



## **Dronnings Mauds Minne**

**Høgskole for barnehagelærerutdanning**

### **Profilering i barnehagen**

Av:

Trine Kveli (kandidatnummer 502)

Veiledere: Marit Pettersen

Anne Dagfrid Svendsen

### **Bacheloroppgave**

Bachelor Barnehagelærer, hovedmodell, heltid

Fordypning Organisasjon og Ledelse

Trondheim, 23.april 2013

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	4
1.2 Fokus i oppgaven.....	4
<b>2 Teoridel</b> .....	<b>5</b>
2.1 Profilering.....	5
2.1.1 Merkevarebygging .....	5
2.2 Arbeid med profilering .....	6
2.2.1 Utside – inn – perspektivet.....	6
2.2.1.1 Forståelse av kunden.....	6
2.2.1.2 Kommunikasjon av merket .....	7
2.2.2 Innside – ut – perspektivet .....	7
2.2.2.1 Ansatte .....	7
2.2.2.2 Verdier .....	7
2.3 Styrers rolle.....	8
2.4 Kvalitet .....	9
2.4.1 Kvalitetskriterier for barnehagen.....	10
2.4.2 Kompetanseutvikling .....	10
2.5 Endringsprosesser .....	11
2.6 Organisasjonsutvikling .....	12
2.7 Økt fokus på profilering .....	12
2.7.1 Barnehagen i ny tid – konkurranse og profilering.....	12
2.7.2 Konkurranse om arbeidskraften .....	13
<b>3 Metodedel</b> .....	<b>14</b>
3.1 Hva er metode.....	14
3.1.1 Metode.....	14
3.1.2 Samfunnsvitenskapelig metode.....	14

3.1.3	Kvalitative og kvantitative metoder .....	14
3.2	Valg av metode.....	15
3.3	Formålet med undersøkelsen .....	15
3.4	Forskerens etiske ansvar.....	15
3.5	Utvalg av informanter.....	16
3.6	Utarbeidelse av intervjuguide.....	17
3.7	Gjennomføring av intervjuene.....	17
3.8	Metodekritikk .....	18
3.8.1	Fordeler .....	18
3.8.2	Ulemper.....	18
<b>4</b>	<b>Funn - og drøftingsdel .....</b>	<b>20</b>
4.1	Profilering.....	20
4.1.1	Merkevarebygging .....	20
4.2	Arbeid med profilering .....	21
4.2.1	Utside – inn – perspektivet.....	21
4.2.1.1	Forståelse av kunden.....	21
4.2.1.2	Kommunikasjon av merket .....	22
4.2.2	Innside – ut – perspektivet .....	22
4.2.2.1	Ansatte .....	22
4.2.2.2	Verdier .....	23
4.3	Styrers rolle.....	24
4.4	Kvalitet .....	25
4.4.1	Kvalitetskriterier.....	26
4.4.2	Kompetanseutvikling .....	27
4.5	Endringsprosesser .....	28
4.6	Organisasjonsutvikling .....	29
4.7	Økt fokus på profilering .....	29

4.7.1	Barnehagen i ny tid – konkurranse og profilering.....	29
4.7.2	Konkurranse om arbeidskraften .....	30
<b>5</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>31</b>
5.1	Profileringsarbeid i barnehagen.....	31
5.2	Forventinger og konklusjon.....	32
<b>6</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Intervjuguide .....</b>	<b>35</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har valgt profilering som mitt bachelor tema. For å finne inspirasjon til tema så leste jeg forskjellige artikler og kom over en artikkel på barnehage.no som omhandlet økt fokus på profilering. Det som kom frem var at i dag har flere og flere kommuner oppnådd krav om full barnehagedekning og det gjør at barnehagene må bli flinkere til og profilere seg og det er en økende konkurranse om barn og ansatte. Jeg valgte profilering som tema fordi jeg følte det var et aktuelt tema i dag og et tema som bare vil bli mer og mer relevant fremover i barnehagesammenheng. I tillegg til at jeg ønsket å få et innblikk i profilering ettersom jeg ikke har så mye kunnskap om temaet fra før. Det som også kom fram i artikkelen var at kommunale barnehager møter økt konkurranse fra de private barnehagene. Dette gjorde meg nysgjerrig på å finne ut hvordan kommunale og private barnehager arbeider med profilering? og om det er noen likheter eller ulikheter i deres arbeid? Dette ble sentrale spørsmål for meg og det jeg ønsket med temaet var å få et innblikk i hvordan barnehagene jobber med profilering og hvordan de tiltrekker seg kunder og arbeidskraft.

## 1.2 Fokus i oppgaven

Oppgaven omhandler profilering i barnehagen, hvordan styrer arbeider med dette både eksternt og internt, altså både utad til kundene og innad i barnehagen. Jeg har undersøkt en kommunal og en privat barnehage slik at i denne oppgaven vil det komme frem hva jeg har funnet av likheter og ulikheter i deres arbeid. Målet mitt med denne oppgaven var å skaffe meg kunnskap om hva profilering er og hvordan det arbeides med dette i barnehagen. Min forkunnskap rundt profilering var gjennom å ha lest teori og artikler at det i dag er en økende konkurranse om brukerne og ansatte, som medfører at barnehagene må bli mer bevisst på arbeidet med profilering. Jeg hadde noen forventninger på forhånd om at dette var noe barnehagene opplevde, jeg hadde også forventninger om at jeg ville se noen ulikheter og likheter mellom privat og kommunal barnehage, men samtidig så var dette såpass nytt for meg at jeg forventet også å finne andre funn enn jeg så for meg på forhånd. Ut ifra tema, mine spørsmål og hva jeg ønsket å finne ut med denne undersøkelsen så ble problemstillingen min:

**”Hvordan arbeider en kommunal og en privat barnehage med profilering?”**

## 2 Teoridel

Innledningsvis vil jeg bare presisere at noe som har vært vanskelig å definere i denne oppgaven er begrepet ”bruker” i og med at både barn og foreldre kan defineres som det. I teorien blir også bruker omtalt som både barna og som foreldrene. I oppgaven har jeg valgt å definere at barna er brukerne. Foreldrene vil jeg da heller omtale som kunden, fordi det er de som betaler for tjenesten og sørger for at barna er brukere av barnehagen.

### 2.1 Profilering

”Profilering er det å skape og opprettholde en identitet og omdømme av et foretak, organisasjon, destinasjon eller produkt. Det vil kunne ha en positiv innvirkning på interne relasjoner så vel som relasjoner til kunder og andre forbindelser i tillegg til foretakenes egne produkter” (Store norske leksikon). Ut ifra dette omhandler profilering i barnehagesammenheng at organisasjonen må finne sin identitet og synliggjøre den i praksis. Identiteten må synliggjøres både innad i organisasjonen og utad for å nå ut til sine kunder. Hva er det de profilerer med barnehagen, hva er spesielt med barnehagen og hva er det barnehagen står for. Kunden har sine forventninger til barnehagen og for å skape et godt omdømme så er barnehagen nødt til å innfri forventningene. Hvis kunden i barnehagen er fornøyd så skaper de et positivt omdømme. Det er viktig at barnehagen ikke skaper forventninger som ikke kan tilfredstilles. Det handler om å skape verdier hos kunden og omdømme eies av kundene. Positivt omdømme skapes gjennom at organisasjonen leverer tjenester som innfrir kundens forventninger (Bjerke og Ind, 2007, s 15).

#### 2.1.1 Merke varebygging

”Organisasjonsdrevet merkevarebygging setter fokus på en organisatorisk tilnærming til prosessen med å planlegge, strukturere, gjennomføre og evaluere merkeidentiteten (dette svarer til funksjonalitet, attributter, fordeler, misjon, visjon og verdier), strategien og implementeringen” (Bjerke og Ind, 2007, s 9). I barnehagesammenheng svarer merkeidentiteten til grunnsyn, visjoner og verdier. Organisasjonens merkebygningsevne er utviklet og drives av personalet i organisasjonen, den evnen er viktig i arbeidet med å legge grunnlaget for skille seg ut, utvikle sin merkestyrke og sitt omdømme. Prosessen krever at alle i organisasjonen blir involvert. For en mindre organisasjon slik en gjennomsnittelig barnehage er, så er det lønnsomt at hele organisasjonen er involvert og engasjert i merkebyggingprosessen. Ledelsen i barnehagen bør inkludere sine ansatte i arbeidet med å skape og utføre deres visjoner, verdier og strategier.

## **2.2 Arbeid med profilering**

Merkebyggingen har to kjernetilnæringer og perspektiver og det er utside – inn – perspektivet og innside – ut – perspektivet. Disse perspektivene tar for seg innsikten som kreves for å forstå måter mennesker oppfører seg på (Bjerke og Ind, 2007, s 84). Men disse to perspektivene er også kontraster til hverandre. Utside – inn perspektivet arbeider fra markedet og inn i organisasjonen og fremhever prioriteringen av kunden. Mens innside – ut perspektivet retter seg mot de ansatte og deres antakelser, atferd og oppførsel blir styrende for kunden. I barnehagesammenheng vil jeg si at innside – ut – perspektivet er det perspektivet som passer best fordi de ansatte er hoveddrivkraften av tjenesten. Ut ifra markedsituasjonen i dag mener jeg at barnehagen er nødt til å rette blikket utad mot kundene og se hva som er behovet. Jeg er enig med Bjerke og Ind (2007, s 85) som skriver at for å utvikle en effektiv balanse i en organisasjon og for at organisasjonene skal fremstå som en helhet så er den nødt til å være orientert mot både det eksterne og det interne markedet, altså både innad i barnehagen og utad til kundene Så derfor velger jeg å ta for meg begge perspektivene.

### **2.2.1 Utside – inn – perspektivet**

#### **2.2.1.1 Forståelse av kunden**

Kunde og markedsforståelse er viktig for å tilfredsstille kundens behov og skape gjensidig forståelse til sine kunder, dette skaper et godt omdømme for organisasjonen. Det å skape en nærhet til sine kunder er betydningsfullt, nærheten innebærer en åpenhet mellom organisasjon og kunde, det handler om å gi og ta. Dette gjelder også i stor grad i barnehagen, barnehagen er et sted hvor man virkelig kan oppnå et godt forhold og en nærhet til sine kunder og utvikle kvaliteten gjennom daglig kontakt. Bjerke og Ind (2007, s 42 – 43) snakker om kundesynkronisering, som innebærer at kunden blir sett på som en del av organisasjonen. For å skape dette er det nødvendig å ha en kontinuerlig dialog og deltakelse, blant både ansatte og kunder. For å skape nærhet så må det være en tilstedeværelse. Det handler om samhandling og å spille hverandre gode. Denne nærheten oppnås ofte gjennom en markedsanalyse, markedsanalyse er et verktøy som kan være med på å kartlegge og analysere kundens holdninger og atferd. Å være markedsorientert er viktig for å skape en forståelse av kunden, i tillegg til å kunne se hva som er behovet der ute. Slik at organisasjonen i tillegg til å være orientert og fokusert på innholdet også kan orientere seg mot kunden (Bjerke og Ind, 2007, s 36).

### **2.2.1.2 Kommunikasjon av merket**

Hvis organisasjonen har en god kundekunnskap som innebærer at den vet kundens behov, ønsker og har et nært forhold til kunden så kan den bruke dette videre til å kommunisere sitt produkt (Bjerke og Ind, 2007, s 43). Hva barnehagen kommuniserer i profileringen sin er av stor betydning, eksempelvis visjoner og verdier. Dette bør være tydelig blant kundene og det er viktig at ledelsen arbeider med dette i samarbeid med personalet, at verdier og visjoner er gjennomsyret i organisasjonen. Fokuset må være på de menneskelige ressursene som står bak en kundetjeneste, ved å inkludere de ansatte i prosessen med å definere merkeidentiteten så skaper det eierforhold hos de ansatte som igjen skaper engasjement (Bjerke og Ind (2007), s 45 – 47). Det er nødvendig å se på organisasjonen som helhet, altså se både på innsiden og utsiden av organisasjonen for å kunne levere en kunde verdi som tilfredsstillende kundens behov, skiller seg ut og er attraktiv (Bjerke og Ind, 2007, s 54). Denne kunde verdien er det de ansatte og de menneskelige ressursene i organisasjonen som skaper. Organisasjonen må være tydelig i sin profilering slik at de kan rekruttere ansatte som støtter opp om merket og dermed sikrer kvalitet på tjenesten de leverer (Bjerke og Ind, 2007, s 50).

### **2.2.2 Innside – ut – perspektivet**

#### **2.2.2.1 Ansatte**

Faktorer som bidrar til at ansatte oppnår tilfredsstillende i arbeidet har hovedsakelig å gjøre med at de får utvikle seg. Det retter seg mot faktorer som blant annet prestasjon, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar og vekst. I tillegg til gode relasjoner, god veiledning, gode arbeidsforhold, god lønn, status og sikkerhet. For selvrealisering trenger de ansatte å få sin jobb beriket av motiverende elementer, oppnå ansvarlighet og myndighet. Det er viktig at de ansatte er engasjert i organisasjonen, at de er kjent med hva organisasjonen står for og hva som er deres identitet. Dette forutsetter at ledelsen gir rom for de ansattes engasjement og lar de få ansvar og myndighet. At de er bevisst på hva som beriker de ansatte i sin jobb og hva som motiverer (Bjerke og Ind, 2007, s 57 – 58).

#### **2.2.2.2 Verdier**

”Verdier får en sentral posisjon i innside – ut – perspektivet, fordi de har potensialet til å rette fokus mot hvordan ansatte innenfor en organisasjon forholder seg til hverandre og til den ytre verden” (Bjerke og Ind, 2007, s 62). En organisasjon kan ha flere sett med verdier, og disse kan komme frem i måten ting blir gjort på. Men det er ikke nok at de vises implisitt, organisasjonen må også vise de eksplisitt, altså se til at verdiene også blir uttrykt direkte, at de



blir kommunisert eller snakket om internt. Verdienes betydning ligger i merkebyggingsprosessen, uavhengig av om hvor mange verdier organisasjonen har. Merkebyggingsprosessen har en mulighet til å påvirke de ansatte og deres måte og oppføre seg på ovenfor kunder. Verdier fastsetter hva som er verdsatt og foretrukket i organisasjonen, og kan veilede på hva som er ønsket og uønsket atferd (Bjerke og Ind, 2007, s 62 – 63). Organisasjonens verdier skal ikke bare gi mening til de ansatte, men de skal også gi en mening til kundene. Ord i seg selv skaper ikke forskjeller, det som skaper forskjeller er når organisasjonen er villig til å levere og viser at verdiene utøves i praksis. Det er viktig at organisasjonen fokuserer på handling og tiltak, for det er her forskjeller oppnås og blir synlig ovenfor interessegruppene (Bjerke og Ind, 2007, s 68).

### **2.3 Styrers rolle**

Å være leder for en organisasjon innebærer mange ulike ansvarsoppgaver. Noen av styrers oppgaver er blant annet å planlegge barnehagens arbeid, organisere planene slik at arbeidsoppgaver lar seg gjennomføre og veilede personalet i gjennomføringen av arbeidet. Styrer har flere områder og forhold seg til og har ansvaret for barna, foreldrene og personalet. Styrer må kunne planlegge driften og være i stand til å organisere den på en tilfredsstillende måte. Viktige lederegenskaper er blant annet å gi tydelig informasjon, motivere, delegere oppgaver og ta beslutninger (Skogen, 2005, s 22 – 24). Trivsel eller jobbtilfredshet på arbeidsplassen er betydningsfullt, og eier og styrer har et lovpålagt ansvar for å legge arbeidsforholdene til rette for at den enkelte arbeidstaker skal kunne trives på jobben og at de får de utfordringene de trenger for å utvikle seg (Haugen, Skogen, 2005, s 181).

Det som er i dag er at personalets oppgaver i større grad og på en annen måte enn før er viktige for utviklingen av ”den gode barnehage”. Hva som er en god barnehage defineres av ledelsen, personalet og kundene. Gjennom de siste årene har spesielt kundene fått oppfatninger om hva som er en god barnehage for dem. Derfor må også blikket rettes ut mot kunden og styrer må i tillegg til å holde rede på det indre liv også ha et blikk rettet utad mot interessegruppene. Når det ytre liv også blir bestemmende for barnehagens innhold og organisering kreves det et tydeligere strategisk blikk (Gotvassli, 2006, s 17 - 19). ”Strategisk ledelse handler om hvordan en barnehage med utgangspunkt i sine overordnede mål og sin særpregede kompetanse skal styrke forbindelsene til interessegruppene” (Gotvassli, 2006, s 18). Det vil si å ha riktig strategi ovenfor blant annet ledelse og eier, nåværende og potensielle kunder, ansatte og barna. Strategien skal sikre barnehagens utvikling og eksistensgrunnlag og vil ofte inneholde bevisste og klargjorte valg av organisering, driftsform, mål, pedagogikk og

metodikk. Barnehagen er nødt til å tenke på hva de kan tilby som er annerledes, hva som er attraktivt med akkurat deres barnehage og hvordan skiller de seg ut i forhold til andre alternativer (Gotvassli, 2006, s 18).

## 2.4 Kvalitet

”Med barnehagekvalitet menes barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatning av og erfaringer med barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er” (Søbstad 2002 i Søbstad og Kvistad: 29).

Kvalitet defineres i Kvistad og Søbstad (2005, s 27) som noe som er solid, bra og fungerer godt. Det finnes ulike oppfatninger på hva kvalitet er, men jeg tenker at kvalitet er noe hver og en selv skaper ut ifra sine syn, verdier og holdninger og den kulturen man lever i. Stortingsmelding.nr.27 (1999 – 2000) setter fokus på kvalitet i barnehagen, videre satsing på utbygging av barnehager og hevder at kompetanseutvikling og vurderingsarbeid i den enkelte barnehage kan bli bedre. Meldingen slår fast at det er et offentlig ansvar å sikre et godt barnehetilbud av god kvalitet. Det har skjedd en del endringer som har gitt et bedre barnehetilbud. Blant annet så ble den opplæringspliktige alderen senket til seks år fra høsten 1997, som skapte flere plasser i barnehagen. I tillegg til politiske reformer som utvidelse av permisjon og svangerskap og kontantstøtten som ble innført for ettåringer og etter hvert også toåringer i 1999. Sistnevnte har gitt foreldrene mer tid med barna og større valgfrihet i omsorgen. Disse reformene har gjort at behovet for barnehager har blitt større (Gotvassli, 2006, s 204).

Ot.prp.nr 76 (2002 – 2003) er en oppfølging av Stortingets avtale om barnehagepolitikken, og den inneholder ulike forslag til ordninger. Blant annet kommunens plikt til å sørge for at det finnes tilstrekkelig antall barnehageplasser, tilrettelegging for en samordnet opptaksprosess og en regel om økonomisk likebehandling av offentlige og private barnehager, samt forslag til redusert foreldrebetaling, maksimalpriser og regler for søskenmoderasjon. 1.januar 2009 trer barnehageloven § 12a i kraft og den slår fast at ”Barn som fyller ett år senest innen utgangen av august det året det søkes om barnehageplass, har etter søknad rett til å få plass i barnehagen fra august i samsvar med denne loven med forskrifter”. Dette medfører at markedstekningen i større grad er kommet inn i barnehagen. Ved oppnåelse av full barnehagedekning må barnehagene bli flinkere til å profilere sitt varemerke, det vil bli nok plasser og barnehagene må konkurrere i større grad om kundene. I dag er foreldre i større grad

opptatt av kvalitet i barnehagen, og foreldrene besøker barnehager før de søker for å sjekke kvaliteten og det faglige nivået (Kvistad og Søbstad, 2005, s 18).

#### **2.4.1 Kvalitetskriterier for barnehagen**

St.mld.nr.27 (1999 – 2000, s 77) sier at foreldre i dag har ulike ønsker når det kommer til barnehagetype, innhold og oppholdstider for barna sine. Dette med åpningstider i barnehagen er en strukturell ressurs som virker inn på kvaliteten i barnehagen. Andre ting er blant annet barnehagens økonomi, driftsformer og materiell (Kvistad og Søbstad, 2005, s 41).

Prosessuelle faktorer går mer på samspillet mellom barn og voksne, gode relasjoner følelsesmessig og sosialt er grunnleggende for kvaliteten. Som ansatt forholder man seg til flere mennesker og er hele tiden i prosesser, enten med barna, kolleger eller seg selv. For at personalet skal ha en mulighet til å oppleve kvalitet i prosessene og personlig kan tiltak her eksempelvis være, personalsamarbeid, veiledning eller kurs (Kvistad og Søbstad, 2005, s 42 – 43). Det er viktig at barnehagen har sin tydelige profil og et kompetent personale som står for dette (Kvistad og Søbstad, 2005, s 40 – 44).

#### **2.4.2 Kompetanseutvikling**

For at organisasjonen skal oppnå kvalitet så er bevisstgjøring og utvikling av personalets kompetanse en forutsetning. Hver enkelt ansattes personlige kompetanse bør bekreftes og utfordres gjennom egenvurdering og refleksjon over egne handlinger. For at kompetansen skal opprettholdes er det viktig at det arbeides med utviklingsarbeid (Kvistad og Søbstad, 2005, s 126). Kompetanse innebærer ulike områder og kompetansen de ansatte har i arbeidet med barn er ganske omfattende. Områder som nevnes er blant annet faglig, didaktisk, personlig, sosial, endrings og utviklingskompetanse og yrkesetisk kompetanse (Kvistad og Søbstad, 2005, s 114). Kundene ser etter god kvalitet, og for kvalitet er ansattes kompetanse avgjørende. Område faglig kompetanse er viktig i arbeidet med dette. Faglig kompetanse vil alltid være i utvikling, og i arbeidet med kompetanseutvikling så må alle ansatte ha et grunnlag i et bevisst forhold til hvilken faglig kompetanse de innehar og hva de ønsker å fremme og utvikle (Kvistad og Søbstad, 2005, s 117). For å vedlikeholde og utvikle god kompetanse så må kunnskaper, ferdigheter, holdninger og erfaringer som finnes i organisasjonen utnyttes, styrkes og fornyes (Kvistad og Søbstad, 2005 s 77). I og med at samfunnet er i konstant utvikling og stiller nye krav er det nødvendig at organisasjonens kompetanse fornyes og endrer seg i takt med samfunnet.

## 2.5 Endringsprosesser

Organisasjoner er forskjellige og noen endringer vil alltid finne sted. Barnehagen som organisasjon er også nødt til å være i endring. Samfunnet endrer seg, og barnehagen er nødt til å følge med på endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 350 – 351). I

barnehagesammenheng vil jeg si at det er mye planlagt endring, som tar utgangspunkt i at barnehagen opplever et press om endring. Som nevnt er det de endringene som samfunnet krever, så er det de forventningene og kravene som kunden har. I tillegg så er det endringer i lover og forskrifter eller endringer i barnehagepolitikken som barnehagene må rette seg etter (Gotvassli, 2006, s 209 -210).

Endring innebærer i mange tilfeller nytenkning, at organisasjonen skal gjøre noe nytt. I barnehagesammenheng kan det skje endringer i organisasjonens struktur, for eksempel hvordan arbeidsoppgaver fordeles og koordineres eller endring i organisasjonens kultur, eksempelvis normer og verdier. Dette fører til endringer internt og eksternt, både innad i organisasjonen og i forhold til omgivelsene. Men endringer i organisasjoner trenger ikke alltid å innebære nytenkning. Det er en felles oppfatning at endringer er planlagt og bevisste, men det kan også forekomme endringer som ikke er planlagt. For eksempel så endrer vi atferdsmønster og holdninger uten at det foreligger noen plan eller mål for det (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 351 - 352).

Det forekommer ulike typer endringer, det er forskjell på hvor store endringene er og hva organisasjonen endrer. En dimensjon som Jacobsen og Thorsvik (2007, s 353 – 354) skriver om er reaktiv og proaktiv. Proaktiv er endringer som er basert på forventninger, mens reaktiv er en reaksjon på noe som allerede har endret seg. Proaktiv vil da si at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. Hva som endres kan være en strukturell eller kulturell endring. Strukturelle endringer er da arbeidsinndeling, koordinering, styring og belønningssystemer, mens kulturendringer er mer rettet mot å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger. I barnehagesammenheng vil jeg si at det er viktig med begge disse dimensjonene for å lykkes med endringsprosesser, men dette kan jo være en utfordring i og med at disse to følger hverandre, at den ene fører til endring hos den andre og motsatt (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 354):

## **2.6 Organisasjonsutvikling**

Organisasjonsutvikling er en strategi for endring, og kan sammenlignes med dimensjonen deltakende utvikling som tilsier at det ikke bare er ledelsen som gjennomfører endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 368). Organisasjonsutvikling innebærer et syn der alle mennesker ønsker å oppnå et godt samarbeid og bidra til en positiv utvikling for organisasjonen. Organisasjonsutvikling legger vekt på at alle skal komme til enighet sammen gjennom å tilrettelegge for dialog og diskusjon, desto flere synspunkter man får jo mer kvalitet ligger det i beslutningene. Men for å oppnå en positiv utvikling så er det av stor betydning at personalet får et eierforhold til endringer og det krever at personalet blir inkludert i endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 369 - 370). Som nevnt har styreren en viktig rolle og står sentralt i utviklingen av barnehagen, og har en spesiell plass og rolle i endringsarbeid. Hun vil være en betydelig pådriver og inspirasjonskilde for endring (Gotvassli, 2006, s 211). En leder som ikke inkluderer, motiverer, veileder sitt personale og utøver sin makt riktig kan føre til at det blir vanskelig å samarbeide som igjen kan føre til konflikter (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 373). Deltakende utvikling er viktig, det vil si at alle i organisasjonen har et ansvar for organisasjonens utvikling, alle må trekkes aktivt inn i endringsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 368 – 369).

## **2.7 Økt fokus på profilering**

### **2.7.1 Barnehagen i ny tid – konkurranse og profilering**

Fremtidens barnehage vil bli preget av økt kvalitet og nesten full behovsdekning vil føre til konkurranse barnehagene imellom om brukerne. Barnehagen er derfor nødt til å være godt synlig og vise at den er i stadig utvikling. En måte barnehagene konkurrerer om brukerne på i dag er at de spesialiserer seg innholdsmessig. I tillegg så vil kunder av offentlige tjenester stille større krav til innhold og organisering av tjenesten. På grunn av god barnehagedekning og høyere levestandard blir foreldre mer opptatt av tilbud som passer deres eget behov, og av kvaliteten i barnehagen. Foreldrene vil trolig kreve større innflytelse på barnehagens innhold enn de reelt sett har nå (Gotvassli, 2006, s 205). Mange barnehager har gått langt i retning av fleksibilitet og brukertilpasning. Kvistad og Søbstad (2005, s 18) stiller spørsmålsteget til at dette kan føre til at foreldre bare krever mer og mer og at barnehagen tilsatt blir en serviceinstans hvor kundens behov styrer virksomheten. Hva skjer da med det verdibaserte og pedagogiske grunnlaget og vil fleksibilitet og brukertilpasning i enkelte tilfeller gå utover kvaliteten.

### **2.7.2 Konkurransen om arbeidskraften**

”Et sentralt element i konkurransen om arbeidskraft er hvor attraktiv organisasjonen fremstår for de aktuelle medarbeiderne” (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 219). Forhold som en variert og interessant jobb, godt arbeidsmiljø, gode utviklingsmuligheter, både med hensyn til fagutvikling og karriere og god lønn er noe de fleste legger mest vekt på (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 219). En barnehage er avhengig av de ansattes kompetanse og motivasjon og tilrettelegging er viktig for at hver enkelt ansatt skal utvikle sin kompetanse som igjen er nødvendig for at barnehagen skal kunne realisere sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 216). Ikke bare må barnehagen arbeide for å rekruttere personell, men de må også arbeide for å holde på det personalet som de har. Her er jobbtrivsel og tilknytning viktig (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 218 – 219). I konkurransen om pedagoger må barnehagen ha en innbydende profil for at akkurat den barnehagen skal være attraktiv å søke jobb i. Barnehagen må være klar på hva de står for og hvordan de arbeider og fremstår utad (Bjerke og Ind, 2007, s 135).

## **3 Metodedel**

### **3.1 Hva er metode**

#### **3.1.1 Metode**

En eller annen form for metode må benyttes i gjennomføring av undersøkelser eller forskningsprosjekt. Metode kan ses på som et redskap som brukes for å få svar på spørsmål og for å få ny kunnskap innenfor et felt. Metoden er redskapet når vi skal samle inn nødvendig informasjon i undersøkelser (Larsen, 2007, s 17).

#### **3.1.2 Samfunnsvitenskapelig metode**

For å skape et bilde av verden der ute så må man gå metodisk til verks og når vi bruker en metode så følges en bestemt vei mot et felles mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å innhente denne informasjonen, hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Tuftte og Christoffersen, 2010, s 29). Her er ikke det ikke nok å basere deg på egne oppfatninger eller det som er den alminnelige oppfatningen. Forskeren må velge seg ut en metode som kan gjøre det mulig å sannsynliggjøre om disse antakelsene er riktige (Johannesen, Tuftte og Christoffersen, 2010, s 29 – 30).

#### **3.1.3 Kvalitative og kvantitative metoder**

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller det mellom to hovedtyper metoder og det kvantitative og kvalitative metoder (Johannesen, Tuftte og Jacobsen, 2010, s 31). Vi velger metode ut ifra det vi ønsker å undersøke. Dataene er kvantitative hvis de er målbare, informasjonen telles opp og gir igjen et resultat. Kvalitative data sier noe om kvalitative egenskaper hos undersøkelsespersonene, de er ikke målbare. Dataen som velges henger da sammen med hvilken type undersøkelse det er. Er man for eksempel ute etter meninger hos folk, brukes ofte kvantitative metoder, i form av spørreskjema. Er man ute etter holdninger, egner kvalitative metoder seg best, oftest i form av dybdeintervju (Larsen, 2007, s 22 – 23). Både kvalitative og kvantitative metoder bidrar på hver sin måte til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler (Dalland, 2011, s 112).

### **3.2 Valg av metode**

Jeg har i problemstillingen tatt utgangspunkt i to barnehager, en kommunal og en privat som jeg ville samle inn data hos. Problemstillingen la føringene for hvilken metode jeg skulle ta i bruk. Jeg har valgt å bruke intervju som metode i og med at jeg ønsket å finne ut noe om kvalitet når det kommer til profilering, altså kvalitative egenskaper hos undersøkelsespersonene. Jeg hadde gjennom kvalitativ metode mulighet til å møte informantene ansikt til ansikt noe jeg følte var viktig for å skape en nærhet og kunne gå mer i dybden hvis det skulle være nødvendig (Larsen, 2007, s 22 - 23). Grunnen til at jeg valgte kvalitativt intervju var fordi jeg hadde lite kunnskap og erfaring med temaet fra før og ønsket å gå i dybden på det.

### **3.3 Formålet med undersøkelsen**

Hovedgrunnen til at jeg ønsket å gjennomføre akkurat denne undersøkelsen bunnet i en nysgjerrighet. Jeg visste hva oppfatningen om det jeg ønsket å undersøke var, men jeg ønsket å se om den alminnelige oppfatningen stemte overens med mine funn (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s 29 – 30). Målet mitt var å beskrive hendelser som eksisterer i dag, jeg ønsket å beskrive hvordan privat og kommunal barnehage arbeider og om det er likheter og ulikheter i deres arbeid (Johannesen, Tufte og Jacobsen, 2010, s 56). Et annet formål var å utforske et forhold som jeg er mindre kjent med og jeg følte at undersøkelsen var veldig aktuell nå og noe som vil bli mer og mer aktuelt i fremtiden. Jeg følte at problemstillingen var med på å belyse nye sider av profileringsarbeid barnehagen og kunne bidra til å gi et bilde på hvordan det er i ferd med å utvikle seg (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s 56). Allerede i planleggingsfasen når jeg skulle velge tema og problemstilling så var jeg bevisst på at de kunnskapene jeg ønsket å fremskaffe også ville være til nytte for intervjupersonene. Jeg tenkte at mine undersøkelser ville være noe de videre kunne ta med seg i arbeidet med profilering, at undersøkelsen åpnet opp for refleksjoner og tanker rundt deres eget arbeid. Dette var også noe jeg fikk tilbakemelding på når jeg spurte styrerne om de ville stille som informanter, at de syntes det var et nyttig tema for dem å rette fokus mot (Dalland, 2010, s 97)

### **3.4 Forskerens etiske ansvar**

”Den som spørres om å delta, den som deltar, og den som tidligere har deltatt i en undersøkelse, skal kunne bestemme over sin deltakelse” (Johannesen, tufte og Christoffersen, 2010, s 91). Jeg ga informantene god informasjon på forhånd gjennom at jeg sendte ut en e-post. I e-posten opplyste jeg om mitt tema, problemstilling og jeg sendte også intervjuguiden. Jeg fikk bekreftende e-post tilbake fra begge informanter om at de hadde forstått



informasjonen og at de ønsket å være informanter. Det var viktig for meg at de skulle føle at dette var frivillig og relevant for deres arbeid. De som deltar i en undersøkelse skal kunne føle seg trygg på at taushetsplikt og anonymitet blir ivaretatt (Johannesen, tuft og Christoffersen, 2010, s 96). Jeg forklarte informantene om dette på forhånd fordi jeg ønsket å skape et tillitsforhold. I undersøkelsen brukte jeg båndopptaker å spurte informantene først om tillatelse. Jeg forsikret dem om at det bare var for mitt eget bruk og at jeg ville slette opptaket når jeg ikke trengte materialet lenger. Jeg informerte informantene om deres rettigheter til å avbryte intervjuet, forsikret dem om at jeg hadde taushetsplikt om alt av innhold som kom frem og at jeg ville ivareta deres anonymitet. Jeg har også sikret anonymitet ved å bruke fiktive navn i oppgaven, så styrer fra privat barnehage omtaler jeg som informant 1 og styrer fra kommunal barnehage som informant 2.

### **3.5 Utvalg av informanter**

Jeg startet med å finne ut hvor mange informanter jeg ønsket å undersøke. Problemstillingen min tilsa et spesielt type utvalg, det ble naturlig for meg å finne en informant fra en privat barnehage og en informant fra en kommunal barnehage, i og med at det er disse to enhetene jeg ønsket å finne ut noe om. Jeg måtte avgrense til to informanter på grunn av tidsperspektivet og fordi jeg ønsket å gå i dybden på mitt tema. Jeg valgte å intervjuer styrer i hver av barnehagene fordi jeg mente at de var hensiktsmessige å ha med for å belyse min problemstilling. Det er styrer som har ansvaret for arbeidet med profilering og kunne gi meg den informasjonen jeg trengte. Jeg har en relasjon til begge informantene, den kommunale barnehagen har jeg hatt praksis i og den private har jeg tidligere arbeidet, slik at jeg visste også at informantene egnet seg for intervju (Larsen, 2007, s 78). Jeg ville med problemstillingen undersøke hvordan privat og kommunal barnehage arbeider med profilering. Det vil si at jeg gjorde en strategisk utvelgelse av informanter i og med at jeg bestemte meg for hvilken målgruppe forskningen skulle rette seg mot, slik at jeg kunne samle inn nødvendig data (Johannesen, tuft og Christoffersen, 2010, s 106). Informantene ønsket at jeg skulle sende intervjuguiden på forhånd, noe jeg valgte å gjøre. Det er med på å skape en trygghet til informantene, noe jeg så på som viktig for et godt resultat. Begge informantene svarte ja og var veldig positive til å stille opp. I denne undersøkelsen har jeg valgt intervjuer bare to informanter på grunn av begrenset tid, ved flere informanter ville resultatet blitt annerledes, men jeg føler at jeg ut ifra intervjuene vil kunne danne meg et bedre bilde på problemstillingen.

### **3.6 Utarbeidelse av intervjuguide**

I forkant av intervjuene så utarbeidet jeg en intervjuguide (se vedlegg intervjuguide). I utformingen av denne så jeg først og fremst på temaet mitt og på problemstillingen min. Deretter undersøkte jeg hva som fantes av teori og hvilken teori som var relevant for min problemstilling. Jeg brukte mye tid på å få til en god intervjuguide, på hva jeg skulle spørre om og hvordan jeg skulle formulere spørsmålene (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s 141). Jeg brukte samme intervjuguide ovenfor begge informantene, noe Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s 138 omtaler som standardisering. Jeg valgte standardisering fordi jeg i min oppgave ønsker å sammenligne en privat og en kommunal barnehage. Jeg ser at standardisering kan gi mindre rom for fleksibilitet, men jeg følte at var det mest hensiktsmessige for min undersøkelse (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s 138).

Innledningsvis i intervjuguiden valgte jeg å si litt om meg selv og selve prosjektet og informere om det etiske rundt undersøkelsen. Så utarbeidet jeg noen faktaspørsmål om barnehagen og om informanten slik at intervjuet skulle få en myk start og for å etablere en relasjon. Deretter utarbeidet jeg et introduksjonsspørsmål for og introduserte temaet jeg ønsker å belyse i intervjuet. Videre utarbeidet jeg selve nøkkelspørsmålene som ble hoveddelen og kjernen i mitt intervju, hvor jeg la vekt på spørsmål som ville gi svar på min problemstilling. Der stilte jeg mer direkte spørsmål knyttet til tema og hvordan de konkret arbeider med det. Som en avrundning skrev jeg ned en tankevekker i forbindelse med tema som informanten kunne få dele sine tanker rundt. Helt tilsutt valgte jeg å ha åpen avslutning, for å høre om det var noe informanten ønsket å tilføye rundt tema eller om de hadde noen spørsmål eller kommentarer. Måten jeg valgte å utarbeide intervjuguiden på er i henhold til det Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s 141) mener en intervjuguide skal inneholde. I tillegg fikk jeg veiledning på intervjuguiden som hjalp meg i utarbeidelsen.

### **3.7 Gjennomføring av intervjuene**

Jeg følte at selve intervjuet gikk bra, jeg var godt forberedt og dette førte til at jeg ikke ble så avhengig av intervjuguiden. Gjennom at jeg kjente intervjuguiden godt så var det lettere for meg å klare å planlegge hva jeg skulle spørre om neste gang, samtidig som jeg hadde fokus på informanten. Jeg var bevisst på å lytte slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål hvis det dukket opp noe jeg ønsket at informanten skulle utdype, eller noe jeg ville hun skulle forklare nærmere. Jeg var bevisst på å vise interesse på det som ble sagt, og gi informanten respons ved og for eksempel nikke og si ”ja” eller ”mm”. Jeg var også bevisst på og ikke avbryte informanten, la de snakke ferdig og gi informanten tid til å tenke før jeg gikk videre. Her har

jeg tatt utgangspunkt i Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s 141) sin måte å gå frem på under intervju, hva som er viktig å ta hensyn til og hvordan man stiller spørsmål til informanten. Informantene svarte konkret og konsist og holdt seg innenfor spørsmålene. Det at informantene fikk en mulighet til å forberede seg på forhånd tror jeg var med på å bevare strukturen i intervjuet. Begge intervjuene varte i ca en time. Jeg ser at intervju er en god måte å innhente data på, det å gjennomføre et intervju har vært en positiv erfaring. Erfarte også at et intervju krever nøye forberedelser. Jeg testet ut intervjuet mitt på en prøveinformant før selve intervjuet, slik at jeg skulle få kjenne litt på hvordan det var i og med at jeg ikke har noen erfaring med intervju. Tilbakemeldingene på spørsmålene og innblikk fra noen andre og medførte at jeg ble tryggere i rollen.

### **3.8 Metodekritikk**

#### **3.8.1 Fordeler**

Det som har vært fordelen med å bruke kvalitative data er at jeg har fått møtt informantene ansikt til ansikt. Som har gjort at jeg under intervjuet har kunnet gått litt mer i dybden. At jeg underveis kunne stille oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende og utdypende svar og eventuelt rydde opp i misforståelser. Dette fører også til at forskeren får bedre forståelse av det som studeres, og som er nødvendig for å forklare de funnene en har kommet frem til. Det er dessuten enklere å sikre god validitet i kvalitative undersøkelser. Nettopp gjennom muligheten for å stille utdypende spørsmål, stille flere spørsmål, at den som blir intervjuet, kan snakke mer fritt, å be om oppklaring og rydde unna misforståelser (Larsen, 2007, s 26).

#### **3.8.2 Ulemper**

En ulempe med kvalitative undersøkelser er at jeg ikke kan generalisere i tillegg til at det er vanskeligere og mer tidkrevende å behandle dataene i ettertid (Larsen, 2007, s 26). Metoden er ressurskrevende, og på grunn av tidsrammen så har jeg måttet nøye meg med to informanter i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s 131). Intervjueffekt eller kontrolleffekt, er en av de mest åpenbare ulempene ved kvalitative intervjuer. Med dette menes at intervjueren selv eller metoden kan påvirke intervjuresultatene. Det kan være at informanten svarer det hun tror intervjueren gjerne vil at hun skal svare, det som er allment akseptert. Da er innsamlet informasjon verdiløs (Larsen, 2007, s 26 – 27). Som nevnt så valgte jeg å informere mine informanter på forhånd og i tillegg sende intervjuguide. Jeg er bevisst på at det å gi full informasjon kan være med på at informanten vil tilpasse sine svar som igjen kan føre til falske resultater. Underveis i intervjuene hadde begge informantene med seg brosjyrer,

annonser, logoer, viste til arbeid med kompetanseutvikling som tilbud om kurs og foredrag samt en virksomhetsplan og årsplan. Da fikk jeg konkret se hva de jobber med i forhold til profilering og det ga meg en bekreftelse på at de svarene jeg fikk var ekte (Johannesen, tuft og Christoffersen, 2010, s 47).

## **4 Funn - og drøftingsdel**

### **4.1 Profilering**

Profilering er nødvendig for å kunne nå ut til sine kunder. Det informantene la i begrepet profilering er hvordan de skal formidle barnehagens identitet utad. Hvordan vise folk der ute at de er en god barnehage. Begge informantene påpeker at det er kjempeviktig for barnehagene å arbeide med profilering og spesielt profilere seg ut utad mot kundene. Informantene ser at kundegruppen har blitt adskillelig mer bevisst på veldig få år og opplever selv og fra personalet at foreldrene krever mer og stiller høyere krav til kvalitet. Informantene trekker også frem omdømme og omdømmebygging når de hører ordet profilering. I deres arbeid med profilering så er foreldrene viktige medhjelpere til å skape et godt omdømme. Informant 2 sier at foreldrene er deres ansikt utad og når de er fornøyde så vil det også skape en nysgjerrighet og interesse hos andre.

#### **4.1.1 Merke varebygging**

I arbeidet med å bygge opp en merkevareidentitet sier informant 1 at de er veldig nøye med sitt grunnsyn. Den pedagogiske retningen de har inneholder et bestemt grunnsyn på barn, og hele deres miljø er da basert på grunnsynet. I og med at barnehagen følger en bestemt pedagogikk anser jeg dette som fordelaktig, ettersom dette er deres merkeidentitet. Dette er også en betydningsfull del av opplæringen, informant 1 legger vekt på at hun ønsker å være tilstede på avdelingen, veilede personalet og være en god rollemodell. Informant 2 forteller at barnehagen åpnet i 2011, så de er en relativt ny oppstartet barnehage. Barnehagen har sine visjoner per i dag, men de holder nå på å utarbeide en virksomhetsplan hvor grunnsyn, holdninger og verdier skal komme frem. I utarbeidelsen av virksomhetsplanen så er de nå inne i en prosess hvor de skal reflektere rundt og finne ut "hvem er vi?" og hva er spesielt med akkurat denne barnehagen. Dette skal utarbeides i samarbeid med personale, ledelsesteamet diskuterer dette med de ansatte slik at de får komme med innspill. Informant 2 forteller at i prosessen med å skape visjoner og verdier så har de ansatte satt veldig stor pris på og bli inkludert. Jeg mener ut ifra egne erfaringer at dette er med på å skape engasjement, motivasjon og tillit hos personalet. Merkebyggingsevnen drives av personalet og er nødvendig i arbeidet med å skape og utvikle en merkestyrke og et godt omdømme. Hvis barnehagen har et tilfreds personale så vil dette føre til en kundetilfredshet, som igjen har en positiv virkning på barnehagen som organisasjon (Bjerke og Ind, 2007, s 8).

## **4.2 Arbeid med profilering**

Som Bjerke og Ind, 2007, s 85 sier så må organisasjoner i dag orientere seg både mot det eksterne og det interne markedet. Som vil si at barnehagen må jobbe innad i organisasjonen med sitt personale, og utad mot kundene for å styrke sin merkevarebyggingsprosess. Som jeg ser ut ifra undersøkelsen så er arbeidet med profilering noe som er omfattende. Profilering innebærer arbeid innad i organisasjonen, eksempelvis personalets kompetanse, holdninger og atferd, miljø, goder, endringsarbeid og organisasjonsutvikling. Utad må barnehagen bevisst tenke på hvordan de fremstår, hvordan de skal nå ut til kundene, hvilke kundegrupper og hva de kommuniserer med profileringen. Informant 2 sier at dette er noe de hele tiden må jobbe med og reflektere rundt. Profilering sier veldig mye om alt i barnehagen, alt fra det pedagogiske til det organisatoriske og hvordan du skal gå videre med barnehagens som organisasjon, som en pedagogisk institusjon.

### **4.2.1 Utside – inn – perspektivet**

#### **4.2.1.1 Forståelse av kunden**

I barnehagen er det foreldrene som er kunden, og som begge informantene sier så er det viktig å være ydmyke mot foreldrene, ha et åpent og godt forhold og være imøtekommende. Dette har mye å si for foreldrenes inntrykk av barnehagen og hvis de oppnår et godt forhold til foreldrene så vil de skape et godt omdømme. Barnehagen ser på kundene at de i større grad oppsøker barnehagene for å se om de skal søke der eller ikke. Informant 2 forteller at deres barnehage er veldig stor, noe mange kunder er skeptiske til. Skepsisen møter de ved å ta foreldrene godt imot, vise dem rundt og presentere avdelingene. De besvarer eventuelle spørsmål og beroliger kunden om at barnehagens størrelse er positivt og at avdelingene er små og intime. Dette viser kundeforståelse, at de forstår deres behov. Begge informantene nevner SU, som er et samarbeidsutvalg for foreldrene. Foreldrene skriver en årsrapport hvert år, og det er noe som går fra munn til munn til andre foreldre. Det de formidler videre er hvordan SU- ene fungerer og hvordan foreldrene blir hørt. Det er viktig å lytte til kunden, ta kunden på alvor og spille kunden god. Jeg synes at informant 2 ga en god beskrivelse på dette: ”du blir omtalt som du får andre til å føle deg”. Dialogen med foreldrene er avgjørende for at de skal føle en deltakelse i organisasjonen og for å skape en nærhet til kunden (Bjerke og Ind, 2007, s 42 – 43). Begge informanter nevner brukerundersøkelser mot foreldre for å få et innblikk i hva de eventuelt må jobbe videre med og bli bedre på. Og ikke minst for å kartlegge hvor barnehagen står i forhold til sine kunder og hva som er behovet der ute.

#### 4.2.1.2 Kommunikasjon av merket

I forhold til hva barnehagen kommuniserer i sin profilering så legger begge informantene vekt på hvem de er, hva som er spesielt med barnehagen og hva som er deres fokusområder. Som informant 1 sier så er de tydelige på å profilere sin pedagogiske retning, deres grunnsyn, visjoner og verdier. Hun sier at de ønsker å rekruttere ansatte som står for dette og ønsker at de som søker skal ønske å jobbe hos dem og derfor må de være tydelige på å kommunisere hvem de er. I arbeidet med å rekruttere ansatte trekker informant 2 frem at de utarbeider nå en intervjuguide som skal brukes i deres barnehage. Guiden er et styringsverktøy som optimaliserer intervjuprosessen og kvalitetssikrer ansettelser. Den innebærer hva barnehagen synes er viktig når de skal intervjuer og hvordan dette stemmer overens med referanserammene eller den malen de utarbeider. Hvor skal opplysninger om søkere innhentes, hva er det vi trenger og hva er det vi søker? Det er hensiktsmessig å rekruttere ansatte som står for merket og dermed kan sikre kvalitet (Bjerke og Ind, 2007, s 50). For å skape et engasjement hos de ansatte er det viktig at de får være med på å definere og skape merkeidentiteten. Som nevnt inkluderer både kommunal og privat de ansatte ved å la de komme med innspill og forslag til hva barnehagen er for dem og hvordan de ønsker å ha det. Selv om grunnsyn, visjoner og verdier er fastsatt så er det av stor betydning at styrer arbeider for at disse gjennomstyrer organisasjonen. Hvis personalet har et eierforhold til merkeidentiteten vil dette gi et engasjement, tilhørighet, lojalitet og vilje til å levere, dette vil føre til at personalet skaper en kunde verdi.

#### 4.2.2 Innside – ut – perspektivet

##### 4.2.2.1 Ansatte

Som Bjerke og Ind, 2007, s 57 – 58 sier så er det viktig at ansatte oppnår tilfredsstillende i arbeidet for å kunne utvikle seg. En viktig faktor er gode relasjoner og for å skape det legger begge informanter vekt på et godt sosialt miljø og tilrettelegger for sosiale aktiviteter og sammenkomster. Den kommunale barnehagen har også en sosial komite som har hovedansvar for å sette sosiale aktiviteter på agendaen. God veiledning er også viktig, at de ansatte har tydelige ledere som er tilstedet i hverdagen. Informant 2 sier at i deres barnehage har de en flat ledelse som de opplever har vært en suksessfaktor. Faglederne i barnehagen sitter ute hos de ansatte, slik at de er synlige både for ansatte og foreldre. De er katalysatorer for blant annet dårlige holdninger og dårlige verdier. Ledelsen er tilgjengelig for ansatte og foreldrene og dette mener jeg er med på å gi trygghet. At ledelsen har daglig kontakt med personalet, kan veilede i hverdagshendelser og er godt kjent med både personalet og barna. De får et langt

større innblikk i hvordan de ansatte har det, kan være en god støttespiller og sette av tid til dem i hverdagen. Dette gir en friere kommunikasjon og er i tråd med hva Irgens, 2007, s 160 sier om organisasjoner som har en flat struktur. Informant 1 har i sin stilling fem en - avdelings barnehager spredt rundt, slik at hun kan ikke være tilstede hele tiden. Men er opptatt av å ha en åpen dialog med sine ansatte og er ofte mye rundt i de andre barnehagene for å følge opp og veilede. En annen viktig faktor er god lønn, de private barnehagene tilbyr som oftest bedre lønn enn de kommunale. Men som informant 2 sier så er kommunen en trygg arbeidsplass i forhold til pensjonsordninger som er en sikkerhet for de ansatte. De private barnehagene når ikke helt opp til den kommunale, men de kommer etter i og med at det nå har blitt mer bevisstgjøring rundt dette. Informant 1 nevner blant annet massasje, kiropraktor avtaler, avtaler med treningssenter og stressmestringskurs som er goder de kan tilby sine ansatte. Informant 1 viser til mange tiltak for å tilrettelegge og jobbe med forebyggende arbeid i forhold til personalet.

Alle disse faktorene som jeg har nevnt fører til tilfredsstillelse, som igjen fører til motivasjon hos de ansatte. Men det handler også mye om indre verdier som å bidra til organisasjonen, de ansatte trenger å føle eierskap og at de blir involvert (Bjerke og Ind, 2007, s 57). Ut ifra undersøkelsen ser jeg at dette er noe begge informantene vektlegger. Begge informanter nevner møteforaene som en mulighet for alle parter i organisasjonen til å ta opp det de ønsker og komme med innspill. De tar alltid personalet med på råd før de fastsetter noe og det mener jeg er med på å bygge et godt tillitsforhold til sine ansatte, at de føler seg inkludert i organisasjonen og får en følelse av at de bidrar til at den blir bedre.

#### **4.2.2.2 Verdier**

Begge informanter har verdier som er fastsatt i organisasjonen som de ønsker at sine ansatte skal rette seg etter, hva er ønsket og uønsket atferd. De veileder sitt personale og ved ansettelser så må nye arbeidstakere rette seg etter normene og verdiene som ligger til grunn. Dette er i tråd med Bjerke og Ind, 2007, s 62 – 63 hvor de sier at verdiene også skal ligge til grunn i merkebyggingsprosessen. Begge informanter sier at de arbeider med å påvirke sine ansatte, hvordan de skal skape en god kultur som innebærer blant annet samhandling, gode holdninger og atferd. I forhold til å påvirke de ansattes holdninger og atferd trekker begge informantene fram at gjennom, seminarer, møteforaene og foredrag så tar de opp relevante tema knyttet til dette. Eksempelvis hvordan de møter andre, holdninger ovenfor hverandre, barna og foreldrene. Begge informantene trekker fram at det er betydningsfullt at personalet får medvirke til hvordan de ønsker å ha det, at man har noen felles kjøreregler. Her fokuserer



informanten på handling og tiltak som gjør at forskjellene kommer frem og at dette blir synlig utad til foreldrene. At det ikke bare blir en masse fine ord, men at dette også kommer tydelig frem i praksis (Bjerke og Ind, 2007, s 68)

### 4.3 Styrers rolle

Styrer har mange ulike oppgaver. Når informantene snakker om hvordan de jobber internt i organisasjonen, kommer de inn på mange av disse områdene. Informantene trekker frem at de skal være gode og tydelige ledere. De er opptatt av å inkludere sitt personale, veilede, støtte, utvikle kompetanse og skape et godt arbeidsmiljø. Dette er i tråd med det Skogen, 2005, s 22 – 24 mener er gode lederegenskaper. Dette er også med på å skape kvalitet, som igjen er viktig for styrers arbeid med profilering. Styrer må i dag i større grad rette blikket ut mot kundene i og med at de har flere oppfatninger om hva som er kvalitet i dag, de har flere forventninger og stiller høyere krav (Gotvassli, 2006, s 18). Som begge informanter sier så ser de at profilering og det å profilere seg utad blir mer viktig. Som styrer er de nødt til å planlegge, markedsføre sin barnehage, kjenne sine kundegrupper og deres behov og være bevisst på hva de kommuniserer utad til kundene.

De er også nødt til å ha en plan eller en strategi på hvordan dette skal gjennomføres i praksis (Gotvassli, 2006, s 18). Informant 1 sier at de har en ledergruppe bestående av alle styrerne, eier og daglig leder. De møtes jevnlig hvor ett av deres kontinuerlige prosjekter er å jobbe med profilering, eller som de kaller det rekruttering av barn og rekruttering av ansatte. Hun sier at de jobber med rekruttering av barn som en forberedelse til hovedopptaket, og utover våren er det da rekruttering av ansatte. På høsten jobber de med årsplanen som er et internt arbeid, men sendes også ut til foreldrene. Informant 2 sier at de også bruker lederteamet når de arbeider med prosjekter knyttet til profilering. I arbeidet med årsplanen forteller informant 2 at i kommunen har det blitt startet et prosjekt etablert av kunnskapsdepartementet som setter fokus på kvalitet og at de kommunale barnehagene i kommunen skal gjøre mye likt. De har fått tildelt en mal for årsplanen, en minimumsstandard for hva en årsplan skal inneholde. I årsplanen er det konkrete mål og målsetninger som rådhuset har forhåndssatt og som barnehagene må forholde seg til. Ut ifra mitt synspunkt så får den kommunale barnehagen mindre spillerom i forhold til arbeidet med årsplan enn den private, men fordelene med dette er at det er positivt for kunden for det spiller ingen rolle hvilken kommunal barnehage de velger for de møter et pedagogisk grunnlag og fundament uansett.

I arbeidet med profilering så brukes ulike markedskanaler, begge informantene nevner at nettsiden er noe de jobber med, og et sted hvor de profilerer seg. Men her får også den kommunale barnehagen mindre spillerom enn den private. Informant 2 forteller at barnehagen er nødt til å bruke en gitt mal på nettsiden. Den kommunale barnehagen er mer styrt i forhold til overskrifter og hvor mange bilder de får lov til å sette inn. Men hensikten er at foreldrene lettere skal finne frem i det myldre av barnehager som finnes og gjøre sammenligninger. Informant 1 sier at de også profilerer seg gjennom barneannonser, som de legger ut i lokalaviser og henger opp omkring på steder hvor kundene er, blant annet på helsestasjoner. Gjennom de annonsene kommer det frem info om barnehagen og hva den legger vekt på. Informant 2 sier at barnehagen tar imot de som ønsker å komme og besøke barnehagen, da alt fra pedagoger, faginstitusjoner og høyskoler. Ledelsen tar ansvar for å ta de imot og presenterer barnehagen slik at de går ut og forteller hvordan den faktisk virker. Dette er et godt eksempel på hvordan barnehagen jobber med omdømmebygging.

De er åpen for å ta imot blader, tidsskrifter, og de har blant annet hatt kunnskapsdepartementet innom for å lage en rekrutteringsfilm. I forhold til profilering utad så sier informant 2 at de er opptatt av å jobbe med å profilere bydelen, for barnehagen er en del av den. Barnehagen er under barne – og ungdomsavdelingen, direktøren der har et overordnet ansvar for barnehagene, helsestasjoner, barnevernet, ungdom og søknadskontoret. Som jeg ser det så viser dette en bredde av både pedagoger og et tverrfaglig samarbeid på tvers av instansene. Den kommunale barnehagen fokuserer på kompetanseheving i forhold til de ansatte, noe de aktivt profilerer. Informant 2 sier at hun holder foredrag på blant annet høyskoler og Bro og Aschou hvor hun presenterer barnehagen for både de som eventuelt skal søke der, men også for fagpersoner. Alle tiltak som er nevnt er viktige i arbeidet med profilering, det handler om å vise frem barnehagen, hva som er bra med den og hva den kan tilby (Gotvassli, 2006, s 18).

#### **4.4 Kvalitet**

Begge informantene understreker at i dag har de i kommunen enda ikke oppnådd krav om full barnehagedekning, men at de er på vei. De sier at barnehagen i mye større grad må bli flinkere til å profilere seg og markedsføre sin barnehage. I tillegg til å sikre nok antall barnehageplasser så kom Ot.prp.nr 76 (2002 – 2003) også med forslag til økonomisk likebehandling av kommunale og private barnehager i tillegg til redusert foreldrebetaling, maksimalpriser og regler for søskenmoderasjon. Ut ifra undersøkelsen så ser jeg at det i dag er et samordna opptak uansett om det er privat eller kommunal barnehage, du har en makspris for hva barnehagen skal koste og det har blitt ganske like retningslinjer for de private som de

kommunale, de har de samme statlige tilskuddene. Informant 1 forteller at de også har søskenmoderasjon som tilsier at du betaler mindre for hvert barn du har i barnehagen. Det at foreldrene i dag i større grad besøker barnehagen før de søker for å sjekke kvaliteten og det faglige nivået er noe begge informantene ser. Foreldrene er mye mer bevisst på hva de ønsker og de er opptatt av en god barnehage. Informantene merker at foreldrene i dag stiller høyere krav til kvalitet (Kvistad og Søbstad, 2005, s 18). Begge informantene understreker at per i dag så kan nok ikke foreldrene velge og vrake mellom barnehager, men det nærmer seg full barnehagedekning og dette er en noe som kan komme i større grad etter hvert.

#### **4.4.1 Kvalitetskriterier**

Stortingsmelding nr.27, 1999 – 2000, s 77 sier blant annet at foreldrene i dag har ulike ønsker og behov. Informant 1 mener at det også i dag er en større åpenhet i samfunnet og foreldre velger sin familiære profil. Det finnes kommunale barnehager, private barnehager og familiebarnehager. Ut ifra dem kan man også velge en bestemt pedagogisk retning og noen barnehager spesialiserer seg på sunt kosthold, noen er musikkbarnehage, naturbarnehage eller friluftsbarnhage og valgmulighetene er mye større. Det handler om hva barnehagen er god på, og hva som skiller den fra andre barnehager. Dette må komme tydelig frem i profileringsarbeidet, det er det barnehagen må møte kunden på ut ifra hva de selv ønsker. Dette med åpningstider i barnehagen er en strukturell ressurs som virker inn på kvaliteten i barnehagen. Andre ting er blant annet barnehagens økonomi, materiell og driftsformer (Kvistad og Søbstad, 2005, s 41). Den kommunale barnehagen har åpningstider fra klokken 07.30 – 17.00, mens den private barnehagen er åpen fra 08.15 – 16.15. Som informant 1 sier så har de kortere åpningstider enn de kommunale barnehagene som gjør at de ikke blir så ”brukervennlige”. Men de ønsker dette på grunn av kvalitet og tenker at hvis foreldrene velger deres barnehage på tross av dette så viser det at de som søker der virkelig vil. At kommunal og privat er forskjellige på dette området ser hun bare på som en fordel. Men presiserer at hvis de kommer dit en dag at de får vansker med å fylle opp plassene så er de også kanskje nødt til å strekke seg, men de ønsker å ha kvalitet og barnet i fokus så lenge det lar seg gjøre. For at personalet skal oppleve kvalitet i prosessene og personlig trekker begge informantene frem fagseminarer, kurs, arbeidsbasert førskolelærerutdanning, veiledning for nyutdannede, refleksjonsgrupper, forelesninger og møteforaer for både assistenter, pedagoger og ledelsen. Prosesskvalitet er avhengig av et faglig innhold som er tydelig. Her trekker informantene frem arbeidet med årsplanen og ledelsen jobber mye med å implementere denne i personalgruppa.

De er nøye med grunnsynet sitt, sine verdier, og et kompetent personale som er faglige bevisste (Kvistad og Søbstad, 2005, s 42 – 43).

#### **4.4.2 Kompetanseutvikling**

De barnehageansattes kompetanse er viktig for god kvalitet (Kvistad og Søbstad, 2005, s 126). Internt arbeider både kommunal og privat med kompetanseutvikling. I forhold til å utvikle den faglige kompetansen hos de ansatte nevner informant 1 fagseminarer, kurs, møteforaer, finansiering av studier innenfor deres pedagogiske retning og de har også noen som tar arbeidsplassbasert førskolelærerutdanning som de finansierer. Informant 2 forteller at de har individuelle møter for assistenter, pedagoger, fagpedagoger og ledelsen. Møtene er kompetanseheving fordi det er i disse foraene de fleste refleksjoner og diskusjoner kommer frem som igjen er nødvendig i arbeidet med å utvikle de ansattes kompetanse. Dette finner jeg støtte i hos Kvistad og Søbstad (2005, 126) som sier at det er viktig at hver enkelt ansattes kompetanse bekreftes og utfordres gjennom egenvurdering og refleksjon over egen handling. Som jeg ser det kan ulempen med kompetanseheving i slike fora være at det er få som tørr å ta ordet å bidra til dialog og jeg mener det er viktig å være bevisst dette og sørge for at alle blir sett og hørt.

Informant 2 forteller at bydelen jobber med noe som heter assist som er et møtefora, veiledning og refleksjonsfora for alle ansatte. Dette er et kompetansehevingsprogram for både assistenter og pedagogiske ledere. Bydelen tar også inn ulike forelesere som holder foredrag om sentrale tema. Videre har bydelen satt i gang et system som er veiledning av nyutdannede førskolelærere hvor de får veiledning det første året de er ute i jobb. Ut ifra undersøkelsen så viser den kommunale barnehagen til flere satsinger på kompetanseheving enn den private barnehagen. Slik jeg ser det så drar den offentlige barnehagen stor nytte av å være under barne – og ungdomsavdelingen som er en pådriver av kompetanseheving. Som informant 2 sier så selger seg mest på at de satser mye på kompetanseheving og arbeidet med kompetanseheving er noe de profilerer gjennom nettsiden. Det arbeidet kommunal og privat barnehage gjør forhold til kompetanseheving er med på å styrke de ansattes kunnskaper, men det er også nødvendig at kunnskapen fornyes i og med at samfunnet endrer seg og personalets kompetanse må følge endringene i samfunnet (Kvistad og Søbstad, 2005, s 77).

#### 4.5 Endringsprosesser

Som begge informanter sier så krever foreldre mer i dag og stiller høyere krav til barnehagetilbudet. Informant 1 sier at i dag er det en større åpenhet i samfunnet, du kan for eksempel velge hvilken religion du vil være, vi har en enorm medie verden som ruller foran oss og ikke minst så har utdannelsessamfunnet økt. Nesten alle er i arbeid og foreldrene har gode utdannelse som gjør at de blir mer bevisste. Barnehagen som organisasjon er nødt til å være i endring og følge med på endringene. Det kan være endringer i samfunnet, forventninger og krav fra kundene og endringer i lover, forskrifter og barnehagepolitikk (Gotvassli, 2006, s 209 -210). I forhold til endring så trekker informant 2 frem at som kommunal barnehage så trenger de nesten ikke tenke på å være i utvikling fordi rådhuset og politikerne setter så mange nye føringer på agendaen som de er nødt til å forholde seg til. Så når hun tenker på utvikling tenker hun mest på hvordan de jobber innad i organisasjonen, hvordan de arbeider med personalet. Hvordan de bruker den kompetansen som finnes og hvordan de kan bruke hverandre for å være i utvikling, altså kompetanseoverføring. At de samarbeider i endringsprosesser og støtter seg til hverandre. Men samtidig presiserer hun at det også er viktig at barnehagen får litt arbeidsro, at de ikke må tenke nytt hele tiden. Det betyr ikke at de skal stoppe opp for de må jo videre, men at det gis ro til at ting får sette seg før de går videre. Dette er i tråd med det som Jacobsen og Thorsvik (2007, s 351) sier om at endringer i organisasjoner ikke alltid trenger å innebære nytenkning.

I barnehagesammenheng er profilering og markedsføring av den et godt eksempel på proaktive endringer. Som begge informanter trekker frem så ser de at det er en konkurranse om ansatte i dag og at konkurransen om barn også vil komme sterkere i fremtiden. Dette medfører at barnehagene må jobbe mer og mer med å profilere seg selv og hva de står for. Dette er endringer som de forventer skal komme, og som de må tilpasse seg etter. De vet at de vil møte økt konkurranse fra andre barnehager, som nevnt tidligere så må de tilpasse seg endringene i samfunnet og hva som er behovet der ute. Tilpasningen vil da være proaktiv i og med at barnehagen i dag er klar over de endringene som kommer og jobber med de endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 353 – 354). Informant 2 trekker frem at det er nødvendig å se på hva som er behovet, hva er det som trenger endringer. For den kommunale barnehage som er en relativ ny barnehage så er det viktig å finne en balanse mellom å få på plass strukturen for at ting skal fungere, men de må også arbeide godt internt i organisasjonen med sitt personale for å skape gode relasjoner mellom barnehagen og kundene. Dette handler om det Jacobsen og Thorsvik (2007, s 354) benevner som strukturelle endringer og kulturelle

endringer. Begge informantene trekker frem at det er viktig at de har et felles ståsted, at de jobber i fellesskap med personalet for å komme frem til hvem de er og hva de står for.

#### **4.6 Organisasjonsutvikling**

Informant 2 trekker frem at organisasjonsutvikling kan være en utfordring for barnehagene fordi det er så mange satsinger og overordna føringer, det er mange krav og lite penger. Informant 2 tenker at det spesielt blir en utfordring med tanke på faget, hva barnehagen står inne for og de rammene den har å forholde seg til. Det kan være en utfordring i og med at de kan møte motstand fra personalgruppen. Dette kan sammenlignes med tvungen utvikling fordi de har satsninger og føringer som de er nødt til å forholde seg til å jobbe med (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 367 – 368).

Ut ifra undersøkelsen ser jeg at likheten mellom privat og kommunal barnehage er at de jobber mye med å inkludere personalet i endringsarbeid. De tar personalet med på diskusjoner og lar de komme med innspill og forslag til løsninger. Dette er positivt i forhold til barnehagens utvikling fordi alle trekkes aktivt inn i endringsprosessene. Flere synspunkter kan komme frem og gi god kvalitet på beslutningene som tas (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 370). Informant 2 gir et fint bilde på dette ”kunsten er å lytte til de ansatte, med alle tanker og ideer de har og bruke det på best mulig måte sånn at vi er i konstant utvikling”. Informant 1 sier at de er bevisste i ledegruppen på å se hver enkelt medarbeider som et individ med sine behov. Jeg mener begge disse synspunktene viser til at informantene er gode pådrivere og inspirerer sine ansatte i utviklingsarbeid (Gotvassli, 2006, s 211). Informantene viser til at de er opptatt av å inkludere personalet bevisst i arbeidet med å utvikle organisasjonen og det er det organisasjonsutvikling omhandler. Prosessen i en organisasjonsutvikling er at det skapes en god atmosfære og klima for endring, og det er inkludering av personalet med på å skape (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 370).

#### **4.7 Økt fokus på profilering**

##### **4.7.1 Barnehagen i ny tid – konkurranse og profilering**

Som informantene sier så opplever de økt konkurranse om barn og ansatte. Men de merker det spesielt i forhold til pedagoger fordi det er det som er mangel personell i kommunen. Så hovedfokuset deres i forhold til arbeid med profilering og omdømmebygging er mest i forhold til å rekruttere pedagoger. I forhold til profilering i fremtiden så trekker begge informantene fram at de tror barnehagene må bli flinkere på å ha et tydelig image, hvem er vi og hva står vi for som en barnehage og som en pedagogisk virksomhet. De tror begge to at i fremtiden vil

det bli en kamp om brukerne. Kvistad og Søbstad (2005, s 18) sier at det er positivt at barnehagene går mer og mer i retning av fleksibilitet og kundetilpasning men stiller seg også litt kritisk til dette. De mener det kan diskuteres om barnehagen er i ferd med å bli en serviceinstans hvor kundens behov blir for styrende og at dette vil gå utover kvaliteten. Men som informant 1 sier så er dette noe de er bevisst på og jobber mot at ikke skal skje. Informant 2 sier at ja foreldre i dag krever mer og de er nødt til å ta hensyn til kundens behov, men ser at foreldre i dag er så opptatt av det faglige tilbudet barna får at hun tror ikke det vil ikke gå utover kvaliteten og det pedagogiske tilbudet. Informant 2 presiserer at det er viktig at de har en sunn balansegang i forhold til det samfunnet krever og det trykket foreldrene ønsker at de skal ha. Informant 1 tror det i fremtiden vil utvikle seg i to retninger, både kundevennlighet og i kvalitetsretning. Barnehagene må ha fokus på kundevennlighet for de vil nok måtte forholde seg til hva kunden ønsker, samtidig som de har et fokus på hva som er barnets beste.

#### **4.7.2 Konkurransen om arbeidskraften**

Som nevnt merker informantene at det i dag er utfordrende å få tak i pedagoger. I arbeidet med å rekruttere pedagoger så må barnehagen arbeide med å fremstå mest mulig attraktiv ovenfor de menneskene som søker seg dit og spesielt da pedagoger. Et så stort behov fører til at pedagoger i dag har en mulighet til å være litt kritisk. Som nevnt tidligere sier informant 2 at de ønsker å bruke intervjuprosessen for å kartlegge hva det er som er tiltrekkende med å søke akkurat deres barnehage og til å finne de riktige personene for deres barnehage. Men dette er en utfordring i og med at det i dag er mangel på pedagoger og søkerne får flere tilbud fra andre barnehager også. Begge informanter legger vekt på at de må være tydelige i sin profilering. De må være flinke på å ha et tydelig image og kanskje enda mer visuelt tydelig, at barnehagen ikke bare er tydelig på hvem de er men også viser hvem de er.

## 5 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg valgt å belyse hvordan kommunale og private barnehager arbeider med profilering og om det er noen likheter eller ulikheter i deres arbeid. Som nevnt i innledningen så var et av mine mål å skaffe meg kunnskap om hva profilering er og hvordan det arbeides med dette i barnehagen. Gjennom denne oppgaven har jeg lært mye om nettopp det. Jeg har fått en bredere forståelse for hva profilering innebærer og hvordan det arbeides med dette i praksis. Undersøkelsen bekrefter mine tanker og oppfatninger på forhånd om at profilering er nødvendig for alle bransjer i næringslivet, i både offentlig og privat sektor og at dette er noe barnehagene må fokusere på og jobbe mer og mer med i fremtiden. Jeg ser i ettertid at profilering omhandler mer enn jeg hadde trodd på forhånd. Når barnehagen arbeider med profilering så arbeider de også samtidig med andre viktige områder som for eksempel organisasjonsutvikling, endringsprosesser og kompetanseutvikling.

### 5.1 Profileringsarbeid i barnehagen.

Informantene hadde mye bevissthet om profilering i barnehagen og det er tydelig at dette er noe barnehagen i dag i større grad er bevisst på og arbeider mye med. Jeg føler at jeg har funnet svar på det jeg lurte på i problemstillingen, ut ifra undersøkelsen har jeg fått sett konkrete tiltak som barnehagene gjør i arbeidet med profilering.

Den kommunale barnehagen jobber konkret med:

- Å være kundesvennlig for sine kunder. Eksempelvis lange åpningstider.
- Å følge sine retningslinjer under ansettelsesprosessen, de har blant annet utarbeidet en intervjuguide.
- Profilering gjennom et faglig miljø og viser til store utviklingsmuligheter ved å være en del av miljøet.
- At ledelsen skal være tilstede og tilgjengelig blant de ansatte. Oppfølging og veiledning.

Den private barnehagen jobber konkret med:

- Være unik gjennom sitt pedagogiske ståsted.
- Å være kvalitetsbevisst og sette barnet i fokus.
- Være tilstede i ulike markedskanaler.
- Vise til sine goder og fordeler.



Likheter:

- Synliggjøre deres identiteter
- Kundeforståelse, kundevennlighet og omdømmebygging.
- Inkludere ansatte, skape et godt miljø og bestrebe deres visjoner og verdier ovenfor kunder og ansatte
- Kompetanseutvikling eksempelvis kursing, veileding, refleksjonsgrupper og møtefora.
- Samfunnsutvikling.

Ut ifra funnene så kom det frem mest likheter i hvordan kommunal og privat barnehage arbeider med profilering. Jeg vil presisere at selv om jeg ser noen ulikheter og likheter i hvordan en kommunal og privat barnehage arbeider, kan jeg ikke dra noen konklusjon på at det er slik i alle tilfeller, i og med at jeg bare har intervjuet en styrer fra hver av barnehagene. Som informantene selv opplever og ser tendenser til er det blitt mer fokus på profilering. Barnehagen må arbeide med dette fordi de møter økt konkurranse fra andre barnehager i forhold til å skaffe seg brukere og ansatte. Konkurransen merkes ikke bare mellom private og kommunale barnehager, informant 2 sier at det også er en konkurranse om de ansatte mellom bydelene på grunn ulike lønnsatser. Denne utfordringen kan sammenlignes mellom kommunene, hvor enkelte kommuner gir bedre vilkår og dermed har et konkurransefortrinn ovenfor nærliggende kommuner. Dette kunne ha ligget som grunnlag til videre forskning på tema profilering.

## **5.2 Forventinger og konklusjon**

Mine forventninger før undersøkelsen innfridde på mange måter. Ut ifra undersøkelsen så ser jeg at det er både likheter og ulikheter i hvordan en kommunal og en privat barnehage arbeider. Begge informantene bekrefter at de opplever økende konkurranse, men de merker det mer på pedagoger. Jeg hadde en forventning om at det i dag også var konkurranse om brukerne, men det jeg ser i ettertid er at per i dag så merker ikke barnehagen så stor konkurranse på dette området på grunn av at kommunen jeg har undersøkt i ikke helt oppnådd fullt krav om barnehagedekning. Det jeg tar med meg videre etter arbeidet med oppgaven er at jeg har fått erfaring med samfunnsvitenskapelig forskning, det har vært spennende og selv få gå ut i feltet å finne ut hvordan barnehagene konkret arbeider med profilering og kanskje være med på å gi et bilde på hvordan situasjonen er i dag.

## 6 Referanseliste

Barnehage.no.(2009). Øker fokuset på profilering. Lastet ned fra:

<http://www.barnehage.no/no/Nyheter/3480/Februar/Oker-fokuset-pa-profilering-/>

Barnehageloven. LOV – 2005 – 06 – 17 – 64 (2009). Lastet ned fra

<http://www.lovdatabasen.no/all/tl-20050617-064-004.html#12a>

Dalland, O.(2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Forlag

Gotvassli, K.Å. (2006). *Barnehager - organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Oslo: Tano-Aschehoug.

Irgens, Eirik J.: (2007) *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Tufte, A, P & Christoffersen, L.(2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Jacobsen, I, D.(2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D, I. & Torsvik, J.(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvistad, K & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Larsen, K, A.(2007). *En enklere metode*. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ot.prp.nr 76 (2002 – 2003). *Om lov om endringer i lov 5.mai 1995 nr.19 om barnehager*

(*barnehageloven*). Lastet ned fra:

<http://www.regjeringen.no/Rpub/OTP/20022003/076/PDFS/OTP200220030076000DDPDFS.pdf>

Rune, B. Nicholas, I.(2007). *Organisasjonsdrevet merkevarebygging*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.

Skogen, E & Haugen, R.(2005). *Trivsel, stress og jobbtilfredshet*. I Skogen, E (red) &

Haugen, R. & Lundestad, M & Slåtten, M, V.(2005). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Skogen, E.(2005). *Ledelse i barnehagen*. I Skogen, E (red) & Haugen, R & Lundestad, M & Slåtten, M, V.(2005). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

St.meld.nr.27 (1999 - 2000). Barnehager til beste for barn og foreldre. Oslo: BDF. Lastet ned fra:<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/19992000/027/PDFA/STM199920000027000DDDPDFA.pdf>

Store norske leksikon, <http://snl.no/profilering>. Lastet ned 12.04.2013 klokken 19.42.

## 7 Intervjuguide

### **Innledningsspørsmål til informanten:**

- Kan du si litt om hva du legger i begrepet profilering?

### **Hoveddel**

Profilering er en nødvendighet for alle bransjer i næringslivet, i både privat og offentlig sektor. Ved full barnehage dekning må barnehagene bli flinkere til å profilere sitt varemerke. Blir foreldre mer og mer opptatt av hva barnehagen kan tilby og stiller høyere krav til kvalitet?

### **Ekstern profilering (nye kunder/brukere)**

- Kan du fortelle/si litt om barnehagens strategi/planer for profilering?
- Er det avsatte midler til markedsføring? Evt. når på året de benyttes?
- Hvilke markedskanaler profilerer barnehagen seg mot (Internet, mobil, reklame, etc)?
- Jobber barnehagen mot spesifikke målgrupper/kundegrupper og eventuelt hvilke?
- Hva kommuniserer barnehagen i sin profilering?

### **Intern profilering (kompetanse, atferd/holdninger, miljø og goder)**

- Hvordan arbeider styrer/ledelse med å utvikle de ansattes kompetanse?
- Hvordan påvirker styrer/ledelse de ansattes holdninger/atferd?
- Hvordan legger styrer/ledelsen til rette for et godt arbeidsmiljø?
- Hvilke goder tilbyr barnehagen?
- Hvordan arbeider barnehagen med å være konstant i utvikling?

### **Vedlikehold**

- Hvordan arbeider barnehagen for at kvaliteten vedlikeholdes?

### **Måling og analyse kvalitet**

- Utføres det brukerundersøkelser mot foreldre, barn og ansatte?
- Eventuelt hvilke andre verktøy/metoder brukes?

## Økt fokus på profilering

- Opplever du økt konkurranse om barn og ansatte?
- (Hvis ja) På hvilket område merker barnehagen økt konkurranse?
- Hvordan tror du barnehagen må profilere seg i fremtiden?
- Hvilke produkter og tjenester tror du vil være ettertraktet i fremtiden?

## Avslutning

- **Tankevekker?** Utviklingen tyder på at barnehagen kan bli en serviceinstans og brukernes behov bli for styrende. Vil dette kunne føre til at det verdibaserte og pedagogiske grunnlaget må vike for kortsiktige og praktiske interesser?
- Tilslutt er det noe du ønsker å tilføye rundt tema profilering?

