføres av masterstudent i Barnehageledelse ved DMMH.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet er avhengig av barnehagestyreres erfaringer med konkurranse i barnehagemarkedet. Det er lagt til grunn at deltakere har en bevissthet om og kjennskap til manglende barnetall og de konsekvensene dette kan medføre i egen barnehage, samt erfaring og kunnskap om hvordan man kan stille sterkere i et konkurransemarked.

Henvendelsen om deltakelse i prosjektet er sendt ut til relevante styrere, med arbeidssted i ulike kommuner. Deltakerne kommer fra både kommunal og privat sektor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du lar deg intervjuet individuelt i ca én time. Intervjuet vil være semi-strukturert, noe som betyr at en del spørsmål er utformet i forkant, andre oppstår underveis i intervjuet. Spørsmålene vil omhandle konkurransesituasjonen i barnehagen, og hvordan denne eventuelt påvirker hvordan du som barnehagestyrer leder og hvordan konkurranse kan bidra til økt kvalitet.

Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet, som etter transkribering vil bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet, og jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I tillegg til meg som forsker, vil også prosjektansvarlig ha tilgang til opplysningene som blir innhentet.

Personidentifiserende data vil bli erstattet med pseudonym/fiktive ord under transkribering av lydfile. Lydfile vil oppbevares innelåst og slettes umiddelbart etter transkribering, dette gjelder også eventuelle notater. Dato for prosjektslutt er 31.10.2022, og alle personopplysninger vil bli slettet innen denne datoen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning (DMMH) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsker Nina Beate Nilsen: ninabnilsen@yahoo.no eller veileder Kristine Warhuus Smeby: kristine.w.smeby@dmmh.no
- Vårt personvernombud: Ingar Pareliussen, DMMH: ipa@dmmh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Masterstudent/forsker
Nina Beate Nilsen

Prosjektansvarlig/veileder
Kristine Warhuus Smeby

Vedlegg 3: Vurdering fra NSD

Meldeskjema / Konkurransen mellom barnehager, og hvordan dette påvirker ledelse og kvalitet / Vurdering

Vurdering

08.10.2021 ▾  Skriv ut

Referansenummer

939126

Prosjekttittel

Konkurransen mellom barnehager, og hvordan dette påvirker ledelse og kvalitet

Behandlingsansvarlig institusjon

Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning / Pedagogikkseksjonen

Prosjektperiode

01.11.2021 - 31.10.2022

Meldeskjema [↗](#)

Dato

08.10.2021

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere barn eller foreldre.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!