

Utadrettet ledelse hos styrere i kommunale barnehager

Masteroppgave i barnehageledelse



MLMOP5900

Tonje Sjøholtstrand Trana

Trondheim, våren 2023



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1. Innledning	6
1.1 Tema.....	8
1.2 Kommunale barnehager	9
1.3 Styrer	10
1.4 Problemstilling	10
1.5 Oppgavens oppbygging.....	10
2. Aktuell forskning	11
3. Teori	16
3.1 Utadrettet ledelse	16
3.2 De fire hovedfunksjonene	17
3.2.1 Politisk aktør.....	17
3.2.2 Tilpasningsledelse	18
3.2.3 Konkurranseledelse	18
3.2.4 Representant	19
3.3 Kommunen og barnehagen som organisasjon.....	20
3.4 Politisk system.....	21
3.5 Ledelse.....	22
3.5.1 Tillitsbasert ledelse.....	22
3.6 Samarbeid og tverretatlig samarbeid	23
3.6.1 Dialog	25
3.6.2 Nettverk	25
3.6.3 Foreldresamarbeid	25
4. Metode	26
4.1 Kvalitativ forskningsmetode	26

4.1.1 Min forforståelse	27
4.2 Vitenskapelig tilnærming	28
4.2.1 Hermeneutikken	28
4.2.2 Fenomenologi.....	28
4.3 Semistrukturert livsverdenintervju	29
4.3.1 Intervjuguide	29
4.4 Kommune	30
4.5 Rekruttering av informanter	31
4.6 Gjennomføring av intervju	32
4.7 Transkripsjon og temaanalyse	33
4.8 Reliabilitet og validitet	34
4.9 Etikk	35
5. Funn og drøfting.....	36
5.1 Å lede i møte med kommunen som barnehageeier.....	37
5.2 Politisk aktør.....	37
5.2.1 Kommunikasjon med kommunen	39
5.2.2 Nettverk	46
5.3 Tilpasningsledelse	50
5.3.1 Krav og forventninger	50
5.4 Oppsummering	54
5.5 Å lede i møte med eksterne instanser	56
5.6 Representant	56
5.6.1 Foreldresamarbeid	56
5.6.2 Samarbeid med ulike instanser.....	58
5.7 Representant innen konkurranseledelse	63
5.7.1 Styrernes møte med konkurranse	64
5.7.2 Foreldre «shopper» barnehageplasser	66
5.8 Oppsummering	69

6. Avslutning	70
Litteraturliste.....	74
Vedlegg 1 Samtykkeskjema.....	82
Vedlegg 2 Godkjenning SIKT	84
Vedlegg 3 Intervjuguide.....	86
Vedlegg 4 Privat lagring	88

Forord

Etter å ha fullført bacheloren min som barnehagelærer begynte jeg på masterstudiet i barnehageledelse ved Dronning Mauds Minne Høgskole. Årene på masterstudiet har flydd forbi, og reisen hit har vært en berg og dalbane. Det har til tider vært svært krevende, men samtidig veldig lærerikt. Nå som jeg har skrevet ferdig denne oppgaven er jeg veldig glad og stolt som har klart å fullføre dette masterstudiet. Jeg har lært utrolig mye om meg selv og hatt engasjerte, kunnskapsrike og inspirerende forelesere. Sammen med mine medstudenter og forelesere har jeg opplevd stort engasjement og inspirerende samtaler. Underveis har jeg også reflektert mye om meg selv som leder og utviklet min faglige kompetanse.

Det er mange som skal takkes for at jeg har kommet i mål. Jeg vil først gi en stor takk til min samboer. Jeg vil takke han for å ha heiet på meg og hjulpet meg på veien, parallelt med at han selv har skrevet en masteroppgave. Jeg hadde ikke klart det uten deg!

Tusen takk til mamma og pappa for utallige heiarop, motiverende samtaler underveis og for at dere alltid har hatt og har troen på meg. Tusen takk til bestemor og bestefar som alltid har kloke og motiverende ord på lager, og for at dere har og alltid har hatt troen på meg og mitt arbeid. Hadde det ikke vært for dere hadde de utfordrende periodene vært vanskeligere. De to siste årene hadde ikke vært den samme uten deres støtte. Jeg vil også gi en stor takk til Øystein Stette og Liv Ambjørnsen - tusen takk for deres engasjement, råd og veiledning

Jeg vil også gi en stor takk til min veileder Wencke H. Iversen for gode konstruktive tilbakemeldinger og veiledning, oppmuntrende ord og gode faglige samtaler. Masteroppgaven hadde ikke vært slik den er i dag uten deg.

Så tusen takk til alle som har bidratt og hjulpet meg på veien!

Nå er studentlivet over og jeg gleder meg til å begynne i min nye jobb som pedagogisk leder. Jeg ser nå frem til å ta fatt på nye utfordringer og til en hverdag hvor jeg vil benytte meg av det jeg har lært.

Trondheim, mai 2023.

Tonje Sjøholtstrand Trana

Sammendrag

I dette prosjektet belyser jeg problemstillingen; Hvordan opplever styrere i kommunale barnehage å lede i møte med omgivelsene? Jeg ser på den utadrettede ledelsen hos styrere i kommunale barnehager da eksterne aktører blant barnehagens omgivelser ønsker å påvirke barnehagens innhold og oppgaver. Det er derfor relevant å se nærmere på den utadrettede ledelsen hos styrerne.

Jeg har vært interessert i å finne ut av hvordan de eksterne aktørene påvirker den utadrettede ledelsen hos styrerne. Rammeverket for dette prosjektet har vært de fire lederfunksjonene Kjell Aage Gotvassli har som et utgangspunkt innen utadrettet ledelse (2021). Disse er politisk aktør, tilpasningsledelse, representant og konkurranseledelse. I sammenheng med disse lederfunksjonene har jeg to forskningsspørsmål; «Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med kommunen?» og «Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med eksterne instanser?»

For at kommunikasjonen mellom styrerne og kommunen som barnehageeier skal være betydningsfull, er det viktig at styrerne blir tatt på alvor og opplever støtte fra kommunen. Hovedsakelig kan dette ha stor betydning med tanke på funksjonene politisk aktør og tilpasningsledelse, da krav og forventinger potensielt kan påvirke barnehagen i stor grad. For styrerne som representant i møte med foresatte, er samarbeid svært viktig. Dette gjelder også samarbeidet med den pedagogisk-psykologisk tjenesten, barnevernet, skolen og helsestasjonen. Blant mine informanter opplevde de ikke konkurranse mellom barnehagene. Informantene opplevde istedenfor at foresatte besøkte ulike barnehager for å finne den barnehagen som passet best til sitt barn.

Mine funn viser til at det er nødvendig for styrerne i kommunale barnehager å forholde seg til omgivelsene i barnehagen. Styrerne skal også forholde seg til de eksterne instansene som barnevernet, pedagogisk-psykologisk tjeneste, helsestasjonen og skolen. En annen aktør styrerne i kommunale barnehager må forholde seg til er kommunen som barnehageeier. Kommunen yter både støtte, veiledning, opplæring og krav. En god dialog og relasjon mellom instansene og kommunen er nødvendig for å kunne gi det beste barnehagetilbudet til barna.

For å få et innblikk om hvordan styrerne opplevde den utadrettede ledelsen, har jeg benyttet meg av kvalitativ forskningsmetode. Jeg intervjuet styrere i kommunale barnehager som har gitt meg et innblikk i hvordan styrerne utøver den utadrettede ledelsen.

1. Innledning

Barnehagesektoren har stått ovenfor store endringer, og det stilles forventninger til barnehagen fra omgivelsene rundt. Styrerne i barnehager må i en større grad enn tidligere vende blikket sitt utover barnehagens omgivelser (Moen et al., 2021, s. 19 & 20). Studien til Kjetil Børhaug og Dag Øyvind Lotsberg (2010) viser til at styrerne forholder seg i stor grad til omgivelsene rundt barnehagen, og viser et stort engasjement rundt dette. Utadrettet ledelse ble derfor lagt til lederfunksjonene pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse (Børhaug og Lotsberg, 2010, s. 82). En bred oppfatning av begrepet «utadrettet ledelse» innebærer å se hva som er nyttig å ta med seg av det som foregår blant omgivelsene rundt, videre inn til barnehagens virksomhet (Moen et al., 2021, s. 25).

I 2010 kom det frem av NOU 2010: 8 «Med forskertrang og lekelyst. Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn» at barnehagene burde ha en leder- og styreropplæring. Det ble vist til at arbeidet med å lede en barnehage som en pedagogisk virksomhet er krevende, blant annet på grunnlag av en lav andel ansatte med relevant utdanning. Det ble derfor påpekt betydningen av en leder- og styreropplæring (NOU 2010: 8, s. 140). Året etter etablerte Utdanningsdirektoratet en lederutdanning for styrere i barnehager. Kompetansekravene i denne utdanningen omhandler i dag lederrollen som daglig leder av barnehagen, barnehagen som pedagogisk virksomhet, utviklings- og endringsarbeid, tidlig innsats og inkluderende fellesskap, og samarbeid med andre (Utdanningsdirektoratet, 2021b). I desember 2022 kom Kunnskapsdepartementet med en pressemelding om tydeligere krav til barnehagestyring. Pressemeldingen påpekte at flere barnehager deler styrer med andre barnehager, og at flere barnehager ikke har en styrer (Kunnskapsdepartementet, 2022b). Hovedregelen er at enhver barnehage skal ha en styrer, og at barnehagene kan dele styrerressurser, men da stilles det noen krav. Styreren av barnehagen skal blant annet sikre en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse, og samtidig være fysisk til stede i barnehagens daglige drift. Enhver deling av styrerressurser skal ikke gi konsekvenser for kvalitetstilbudet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2022b). Det stiller også krav til at styreren i barnehagene skal ha en relevant utdanning (Barnehageloven, 2005, § 24).

Kunnskapsdepartementets strategiplan «Barnehagen for en ny tid» (2023), presenterer ulike mål og strategier for å kunne gi god ledelse og kvalitet i barnehagesektoren (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 7). Målet er blant annet å sikre god ledelse blant styrerne og satse på at flere barnehagelærere tar en masterutdanning. Det påpekes at kompetanse på masternivå vil kunne bidra til å vurdere og utvikle barnehagens kvalitet. Lederkompetanse på masternivå blir også nevnt som et ønske hos styrerne. Strategiplanen mener at dette vil støtte personalets arbeid med å kunne gi det beste barnehagetilbudet til barna (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 33). For at barnehagene skal kunne utvikle seg i fellesskap, blir det nevnt at regjeringen er avhengig av et godt samarbeid med ulike parter i barnehagesektoren. Det er derfor blitt opprettet et barnehageforum med deltakere fra blant annet Utdanningsforbundet, Sametinget, Foreldreutvalget for barnehager, Private barnehagers landsforbund, Universitets- og høgskolerådet – lærerutdanning og Pedagogstudentene. For å kunne nå målene som er satt i strategiplanen, er det viktig at disse deltakerne utvikler seg sammen. (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 15). Dette er en av flere grunner til at utadrettet ledelse hos styrerne er en viktig lederfunksjon. Med et økende press på krav og forventninger til barnehagesektoren, vil arbeidet med å forholde seg til omgivelsene være betydningsfullt for styrerne. Ved utøvelse av utadrettet ledelse kan styrerne potensielt vurdere kravene og forventningene på en mer strategisk måte. Videre i den reviderte strategiplanen heter det at kommunene skal få mer demokratisk kontroll og styring over barnehagesektoren (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 48). Regjeringen påpeker at dette skal kunne redusere administrasjon og detaljstyring, og gi mer lokal frihet og velferd i kommunene. Med et større ansvar til kommunene blir det fremhevet betydningen av et system som fungerer når det kommer til veiledning og tilsyn. En av ambisjonene er å gi kommunen en økende mulighet til stille krav og fastsette finansieringen i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 48). Som styrer av en barnehage kan utadrettet ledelse ses på som svært sentral lederfunksjon i tiden fremover. Med mer demokratisk kontroll og styring i kommunen, kan kunnskap om den utadrettede ledelsen være hensiktsmessig. I dette prosjektet har det derfor vært interessant å se nærmere på den utadrettede ledelsen hos de kommunale styrerne. Den reviderte strategiplanen for «Kompetanse for fremtidens barnehage» (Kunnskapsdepartementet, 2022a), påpeker viktigheten av en langsiktig og systematisk vurdering av å lede, og gjennomføre kvalitetsutvikling i barnehagene. Dette er for å kunne stå støtt i møte med fremtidens krav og forventninger til barnehagesektoren (Kunnskapsdepartementet, 2022a). Her vil utadrettet ledelse hos styrerne i møte med barnehagens omgivelser også være en sentral og viktig lederfunksjon.

Kommunen som barnehageeier har det overordnede ansvaret for at barnehagene drives i henhold til regelverk og lovverk (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16; Barnehageloven § 10). Det bygges i dag store barnehager som vil kreve mer kunnskap om ledelse og administrasjon. Fokuset på god ledelse vil derfor øke for å kunne sikre god kvalitet i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 7; Meld. St. 6 (2019-2020), s. 69). Styrene har i oppgave å lede det daglige ansvaret i barnehagen. Dette innebærer blant annet personalledelse, pedagogisk- og administrativ ledelse. En annen form for ledelse som er viktig å se nærmere på, er utadrettet ledelse hos styrene (Børhaug & Lotsberg, 2010). Deres arbeid med utadrettet ledelse mot kommunen som barnehageeier, og andre eksterne instanser er avgjørende for at barnehagene skal bidra til barns trivsel, mestring og læring (Kunnskapsdepartementet, 2023). Det er også den utadrettede ledelsen i møte med kommunen som eier og i møte med instansene jeg skal se nærmere på.

Temaet for prosjektet er derfor utadrettet ledelse og videre i dette kapittelet skal jeg utdype hvorfor jeg har valgt utadrettet ledelse som tema. Jeg begrunner også hvorfor jeg har valgt å ha fokus på kommunale barnehager. Deretter begrunner jeg hvorfor jeg konsekvent bruker styrer når jeg omtaler den øverste lederen i barnehagen. Til slutt belyser jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene til prosjektet.

1.1 Tema

Begrepet «utadrettet ledelse» ble først sett i sammenheng med barnehagesektoren i 2010 (Moen et al., 2021, s. 24). Utadrettet ledelse «retter blikket mot og knytter relasjoner til aktører i barnehagens omgivelser» (Gotvassli, 2021, s. 28). Det er gjort lite forskning om utadrettet ledelse (Børhaug & Lotsberg, 2010; Gotvassli, 2021, s. 28). Jeg håper derfor dette prosjektet kan bidra til å skape mer interesse for temaet.

Styrene av barnehagene må blant annet forholde seg til ulike instanser og kommunen som barnehageeier når det gjelder barnehagens omgivelser (Børhaug & Lotsberg, 2010; Kunnskapsdepartementet, 2017). Slik vi ser blant strategiplanene «Barnehagen for en ny tid» og «Kompetanse for fremtidens barnehage» er det fokus på kvalitetsutvikling og god ledelse i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2022a; Kunnskapsdepartementet, 2023). Gjennom slike strategiplaner setter også Kunnskapsdepartementet mål for årene fremover i

barnehagene. Dette kan potensielt være med på å øke de eksterne forventningene til barnehagene. Utøvelse av utadrettet ledelse hos styrerne vil derfor være svært positivt.

Rammeplanen påpeker også at styrerne og barnehageeieren skal ha ulike typer samarbeid. Styrene skal blant annet samarbeide med barnehageeieren, skolen, pedagogisk-psykologisk tjeneste, helsestasjonen og andre aktuelle instanser (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det kan derfor være viktig å vise engasjement i barnehagens omgivelser, da ulike samarbeidsrelasjoner med ulike instanser skal etableres og opprettholdes. Styrerrollen har hatt en stor utvikling oppgjennom årene, og spiller en betydningsfull rolle. Den omfatter kompetanseutviklingen, samarbeidet med foresatte og eksterne instanser, kvalitetstilbudet, og ikke minst barna og de ansatte. Derfor er det aktuelt å se nærmere på utadrettet ledelse hos styrerne da andre aktører og instanser har en vesentlig rolle ovenfor barnehagesektoren.

1.2 Kommunale barnehager

Jeg har valgt å se på den utadrettede ledelsen kun hos de kommunale styrere da flere av de tidligere forskningsstudier sammenlikner både kommunale og private barnehager. Dette prosjektet er gjennomført i én bestemt kommune, da jeg ønsket at styrerne skulle ha like forutsetninger for den utadrettede ledelsen de utøver. Denne begrensningen gjorde at jeg også kunne fokusere på hvordan én valgt kommune har organisert seg og fungerer i praksis. Det har vært nyttig å kunne fordype seg i hvordan de kommunale styrerne opplever kommunen som eier, og hvordan de opplever å lede i barnehagens omgivelser.

Kommunen som barnehageeier har et juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet. Et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet. Det forutsettes derfor at barnehageeieren vektlegger de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det er også gjennom kommunen barnehagene mottar statens barnehagepolitikk (Moen, 2006, s. 89). I kommunale barnehager er det derfor kommunens ansvar å påse at barnehagene følger det som står i barnehageloven, rammeplanen og forskrifter (Barnehageloven, 2005, § 7; Kunnskapsdepartementet, 2017).

Kommunene har i stor grad hatt frihet til å organisere barnehagesektoren slik de selv har måttet ønsket, både administrativt og politisk. Barnehageloven har justert seg mot kommuneloven, og derfor har de hatt denne friheten (Moen, 2006, s. 103-104). Hver kommune bestemmer også hvordan de som barnehageeier skal utvikles og organiseres (Moen,

2006, s. 111). Det har derfor vært nyttig å se på hvordan styrere i kommunale barnehager opplever å lede i møte med kommunen og de eksterne instansene blant barnehagens omgivelser.

1.3 Styrer

Enhetsleder, barnehagestyrer og daglig leder er ulike titler som beskriver den øverste lederen av barnehagen. Slik det kommer frem i barnehageloven omtales den daglige lederen for barnehagen som «styrer» (Barnehageloven, 2005, § 24). På grunnlag av dette anvender jeg tittelen «styrer» når jeg omtaler den øverste daglige lederen for barnehagene i prosjektet.

1.4 Problemstilling

Jeg har latt meg inspirere av Kjell Aage Gotvasslis fire lederfunksjoner om utadrettet ledelse og hva de kan inneholde. Disse lederfunksjonene er politisk aktør, tilpasningsledelse, representant og konkurranseledelse (Gotvassli, 2021, s. 31). Problemstillingen som belyses i dette prosjektet er:

«Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i barnehagens omgivelser?».

Her er jeg ute etter styrerne sine opplevelser og erfaringer med å lede i møte med kommunen som eier og de eksterne instansene blant barnehagens omgivelser.

For å konkretisere oppgaven har jeg valgt å dele prosjektet opp i to deler. Den første delen omhandler det lederfunksjonene politisk aktør og tilpasningsledelse. I den andre delen trekker jeg frem lederfunksjonene representant og konkurranseledelse. Dette for å best mulig kunne besvare de to forskningsspørsmålene. De er:

1. Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med kommunen som barnehageeier?
2. Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med eksterne instanser?

1.5 Oppgavens oppbygging

Prosjektet består av seks ulike kapitler. I dette første kapitlet presenterer jeg tema og problemstilling. I kapittel 2 tar jeg for meg tidligere forskning på temaet utadrettet ledelse og

de fire lederfunksjonene. I kapittel 3 presenterer jeg relevant teori, hvor jeg også forklarer hva de fire lederfunksjonene innebærer. I kapittel 4 beskriver jeg den kvalitative forskningsmetoden som er brukt og hvordan jeg har samlet inn datamaterialet til oppgaven. I kapittel 5 presenterer jeg funnene, og drøfter disse opp mot teori og tidligere forskning. Avslutningsvis i kapittel 6 oppsummerer jeg prosjektet.

2. Aktuell forskning

I dette kapittelet skal jeg legge frem den forskningen jeg anser som relevant for dette prosjektet. Forskingen som allerede er gjort rundt temaet utadrettet ledelse er begrenset, men unntak av boken «Utadrettet barnehageledelse» av Wencke H. Iversen, Birgitte Ljunggren og Kari H. Moen som ble publisert i 2021. Dette viser behovet for mer forskning rundt temaet. I mitt prosjekt har jeg tatt utgangspunkt i hva Kjell Aage Gotvasslis fire lederfunksjoner innen utadrettet ledelse kan innebære. Disse lederfunksjonene er politisk aktør, konkurranseledelse, tilpassningsledelse og representant (Gotvassli, 2021, s. 31). Disse lederfunksjonene fremhever betydningen av å ha kontakt med omgivelsene rundt barnehagen, barnehageeieren, foreldresamarbeidet og barnehagekonkurransen. Jeg har derfor valgt å trekke frem forskning vedrørende disse lederfunksjonene.

For å få rede på den forskningen som allerede er gjort innen utadrettet ledelse, har jeg aktivt brukt Google, Google scholar og Oria. Søkeordene jeg har brukt er blant annet «barnehageledelse», «ledelse i barnehagen», «utadrettet ledelse», «external management» og «samarbeid mellom barnehager og kommuner». Underveis viste det seg at temaet «utadrettet ledelse» har en begrenset mengde med forskning (Børhaug & Lotsberg 2010; Gotvassli, 2021; Iversen et al., 2021).

I artikkelen «Barnehageledelse i endring» av Kjetil Børhaug og Dag Øyvind Lotsberg (2010), dybdeintervjuer de ti styrere i til sammen tre ulike kommuner. I de tre kommunene ble også kommuneledelsen for sektoren intervjuet. Børhaug og Lotsberg (2010) fokuserer på barnehageledelse som pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. Dette mener de er en svakhet da det ikke fokuseres på forholdet til omgivelsene (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 81). De kommer derfor med et fjerde ledelseperspektiv som de definerer som «utadrettet ledelse». Slik det kommer frem i resultatene av intervjuene, er styrerne svært aktive når de forholder seg til omgivelsene rundt barnehagen. Det blir også nevnt at temaet utadrettet ledelse blir for første gang satt i barnehagesammenheng i denne artikkelen av

Børhaug og Lotsberg (Børhaug & Lotsberg, 2010; Moen et al., 2021, s. 24). Det ser også ut til at det er første gang utadrettet ledelse blir satt i sammenheng med pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse.

Videre i artikkelen blir omgivelsene rundt barnehagen omtalt som ytre faktorer, og omhandler; «Å skjerme de ansatte mot ytre krav», «Forholdet til eier og tilsynsmyndighet», «Innhenting av ressurser, ny kompetanse og personale», «Opptak av barn og samarbeid med skolen» og «Konkurransen om barn» (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 86-80). Det kommer også frem at styrere av barnehagen stiller som politiske aktører når det kommer til hvilke krav kommunen som eier stiller (Børhaug og Lotsberg, 2010, s. 91). Flere av disse temaene gjentas også i dette prosjektet, noe som er nyttig å se nærmere på etter 13 år.

Resultatene som Børhaug og Lotsberg (2010) belyser under temaet «Forholdet til eier og tilsynsmyndighet» viser til interessante funn som jeg ser på som relevante til min problemstilling (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 86). Det kommer her frem at kommunen kan komme med spontane og tydelige innstramminger. I en slik situasjon må styreren forholde seg til det kommunen etterstreber, samtidig som personalet i barnehagen og foresatte kan være uenige. Dette kan være krevende. Som styrer er man en representant for barnehagen, personalet og kommunen. Dette viser til at utadrettet barnehageledelse også innebærer å beherske krav fra eier samtidig som krav og forventninger fra personalet skal ivaretas (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 86). Kommunen som eier stiller ikke bare krav, men bidrar med støtte og veiledning til barnehagene. Kommunen gir også tilbud om videreutdanning og opplæring. Det fremkommer i artikkelen at eier tilbyr veiledning av de standardiserte systemer for blant annet regnskap og budsjettering til styrere. Denne type støtte opplevdes som uproblematisk og de så viktigheten av å benytte seg av denne støtten og sette seg inn i systemene fra kommunen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 87). Noen av kommunene som var med i forskningsartikkelen gjennomførte jevnlig møter sammen med styrere. Dette ble sett på som en viktig oppgave for nettverksbygging blant styrerne (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 87-88).

Videre er det også interessant å se på resultatene som Børhaug og Lotsberg belyser under temaet «Konkurransen om barn» (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Her kommer det frem betydningen av å se foresatte som «kunder» og viktigheten av at foresatte får en tilhørighet til barnehagen. Det blir også rett fokuset mot profileringen av barnehagen utad. Et interessant

utsagn fra deres informant er «Foreldra er kundane, altså du tenkjer at vi er ei bedrift som skal gå rundt, så er det viktig at kundane er fornøyde. Viss ikkje foreldrene er fornøyd tar de barna sine ut og velger en annen barnehage...» (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Det nevnes ulike metoder for hvordan foresatte skal bli fornøyde med barnehagen de har valgt for barna sine. Eksempler på dette er å utvide åpningstiden og tilby temakvelder med foresatte. Noen barnehager har også gjennomført undersøkelser for å kartlegge hvilke andre behov foreldene ønsker ved barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Det blir også nevnt at flere styrere bruker mer tid på hvordan barnehagens hjemmeside fremtrer (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Flere av disse elementene skal jeg se nærmere på. Det blir også interessant å se hvordan dette har utviklet seg gjennom tretten år.

Nyeste bokutgivelsen for temaet «utadrettet ledelse» er boken «Utadrettet barnehageledelse» (2021). Den tar for seg ulike artikler som både drøfter og belyser ulike sider ved teamet (Iversen et al., 2021). Her blir det nevnt at det er begrenset med forskning som tar for seg temaet utadrettet ledelse i barnehagen (Gotvassli, 2021, s. 39). Ut ifra denne boken og andre kilder skal jeg videre vise til den tidligere forskningen som omhandler de fire lederfunksjonene innen utadrettet ledelse.

Kari Emilsen, Tonje Lauritzen og Birgitte Ljunggren (2021) har skrevet en artikkel om rekruttering av menn i barnehager gjennom utadrettet ledelse fra barnehagesektoren. De benyttet seg av tiltaket «Lekeressurs» som viser til konkurranse blant foresatte og ansatte (Emilsen et al., 2021, s. 79). I den sammenheng retter de også fokuset på å være politisk aktør i forhold til å rekruttere menn i barnehagen. Det fremkommer at man som politisk aktør innen utadrettet ledelse er med på å vise engasjement (Emilsen et al., 2021, s. 85). Det kommer også frem i artikkelen at styrerne opplever å måtte være pådrivere ovenfor barnehageeieren, og at de føler seg mer eller mindre alene i dette arbeidet. Det blir også påpekt at styrere og ansatte i barnehager kan være politiske aktører i rekrutteringsarbeidet gjennom nettverk (Emilsen et al., 2021, s. 86). For dette prosjektet er det et interessant funn at styrerne føler seg alene som politiske aktører i forhold til barnehageeieren. Samtidig er det interessant at styrere som politiske aktører kan arbeide gjennom nettverk, da de potensielt er sammen med flere i arbeidet mot eller med barnehageeieren.

Tidligere forskning viser også til at private barnehager har en mer positiv holdning til konkurransesituasjonen i motsetning til kommunale barnehager. De private barnehagene

profilerer seg mer utad og bruker mer tid på foreldreundersøkelser. Styrere i private barnehager er også mindre lojale til vedtak enn de kommunale. De er mindre redde for å utøve kritikk i media eller mot kommunale barnehagemyndigheter (Børhaug et al. 2018, s. 161). Anniken Dale og Per Tore Granrusten (2021) har skrevet en artikkel og sett på strategier styrerne har i møte med konkurranse (Dale & Granrusten, 2021, s. 113). Materialet for artikkelen er fra en masteroppgave med kvalitativ tilnærming, hvor informantene er fra kommunal og privat sektor (Dale & Granrusten, 2021, s. 108). Det kommer frem at barnehagene markedsfører seg på samme måte som sine konkurrenter. En ulempe med dette er at konkurransesituasjonen ikke fører til et godt samarbeid mellom barnehagene. Dette kan føre til en hindring for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom barnehagene (Dale & Granrusten, 2021, s. 111). I Hanne Fehn Dale (2020) sin artikkel intervjuet hun barnehagelærere fra private barnehager om deres opplevelse av konkurranse (Dale, 2020, s. 216). Funnene viste til at konkurransen blant barnehagene oppstod fordi barnehageplassene må fylles opp, og fordi de må sikre driften av barnehagene. Dette setter barnehagelærere i et kompleks spenningsfelt mellom hva som er barnas beste, eierens mål om konkurransen og profesjonens etiske verdier (Dale, 2020, s. 226). Jeg skal i hovedsak se på konkurranse blant kommunale barnehager, men har også valgt å trekke frem konkurransen blant private barnehager i kapittel 5. Dette er for å kunne se helheten av konkurransesituasjonen. Slik tidligere forskning viser til er det konkurranse blant private barnehager som kan føre til et spenningsfelt mellom flere faktorer. Det jeg skal se nærmere på i dette prosjektet er om kommunale styrer opplever noe av det samme konkurransen.

Innen tilpasningsledelse har en rapport av Birgitte Ljunggren (et al., 2017) sett på implementeringsarbeidet av rammeplanen i flere barnehager. Hvordan det arbeides med rammeplanen er ulikt. Styrerne så betydningen av å møtes for å oversette og tolke rammeplanen sammen. Dette var for å få en dypere forståelse av kravene, forventningene og begreper som er fastslått i rammeplanen (Ljunggren et al., 2017, s. 100). Styrerne og de pedagogiske lederne arbeidet også sammen med å oversette rammeplanen innad i organisasjonen. Fokuset i møtene ble hva de kan gjøre for å nå målene for barnehagen (Ljunggren et al. 2017, s. 100). Ansattgruppene som var med på denne studien var enige om at rammeplanen er vid og gir et stort handlingsrom som et pedagogisk verktøy. Samtidig blir det nevnt at dette er nødvendig da rammeplanen skal kunne tilpasses barna og deres rett til medvirkning (Ljunggren et al., 2017, s. 81 & 82). I dette prosjektet skal jeg se nærmere på

hvordan styrerne tolker lovverket for barnehagen, for å best mulig kunne tilpasse lovverket til deres barnehager.

I barnas overgang fra barnehage til skole er det betydningsfullt at styreren er en god representant for barnehagen. Samarbeidet med skolene er viktig for å kunne gjøre denne overgangen best mulig. Hilde Dehnæs Hogsnes og Thomas Moser (2014) har gjennomført en casestudie på hvordan barns overgang og mellom barnehage og skole opplevdes. Blant de involverte i overgangsfasen var en mest opptatt av kontinuiteten av kommunikasjonen seg imellom, og at mangel på kommunikasjon ble sett på som en hindring (Hogsnes & Moser, 2014, s. 20).

I Torill Moe (2015) sin artikkel om samarbeidet mellom styrerne og barnevernet, kommer det frem at et godt kunnskapsgrunnlag og god struktur anses som nødvendig for å skape et stabilt samarbeid (Moe, 2015, s. 23). Stein Erik Ohna og Siv Hillesøy (2022) har sett på kompetanseutviklingen mellom barnehagene og pedagogisk-psykologisk tjeneste. Dataen er fra ulike faser i prosjektplanene i to barnehager, og som viser samarbeidet mellom ansatte i barnehagene, forskergruppen, representanter fra pedagogisk-psykologisk tjenesten og kommunens enhet for spesialpedagogikk (Ohna & Hillesøy, 2022, s. 5). De har også hentet frem data fra kartlegging, transkripsjoner av intervjuer med barnehagens ledergruppe, rådgiver fra pedagogisk-psykologisk tjeneste, møtereferater, arbeidsnotater og lederen for spesialpedagogisk støtte (Ohna & Hillesøy, 2022, s. 6). Dataene viste til at prosjektene var med på å øke kompetanseutviklingstiltakene som ble iverksatt i samarbeidet med pedagogisk-psykologisk tjeneste. Det blir også nevnt i studien betydningen av at dette samarbeidet har en intensjon om en inkluderende barnehage, hvor ivaretagelsen av hjelp til alle barn står i sentrum (Ohna & Hillesøy, 2022, s. 16).

Grunnen til at jeg har valgt å ta med disse artiklene og rapportene, er fordi de ser på og tar for seg flere av de elementene jeg belyser i dette prosjektet. Samtidig er det en del år siden noen av disse elementene ble sett på, som for eksempel artikkelen fra Børhaug og Lotsberg (2010) og casestudien til Hogsnes og Moser (2014). Med bakgrunn i min problemstilling, vil det jeg har trukket frem i dette kapittelet ses på som interessant, og potensielt gi et innblikk og en begrenset oversikt over temaet «utadrettet ledelse» samt de fire lederfunksjonene. I dette prosjektet har jeg valgt å se på hvordan kommunale styrere i barnehager fra én kommune opplever utadrettet ledelse, i møte med kommunen som barnehageeier, foresatte og instanser.

3. Teori

I dette kapittelet presenterer jeg ulike teoretiske perspektiver. Først gir jeg en forklaring på hva jeg legger i begrepet «utadrettet ledelse» og presenterer de fire lederfunksjonene Kjell Aage Gotvassli (2021) mener utadrettet ledelse kan innebære (Gotvassli, 2021, s. 31). Jeg gjør også rede for hva en organisasjon er og det politiske organisasjonsperspektivet. Videre belyser jeg hva ledelse kan innebære, hva et samarbeid er og hvordan et samarbeid kan fungere. Deretter presenterer jeg kort hva som innebærer en dialog, et nettverk og foreldresamarbeid. Dette teoretiske rammeverket vil legge grunnlaget for kapittel 5, hvor jeg drøfter funnene opp mot teorien.

3.1 Utadrettet ledelse

De aller fleste organisasjoner må forholde seg til omverdenen. Organisasjoner må sikre seg ulike ressurser, tilpasse krav og være oppmerksom på det som skjer blant deres omgivelser (Strand, 2007, s. 501). Gotvassli (2021) hevder at utadrettet ledelse er å skape relasjoner til de aktørene som befinner seg i barnehagens omgivelser (Gotvassli, 2021, s. 28). Ofte blir Ichak Adizes (1995) sine fire lederfunksjoner trukket fram. Disse lederfunksjonene er produsentrollen, administratoren, entreprenøren og integratoren. Jeg skal ikke gå nærmere inn på disse, men vil belyse hva entreprenørfunksjonen omhandler da denne lederfunksjonen er mest aktuell for temaet utadrettet ledelse. Entreprenørfunksjonen forholder seg til omgivelsene og de krav som er i en kontinuerlig utvikling og endring. En kan også se på entreprenøren som endringsledelse, strategisk ledelse eller utadrettet ledelse (Gotvassli, 2021, s. 30; Strand, 2007, s. 505). I dette prosjektet ser jeg nærmere på lederfunksjonen utadrettet ledelse. Utadrettet ledelse innebærer å forholde seg til det relevante i omgivelsene rundt barnehagen, hvor en tar med det som er mest relevant og hensiktsmessig inn i barnehagens organisasjon (Moen et al., 2021, s. 25).

For å gi en nærmere forklaring på hva jeg legger i utadrettet ledelse, har jeg latt meg inspirere av Birgitte Ljunggrens sosialkonstruktivistiske inngang av begrepet (Ljunggren, 2021, s. 45). I et sosialkonstruktivistisk perspektiv vektlegges sosial interaksjon. I dette sosiale samspillet vil det skapes dynamikk og kunnskap vil oppstå gjennom mening og forståelse (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49). Dette kan være med på å skape en kontinuerlig endring i organisasjonen. En styrer må forholde seg til en rekke aktører utenfor barnehagen som til sammen yter den beste tjenesten for barnet. I denne sosiale interaksjonen skapes også

kunnskap ettersom de deler ulike kunnskapssyn. Ved å kunne dele kunnskap med andre, skape mening og forståelse vil potensialet for endring og utvikling også komme frem. For å best mulig kunne oppnå forutsetningen om administrativ og pedagogisk ledelse hos styreren, er samarbeidet med kommunen som barnehageeier viktig (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Derfor kan et sosialkonstruktivistisk perspektiv på utadrettet ledelse være et nyttig perspektiv. Dette er fordi utadrettet ledelse innebærer å måtte samarbeide og skape sosial interaksjoner med andre.

3.2 De fire hovedfunksjonene

Kjell Aage Gotvassli (2021) belyser et utgangspunkt for at utadrettet ledelse kan innebære fire ulike lederfunksjoner. Disse funksjonene er konkurranseledelse, tilpasningsledelse, representant og politisk aktør (Gotvassli, 2021, s. 31). Ved å ta utgangspunkt i disse fire lederfunksjonene innen utadrettet ledelse, rommer denne lederfunksjonen mye. Disse fire lederfunksjonene var også utgangspunktet for intervjuguiden min, og jeg skal videre belyse hva de ulike lederfunksjonene innebærer.

3.2.1 Politisk aktør

Som politisk aktør er styreren i barnehagen i en aktiv rolle som en forkjemper av barnehagen, og fremtidens barnehage (Gotvassli, 2021, s. 31). Politisk aktør kan også være en nyttig lederfunksjon når en skal påvirke eller overtale andre, eller få gjennomslag i forhandlinger (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 91). Alle barnehager blir berørte av de beslutningene som tas plass i det politiske-administrative systemet. En styrer er derfor betydningsfulle aktører av den offentlige debatten innen barnehagesektoren.

Som styrer av en barnehage er det viktig å være klar over de politiske vedtakene som berører barnehagene. Dette er for å kunne vurdere og planlegge utviklingen av det pedagogiske arbeidet (Moen, 2006, s. 30 & 31). Som styrer og barnehagelærer skal vi arbeide for å ivareta det som står nedskrevet i rammeplanen og barnehageloven, slik at barn i barnehagen får det barnehagetilbudet de har rett på (Hennum et al., 2015, s. 324). Kari Hoås Moen (2006) påpeker betydningen av et bevisst arbeid rundt lover og regler. Styrerne og ansatte kan trolig ta flere bevisste valg når det kommer til fortolkningen av disse (Moen, 2006, s. 30). Styrerne i barnehager har et stort press på seg som kommer fra ulike aktører. Mange vil mene, påvirke og ha en stemme inn i barnehagesektoren. Dermed er det betydningsfullt at barnehagestyreren

er kritisk og aktiv i sin rolle som forkjemper av barnehagen utad også. Vi kan se på det slik at styrerne befinner seg i et spenningsfelt mellom politikerne og barnehagen. Hva barnehagen mener er det beste for barnets lek, danning, læring og omsorg kan komme i konflikt med hva politikerne mener. Det er derfor viktig at både styrerne og de ansatte i barnehagen er kritiske til egen praksis og hvilke spenninger som kan oppstå (Østrem, 2015, s. 264).

3.2.2 Tilpasningsledelse

Tilpasningsledelse omhandler de eksterne krav og forventinger som barnehagen blir nødt til å følge opp, og at styreren tilpasser disse til sin barnehage (Gotvassli, 2021, s. 31). Politikere er opptatte av barnehagen som læringsarena, og ønsker å være med på å påvirke sektoren gjennom tiltak og økte forventninger til barnehagen (Greve, 2015). Det blir mer fokus rettet mot barns læring i barnehagene, og det oppleves fra styrerne i kommunale barnehager at kommunen også forventer mer fra barnehagene som en læringsarena (Moen, 2016). Mange aktører blant barnehagens omgivelser vil være med på å påvirke innholdet i barnehagen, og som styrer av en barnehage vil det være betydningsfullt å kunne tilpasse disse krav og forventninger til sin barnehage. I rammeplanen for barnehagen kommer det frem at årsplanen for barnehagen viser til ulike tilpasninger man har gjort for den pedagogiske praksisen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 38). Styrerne må kunne ta stilling til hva det er som skal innføres, og i hvor stor grad det vil påvirke barnehagens praksis. Som styrer vil det også være viktig å konkretisere og tilpasse krav og forventninger til barnehagen på en best mulig måte (Børhaug et al., 2011, s. 226). Samtidig vil noen av de nye kravene til barnehagen være lovpålagt og må følges slik de formidles.

3.2.3 Konkurranseledelse

I 2022 var 48% av alle barnehager i Norge kommunale (Statistisk sentralbyrå, 2023). Dette vil si at det er en stor andel private barnehager i Norge. Det kan derfor være interessant å se på hvordan kommunale styrere opplever konkurransen.

Konkurranseledelse innebærer blant annet konkurranse mellom barnehager, at barnehagen klarer å fylle opp barnehageplassene gjennom profilering, markedsføring eller klarer å skape et godt omdømme rundt barnehagen (Gotvassli, 2021, s. 31). Dette innebærer også at en arbeider for at barnehagen man arbeider i, skiller seg ut blant andre barnehager, også når det omhandler foresatte som tjenestebrukere (Emilsen et al., 2021, s. 84). Torodd Strand (2007)

belyser konkurransearenaen som kunder og kvalitet, noe som også kan relateres til barnehagesektoren (2007, s. 510). Strand påpeker at kunder har i dag lettere tilgang på informasjon, og gjennom barnehagenes nettsider får foresatte som «kunder» informasjon om barnehagene. Hvordan foresatte opplever kvaliteten når de er ute og besøker barnehager, vil i høy grad påvirke hvilken barnehage foresatte velger mener passer best for deres barn (Strand, 2007, s. 510).

3.2.4 Representant

Som representant for barnehagen innebærer det å skape og opprettholde et godt forhold til foresatte og andre instanser i barnehagens omgivelser (Gotvassli, 2021, s. 31). Allerede i 1995 ble det i barnehageloven fremhevet at en styrer av en barnehage også representerer barnehagens eier (Gotvassli, 1999, s. 20). Dette viser at styreren har et stort ansvar med å opprettholde et godt forhold med flere instanser utenfra. Ifølge rammeplanen for barnehagen har barnehagen et ansvar for å legge til rette for et godt samarbeid og dialog med foresatte (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29). Dette er for å kunne ha gode dialoger med de foresatte om deres observasjoner om barnets helse, utvikling, læring, trivsel og erfaringer. Slike dialoger kan foregå med foresatte individuelt, i gruppe, i samarbeidsutvalget eller i foreldrerådet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29). I dette prosjektet har jeg fokus på foreldresamarbeidet på individnivå.

Rammeplanen for barnehagen påpeker viktigheten av et samarbeid med skolen og foresatte, da dette kan skal bidra til å gi barna en god skolestart (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 33). Dette er også et viktig samarbeid for å kunne gjøre overgangen fra barnehagen til skole best mulig. Som representant for barnehagen utad vil en god relasjon og kommunikasjon til ulike institusjoner stå sentralt. Det kommer frem i barnehageloven at «Barnehagen og pedagogisk-psykologisk tjeneste skal samarbeide med andre tjenesteytere dersom samarbeidet er nødvendig for å gi barnet et helhetlig og samordnet tjenestetilbud» (Barnehageloven, 2005, § 2b). Barnehagen skal også sammen med barnevernet lage rutiner for hvordan de ønsker å samarbeide (Utdanningsdirektoratet, 2019, s. 2).

Slike «andre» tjenesteytere kan være statlige, kommunale eller fylkeskommunale. Gjennom å ha klare retningslinjer og rutiner for hvordan barnehagen, andre aktører og instanser ønsker å samarbeide, er dette for å legge til rette for det beste for barna. Dette viser også til FNs barnekonvensjon artikkel 3 nr. 1; «Ved alle handlinger som berører barn, enten de foretas av

offentlige eller private velferdsorganisasjoner, domstoler, administrative myndigheter eller lovgivende organer, skal barnets beste være et grunnleggende syn» (FNs barnekonvensjon, 1989, art. 3). Norge valgte å forplikte seg til å følge barnas rettigheter i 1991. Det var på FN's generalforsamling i 1989 disse rettighetene for barna ble vedtatt, og de gjelder for alle barn under 18 år (Stette, 2020, s. 11).

3.3 Kommunen og barnehagen som organisasjon

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Amitai Etzionis definisjon på hva en organisasjon er. «En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1982 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). Det er flere elementer i denne definisjonen som jeg mener er relevant for barnehagen. Vi kan se på barnehagen som et sosialt system da det består av flere ansatte som skal samarbeide mot samme mål. Barnehagen er også en del av et større system og er avhengige av omgivelsene for å kunne drive og utvikle virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18 & 19). Det stilles krav til at barnehagene skal drives i henhold til lover og regler. Ut ifra rammeplanen for barnehagen skal barnehagen arbeide på ulike områder, men hvordan dette gjøres er opp til hver enkelt barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Ofte blir de indre forholdene i barnehagen satt i fokus, slik som pedagogisk arbeid, samarbeid og ledelse. Det kan derfor være lett å glemme omgivelsene rundt barnehagen. Samarbeidet mellom andre aktører i det ytre miljøet og barnehagen vil være avgjørende for at barnehagen skal kunne overleve (Gotvassli, 1999, s. 47).

En kommune består av et sosialt system som arbeider for å løse oppgaver. Derfor kan også kommunen ses på som en organisasjon (Etzioni, 1982; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18 & 19). Innen oppvekstsektoren i kommunen blir arbeidet mer tilspisset og fokuset retter seg blant annet mot barnehagesektoren. Kommunen er en sentral aktør i omgivelsene rundt barnehagen, på grunnlag av ansvaret kommunen har som barnehageeier. Kommunen har også hovedansvaret for at barnehagene følger lover og regler (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Jeg velger å se barnehagen og kommunen som to ulike organisasjoner da de er ulikt organisert. Samtidig ser vi at kommunale barnehager står i et avhengighetsforhold til kommunen som eier. Barnehagene er avhengige av ulike ressurser fra kommunen for å kunne overleve (Ljunggren, 2021, s. 43). Eksempelvis trenger barnehagene økonomisk støtte for å kunne betale de ansatte, kjøpe inn utstyr til barnehagen og til driften av bygningen. Det er

også nødvendig med kompetente og omsorgsfulle ansatte i barnehagene som ser barnas behov (Kunnskapsdepartementet, 2023).

3.4 Politisk system

For å forstå det politiske organisasjonsperspektivet står ulikhetene blant menneskene i organisasjonen sentralt. Menneskene i en organisasjon bringer med seg sine verdier, personligheter og engasjement (Morgan, 1998, s. 169). Det er også dette Etzioni (1982) legger i ordet «sosialt» i deres definisjon av organisasjon (Etzioni, 1982 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). Selv om man i barnehagene har et felles mål, er det viktig å erkjenne at hvert enkeltmenneske også har egne virkelighetsoppfatninger og interesser (Gotvassli, 1999, s. 33-34). For at en organisasjonen skal kunne oppnå spesifikke mål, kan ulike profesjoner samarbeide om dette. Det oppstår da en koalisjon av mennesker, som kan ses på som en nyttig måte for å kunne nå felles mål på (Morgan, 1998, s. 174).

Å kunne skape en felles vei mot mål selv om menneskene i en organisasjon har ulike interesser er viktig i det politiske perspektivet (Morgan, 1998, s. 162). En kan foreta en analyse av organisasjonspolitikken og se på interesser, konflikt og makt. Interesser kan være med å påvirke arbeidet innad i organisasjon. Som ansatt i en organisasjon har vi med oss visjoner, en tanke om hvordan ting skal arbeides med eller hvordan sluttresultatet skal bli (Morgan, 1998, s. 169). Kommer ikke disse interessene overens kan det oppstå en konflikt. Konflikten kan være mellommenneskelig eller ligge mellom ulike organisasjoner i nettverket. For å kunne nå felles mål må en samarbeide og skape felles løsninger (Morgan, 1998, s. 175). Det som til slutt løser interessekonflikten mellom ansatte eller organisasjoner er maktforholdet (Morgan, 1998, s. 178). Gareth Morgan (1998) påpeker ulike forhold som fører til at en oppnår makt. Eksempler på disse er å ta «formell autoritet», «kontroll over knappe ressurser, «bruk av organisasjonsstruktur, regler og bestemmelser», «kontroll med beslutningsprosess» og «kontroll over kunnskap og informasjon» (Morgan, 1998, s. 179).

Videre i organisasjonsanalysen ser man på ulike politiske styringsformer. Tradisjonelt vil man i utgangspunktet se på offentlig sektor som et rent byråkrati. Morgan (1998) argumenterer derimot for at en organisasjon ofte bærer preg av en hybrid type styringsform. De tre styringsformene jeg har valgt å trekke frem er byråkrati, teknokrati og medbestemmelse (Morgan, 1998, s. 165). Dette er fordi jeg tolker disse som relevante i forhold til barnehagesektoren. Byråkrati bygger på de skrevne ord og lovverk. Teknokrati innebærer en

styringsform gjennom ekspertmakt og kunnskap. Medbestemmelse er en styringsform hvor motstridene organisasjoner samles med bakgrunn av felles interesser (Morgan, 1998, s. 165). Disse tre styringsformene utgjør en hybrid styringsform. Henry Mintzberg (1979) legger frem denne typen organisasjon med en hybrid styringsform som et profesjonelt byråkrati. Her ligger beslutningsmyndigheten hos personer med relevant utdanning og erfaring. Dette fører til at profesjonelle får vurdere og utføre arbeidet i organisasjonen best mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 98; Mintzberg, 1979).

3.5 Ledelse

Det finnes mange ulike definisjoner på hva ledelse er. Gary Yukl (2013) har definisjonen: «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Yukl, 2013 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledelse omhandler å utøve handlinger som i barnehagesammenheng ofte skjer sammen hvor flere personer er involvert. Ledelse har også en ambisjon om å påvirke andre til å gjøre oppgaver, og at organisasjonen når målene sine (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). En annen definisjon på ledelse av Kjell-Åge Gotvassli er «Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe» (Gotvassli, 1999, s. 110). Disse to definisjonene på ledelse legger vekt på den påvirkningen ledelse har på andre. Som styrer av en barnehage har man det overordnede ansvaret for det pedagogiske arbeidet og at det drives i henhold til blant annet rammeplanen og barnehageloven. For at styreren skal kunne utøve pedagogisk og administrativ ledelse, vil et godt samarbeid med barnehagens ansatte og kommunen som barnehageeier vært sentralt (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Ledelse kan dermed ses på som en kompleks oppgave.

3.5.1 Tillitsbasert ledelse

Ledelse basert på tillit til hverandre kan være betydningsfullt i barnehagene. Dette fordi det kan åpne opp til et godt samarbeid om læring (Slåtten, 2023, s. 101). Tillit kan oppnås ved å vise et engasjement for organisasjonen. I denne sammenheng kan rammeplanen og barnehageloven være bakgrunnen for dette engasjementet. Kunnskapen og kompetansen som trer frem hos ansatte eller styreren kan være med på å skape tillit hos hverandre (Slåtten, 2023, s. 107). Tillitsbasert ledelse innebærer også at en velger å stole på at sine medarbeidere i barnehagen mestrer det ansvaret hen har fått. Det kan tenkes til at tillitsbasert ledelse fra styreren bidrar til at ansatte i barnehagen føler seg sett og verdifull i arbeidet. Ved å få

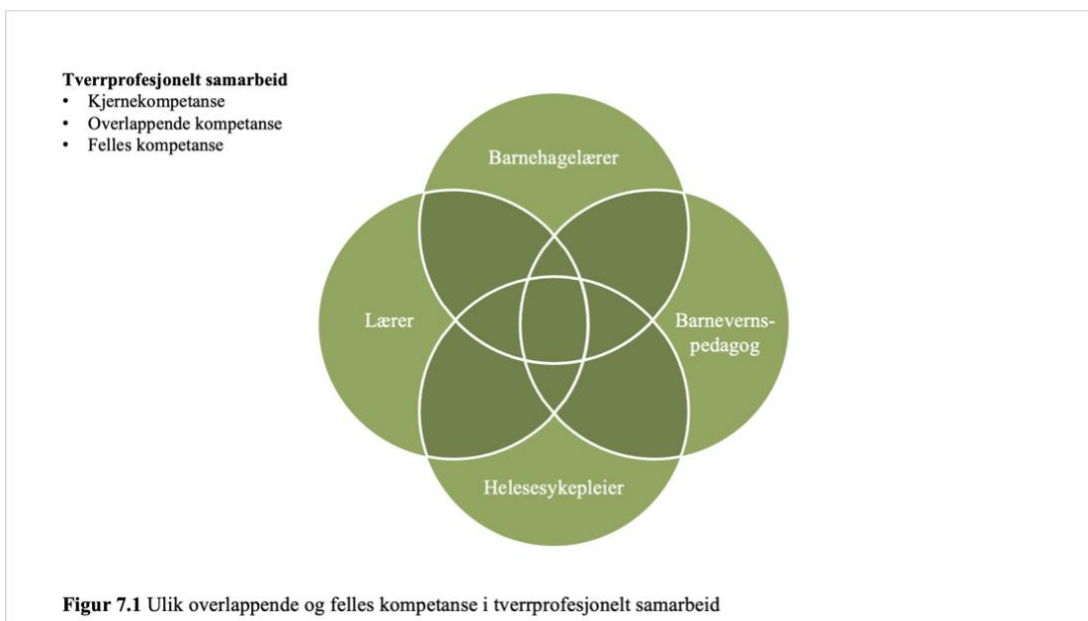
muligheten til å vise engasjement kan det også føre til at man får en større forståelse for hverandre, og opprettholde hverandres interesseområder (Slåtten, 2023, s. 109). Slik det forekommer i rammeplanen kan det tyde på at kommunen som barnehageeier utøver tillitsbasert ledelse. For at barnehagene skal kunne oppnå et godt barnehage tilbud av god kvalitet, er kompetente pedagoger svært viktig. Kommunen som barnehageeier har i oppgave å vektlegge de vurderingene pedagogene og ansatte tar (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det er altså svært viktig at en velger å stole på de som har kompetansen til å ta faglige og pedagogiske vurderinger, for å skape god barnehagekvalitet.

Jeg har valgt å ha med denne definisjonen på tillit: «Trust is fundamental to functioning in our complex and interdependent society» (Tschannen-Moran & Hoy, 2000, s. 549). Megan Tschannen-Moran (2001) nevner også noe om tillit i en organisasjon; «People with a high degree of trust are likely to disclose more accurate, relevant, and complete data about problems, as well as their thoughts, feelings or ideas» (Tschannen-Moran, 2001, s. 313). Dette viser til at tillit i en organisasjon er svært viktig og en fundamental funksjon i vårt komplekse samfunn. Tillit kan også føre til mer nøyaktige, relevante og en fullstendig forståelse av utfordringer i en organisasjon, samt de ansattes tanker og følelser. Med tillitsbasert ledelse fra styreren og kommuneledelsen kan en oppnå mer åpenhet og et bedre samarbeid mellom organisasjonene.

3.6 Samarbeid og tverretatlig samarbeid

Samarbeid kan åpne opp for mer kreativitet og mindre fokus på detaljstyring, samt kunnskapsutvikling og tillit til hverandre (Slåtten, 2023, s. 109). Styrerne av barnehagene skal ifølge rammeplanen vektlegge og ta i bruk ansattes kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Dette kan være med på å skape et samarbeid mellom styreren og barnehagens ansatte. Et samarbeid innebærer også at en er åpen for andres kunnskap samtidig som en byr på sin egen (Martinsen, 2019, s. 421). I denne sammenheng kan styrerne ha dialoger med barnehagens ansatte for å få rede på deres interesseområder og kompetanse. Dette tyder på et samarbeid og en måte styrerne kan lagge til rette for at ansattes kompetanse blir tatt i bruk. I barnehagesammenheng er det ofte et tverrfaglig og tverretatlig samarbeid med andre instanser for å best mulig legge til rette for barnet eller barna. En definisjon av et samarbeid jeg velger å trekke frem i denne sammenheng er; «Samarbeid betyr å sam-arbeide, å oppnå felles mål, ofte å jobbe på tvers av grenser og i relasjoner mellom flere sektorer. Samarbeid er basert på verdien av gjensidighet og kan inkludere innbyggerne» (Agranoff & McGuire, 2003

sitert i Baldersheim et al., 2021, s. 150). Det kommer frem i rammeplanen at styrerne i barnehager skal drive utadrettet ledelse mot ulike instanser. Styrerne skal altså ha innført samarbeidsrutiner med skolen, den pedagogisk-psykologisk tjenesten, helsestasjonen og barnevernet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). I et slikt samarbeid trekker Mette Vaagan Slåtten (2023) begrepet «tverrretatlig samarbeid» (Slåtten, 2023, s. 122). Derfor er det betydningsfullt å klargjøre hva profesjonene fra de ulike instansene har av kunnskap. Kunnskapen hos en barnevernspedagog er ikke den samme som en barnehagelærer eller styrer. Slåtten trekker også frem «felles kompetanse», og viser til en figur som illustrer dette (Slåtten, 2023, s. 123).



Figur 2 (Slåtten, 2023, s. 123).

Figuren viser et helhetsbilde av hvordan samarbeidet mellom ulike profesjoner kan fungere. Slåtten (2023) trekker også frem begrepet «samarbeidskompetanse», som innebærer at en søker hjelp hos andre når det oppstår utfordringer. Det er også viktig å være bevisst våre holdninger til de ulike profesjonene i et slikt samarbeid, for å kunne møtes som likeverdige instanser. Det er også grunnleggende å ha respekt for hverandres kunnskap, og at man sammen blir enige om innholdet og målet for samarbeidet. Dette vil være med på å øke tilliten til hverandre (Slåtten, 2023, s. 124). Dette tverrprofesjonelle samarbeidet vil kunne styrkes da en oppnår et godt samarbeid rundt mandatets oppgaver og en felles vei mot målet (Slåtten, 2023, s. 122).

3.6.1 Dialog

For å kunne oppnå et best mulig tverrprofesjonelt samarbeid vil dialogen med de ulike instansene stå sentralt. En dialog må innebære at to eller flere personer som prater sammen. Det er betydningsfullt at de som har en dialog viser nysgjerrighet, åpenhet og sympati. En dialog kan også knyttes til mennesker som på tvers av interesser eller profesjoner forsøker å få en forståelse av hverandre (Riis, 2022, s. 67).

En dialog kan også bestå av fire ulike elementer. Den første går ut på en kan lære noe av hverandre, og den andre innebærer at man har en respekt for andre selv om uenigheter oppstår. Den tredje omhandler å utforske ulike synspunkt, hvor det fjerde elementet går ut på å ha en dialog hvor en bygger på hverandres synsvinkler (Bang & Middelfart, 2010). Dette åpner opp for at ulike instanser kan føre dialoger hvor ulike synspunkt og kunnskapssyn blir presentert og respektert.

3.6.2 Nettverk

Sosiale sammenkomster av ulike grupper eller individer som skaper relasjoner kan også bygge nettverk. Her kan organisasjoner og kommuner møtes på tvers av hverandre (Paulsen, 2022, s. 261). For å kunne skape en arena for kompetanseutvikling og et fellesskap, har kommuner etablerer ulike nettverk. Dette er i hovedsak etablert for å kunne dele erfaringer, lærdom og etablere et sterkere samarbeid. Det krever likevel en struktur på disse møtene og en viss forpliktende deltakelse for å kunne oppnå og etablere dette (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 94-95).

3.6.3 Foreldresamarbeid

Mange foresatte stiller mer krav til barnehagetilbudet enn tidligere, og de uttaler seg ofte om hvordan de opplever kvaliteten i barnehagene (Glaser, 2018, s. 27). Det vil derfor være svært viktig med et godt samarbeid mellom foresatte og barnehagen. Samarbeidet bør også preges av tillit, hvor ansatte i barnehagen er med på å skape og opprettholde en åpen dialog til foresatte. Tilliten til de foresatte kan oppstå ved at en byr på seg selv og viser respekt ovenfor foresatte (Glaser, 2018, s. 129). Ifølge rammeplanen skal barnehagen legge til rette for en god dialog og et godt samarbeid med foresatte. Foreldresamarbeidet skal skje på både gruppenivå og individnivå, og alltid ha barnets beste i fokus og som mål (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29).

Ved at flere foresatte stiller høyere krav til barnehagene har begrepet «barnehageshoppere» oppstått. Dette begreper innebærer foresatte som er på utkikk etter og besøker den barnehagen som potensielt passer best for sitt barn (Smeby et al., 2021, s. 125). I denne sammenheng er det interessant å trekke frem markedsføringsteorien, som sier noe om kunders beslutningsprosesser. Når en kunde har fått et behov starter de å oppsøke informasjon. Måten kunder innhenter informasjonen har endret seg i takt med den digitale utviklingen. Nå benytter kunder i større grad søketjenester på internett for å skaffe seg den informasjon de trenger. Når kunden har funnet tilstrekkelig med informasjon vurderes de ulike tilbudene opp mot hverandre før en avgjørelse blir tatt (Kotler & Keller, 2012, s. 188-193).

4. Metode

I dette kapitlet skal jeg forklare mitt vitenskapelige ståsted, hvordan jeg samlet inn datamaterialet mitt, hvilken analysemetode jeg benyttet og gjøre rede for relevant forskningsetikk. Jeg har også valgt å reflektere over hvordan prosessen med intervjuene og analyseprosessen var, og hva jeg synes var utfordrende underveis i forskningen. Denne delen av prosjektet bygger på en semesteroppgave jeg tidligere har arbeidet med. Dette er grunnen til at jeg refererer til meg selv underveis i dette kapitlet (Trana, 2022). I kapittel 5 blir mine funn fra analysen av intervjuene presentert på grunnlag av det jeg forklarer i dette kapitlet. Det er derfor viktig å skape reliabilitet, hvor jeg presenterer forskningens resultater og ikke et subjektivt resultat (Johannessen et al., 2010, s. 232).

4.1 Kvalitativ forskningsmetode

For å kunne oppnå en forståelse rundt sosiale fenomener, kan kvalitativ forskning være en nyttig tilnærming. Dette er fordi vi skaffer datamaterialer om en situasjon gjennom eksempelvis intervjuer. Intervjuene kan gi oss tilgang til refleksjoner, tanker, erfaringer og hvordan personene opplever det vi forsker på (Thagaard, 2018, s. 11). Jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ forskningsmetode, hvor jeg valgte semistrukturerte intervjuer. Dette er for å få tak i gode beskrivelser fra informantene rundt temaet utadrettet ledelse. Jeg intervjuet tre styreere fra kommunale barnehager i én kommune, da hensikten er å få tak i deres opplevelser og erfaringer rundt temaet.

Å gjennomføre kvalitativ forskning innebærer også at en kjenner til metoden en tar i bruk, og er bevisst metodens muligheter og begrensninger. Mulighetene i kvalitativ metode er at vi får

tak i personers forståelse av et sosial fenomen. Vi får mulighet til å skape nærhet til menneskers tanker og livsverden (Jacobsen & Jensen, 2012, s. 14). Noe av kritikken til kvalitativ metode er hvordan forskerne kommer frem til de resultater og konklusjoner som blir presentert i forskningen. Det kritiseres for at metoden blir for unøyaktig og kreativ sammenliknet med den kvantitative metoden (Jacobsen & Jensen, 2012, s. 13). Enhver forsker har sin forforståelse, som kan føre til ulike tolkninger av resultatene fra analysen. Derfor kan resultatene av kvalitativ forskningsmetode variere basert på de ulike subjektive forståelsene. Dette er også grunnen til hvorfor jeg vil belyse min forforståelse.

4.1.1 Min forforståelse

Gjennom årene som student har jeg skapt en forforståelse rundt temaet, noe som gjør det utfordrende å undersøke et sosialt fenomen med et nøytralt blikk. Å bli bevisst min egen forforståelse før prosjektets start var derfor viktig (Nyeng, 2012, s. 50). Etter endt barnehagelærerutdanning startet jeg på masterutdanningen i barnehageledelse. Jeg har ingen tidligere erfaring som barnehagelærer, pedagogisk leder eller som styrer i en barnehage. Gjennom barnehagelærerutdanningen var det ikke styrerperspektivet som stod i sentrum, men den pedagogiske lederen sitt perspektiv. Dette betyr at jeg har begrenset innblikk i hva en styrer i en barnehage gjør av utadrettet arbeid. Dette mener jeg kan være en fordel, fordi jeg stiller meg svært åpen for temaet.

Forholdet mellom styrerne og kommunen, samt styrerne og eksterne instanser er nytt og et interessant tema. For meg har det vært et ønske å tilegne meg kunnskap og å få høre om styrernes opplevelser fra dette temaet. Forforståelsen min er derfor påvirket og basert på teori og rammeverk for hva en styrer i en barnehage skal arbeide med. Dette kan også være en begrensning, da det jeg leser kan påvirke mine subjektive tanker rundt temaet utadrettet ledelse. Innen samfunnsvitenskapelig forskning skal empiri og teori flettes sammen. Her kan man velge mellom en induktiv eller en deduktiv metodetilnærming (Johannessen et al., 2010, s. 50; Trana, 2022). May Britt Postholm og Dag Ingvar Jacobsen (2018) presiserer at det ikke er mulig å bare benytte seg av den ene metoden (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 102; Trana, 2022). Jeg har derfor benyttet meg av en hybrid metodetilnærming. Dette er fordi jeg før intervjuene leste meg opp på temaet for å vite hva som er hensiktsmessig å stille spørsmål om, noe som viser mer til en deduktiv metodetilnærming. Etter intervjuene og analysen kunne jeg se hvilke teorier som ble naturlig å ha med i dette prosjektet. På denne måten blir empirien og teorien flettet sammen. Dette viser til en induktiv metodetilnærming (Johannessen et al, 2010,

s. 50; Trana, 2022). Min metodetilnærming bærer mer preg av en induktiv metode, da jeg i hovedsak lot mønster i analysen fra intervjuene bestemme hvilke teorier som ble mest relevant å ha med (Trana, 2022).

4.2 Vitenskapelig tilnærming

Jeg har forsøkt å belyse mitt vitenskapsteoretiske ståsted, da vi alle har hver vår oppfatning av verden og virkeligheten vi lever i. Den forforståelsen vi har påvirker hvordan vi tolker verden rundt oss på (Johannessen et al., 2010, s. 38). Mitt vitenskapsteoretiske ståsted i prosjektet er en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming. Dette er fordi jeg er ute etter styrerne sine opplevelser og erfaringer, og fordi mine tolkninger fra intervjuene kommer frem i analysemetoden.

4.2.1 Hermeneutikken

Gjennom en hermeneutisk tilnærming i forskningen har tolkning en sentral rolle. Konteksten av det vi forsker på har også betydning for tolkningsprosessen (Brottveit, 2018, s. 34). I den hermeneutiske sirkelen påvirker ulike deler helheten, og helheten påvirkes av deler (Johannessen et al., 2010, s. 364). I tolkningsarbeidet vil delene av intervjuet tolkes ut ifra hvordan helheten av intervjuet tolkes, og omvendt (Johannessen et al., 2010, s. 265). Det er derfor betydningsfullt at jeg tolket helheten av intervjuet når jeg også tolket mindre deler av intervjuet (Nyeng, 2012, s. 50).

4.2.2 Fenomenologi

Fenomenologien legger størst vekt på de subjektive beskrivelsene (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 26). Et nøkkelbegrep innen fenomenologien er «livsverden». Dette begrepet viser til hvordan man opplever virkeligheten og hverdagslivet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 23). Det er derfor viktig at vedkommende som gjennomfører intervjuer er åpen for de erfaringene og opplevelsene informantene forteller om (Thagaard, 2018, s. 36). Gjennom intervjuene vil informantenes subjektive opplevelser og deres livsverden stå i sentrum. Hvordan de opplever å lede i møte med kommunen som barnehageeier er sanne for dem. Dermed har det fenomenologiske perspektivet vært svært sentralt under intervjuene med informantene.

4.3 Semistrukturert livsverdenintervju

I et kvalitativt forskningsintervju er det viktig å forstå og sette seg inn i informantens perspektiv på hvordan de opplever dagliglivet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). For å samle inn datamaterialet benyttet jeg meg av det semistrukturerte livsverdenintervjuet. Dette er fordi jeg var ute etter beskrivelser fra informantenes livsverden om hvordan dem opplevde å lede i barnehagens omgivelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Denne type intervju blir også sett på som en mer hverdagslig samtale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46; Trana, 2022). Det er et intervju som både er planlagt på forhånd, samtidig som det er fleksibelt da informantene har mulighet til å belyse tema de synes er interessante (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 357).

Et viktig aspekt Tove Thagaard (2018) trekker frem under kvalitativ forskning er innlevelse og systematikk (Thagaard, 2018, s. 14). Innlevelse gir innsikt og forståelse, noe som er viktig under intervjuene (Thagaard, 2018, s. 14). Det var dermed betydningsfullt at jeg i forkant av intervjuene stilte meg åpen for det informantene potensielt kunne formidle. Innlevelsen og nysgjerrigheten jeg utøvde opplevde jeg som viktig for å kunne skape en god relasjon og tillit mellom meg og de jeg intervjuet. Systematikk som Thagaard (2018) presenterer omhandler at forskeren reflekterer over de beslutningene som tas for å oppnå en helhetlig forståelse av det som forskes på (Thagaard, 2018, s. 14). Dette er også noen av grunnene til at jeg opplevde noen etiske utfordringer underveis. En av de var blant annet hvordan jeg kan forsikre meg om at informantene forblir anonyme under hele forskningsprosessen. Dette kommer jeg tilbake til under «Etikk».

I et intervju må en ta høyde for at det kan oppstå feilkilder. En kan ikke garantere at informanten har oppfattet spørsmålet rett eller om jeg som forsker har forstått svaret til informanten riktig (Dalland, 2012, s. 120). Dette var også grunnen til at jeg i intervjuene stilte informantene oppfølgingsspørsmål, slik at informantene potensielt forstod spørsmålene bedre. Det er derfor betydningsfylt å forberede seg godt til intervjuet, slik at intervjuet skjer på en pålitelig måte (Dalland, 2012, s. 120).

4.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn av Kjell Aage Gotvassli (2021) sine lederfunksjoner innen utadrettet ledelse, som også er mitt rammeverk for prosjektet. De er tilpasningsledelse, politisk aktør, konkurranseledelse og representant (Gotvassli, 2021, s 31). De fire lederfunksjonene ble også satt som ulike temaer i intervjuguiden, og det ble skrevet

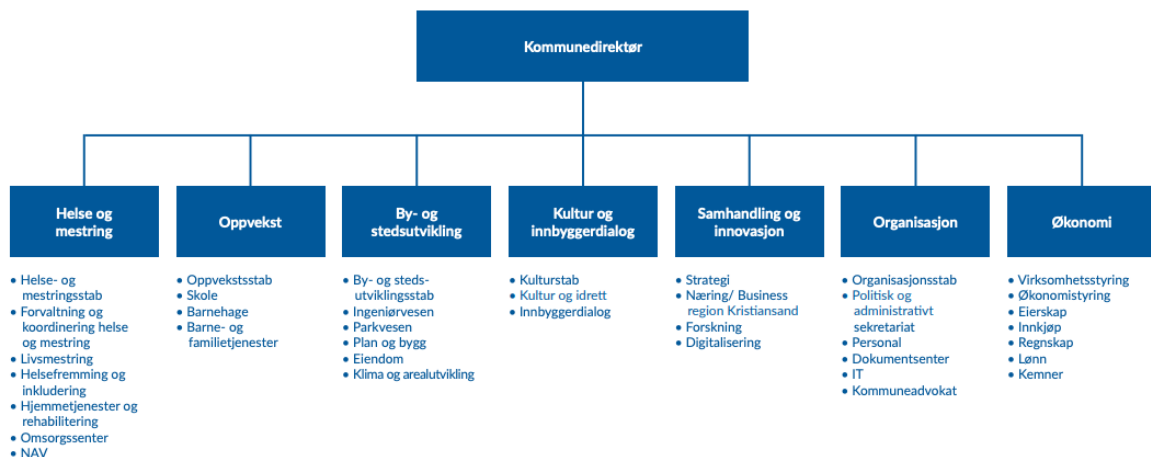
ned spørsmål jeg så på som interessante under de ulike temaene. Selv om disse lederfunksjonene går litt over i hverandre, mener jeg de likevel tar for seg viktige elementer ved den utadrettede ledelsen.

Intervjuguiden ble også utformet med tanke på at intervjuene ikke skulle vare mer i én time. Dette var med bakgrunn for at informantene kunne se det mulig å sette av en time i arbeidstiden sin for å delta. Tidsperspektivet på intervjuene ble også satt på grunnlag av arbeidet det tar å transkribere intervjuene i etterkant og tiden jeg hadde på prosjektet totalt. I etterkant av intervjuene, opplevde jeg intervjuguiden som hensiktsmessig og opplevde å få rike beskrivelser fra informantene.

4.4 Kommune

Jeg valgte å gjennomføre dette prosjektet i én kommune slik at styrerne jeg intervjuet hadde samme forutsetninger for den utadrettede ledelsen. Denne kommunen er en bykommune. Barnehagene i denne kommunen, både private og kommunale, har et stort fokus på kvalitet. De ønsker å oppnå et trygt og tilpasset læringsmiljø, som skal kunne bidra til å utvikle en god selvfølelse hos barna. Det er også fokus på å utvikle rause og lekne barn. Barnehagene har også fokus på samarbeidet med hjemmet til barnet for å kunne bidra til et godt utgangspunkt for resten av barnets liv. Jeg har valgt å ikke beskrive noe mer utdypende om kommunen da jeg ønsker å holde kommunen anonymisert.

På kommunens nettside var det begrenset informasjon om kommunens organisering innenfor barnehagesektoren. Jeg har likevel valgt å ta med organisasjonskartet over kommunen da jeg mener dette er med på å gi en god oversikt over hvordan kommunen er bygd opp. Organisasjonskartet over kommunen viser at kommunedirektøren er den øverste lederen. Under kommunedirektøren ligger det syv områder, blant annet «oppvekst». Her hører barnehagesektoren til. Det er også dette feltet jeg refererer til nå jeg nevner kommunen i mitt prosjekt.



4.5 Rekruttering av informanter

For å kunne skaffe meg innblikk i de opplevelsene og erfaringene jeg var ute etter, måtte jeg gjøre et strategisk utvalg (Johannessen et al., 2010, s. 106; Trana, 2022). I min problemstilling spør jeg etter opplevelser som styrere fra kommunale barnehager potensielt sitter med. Derfor var det viktig for meg å stille spørsmål til de som var styrere av kommunale barnehager i den kommunen jeg gjennomførte prosjektet mitt i. Med dette som bakgrunn begynte jeg å søke opp de kommunale barnehagene og kontaktet de som stod som enhetsledere av barnehagene gjennom e-post. I e-posten beskrev jeg kort om hva formålet med prosjektet gikk ut på samtidig som jeg informerte om samtykkeskjemaet, og la det til som et vedlegg. Deretter begynte jeg å planlegge når intervjuene skulle gjennomføres med de informantene som hadde sagt ja til å delta. Det ble totalt tre informanter jeg intervjuet. Disse informantene var enhetsledere i samme kommune og hadde flere års erfaring som enhetsledere. Størrelsene på barnehagene informantene var styrere i var også ulike. Fra tidligere hadde de ulike erfaringer, men felles hadde de tre en mastergrad i ledelse eller tatt styrerutdannelsen. Selv med tre informanter mener jeg på bakgrunn av intervjuene, at jeg har fått mye interessant å drøfte rundt temaet utadrettet ledelse. Gjennom et kvalitativt intervju skal man gå i dybden av et fenomen. Det er ikke nødvendigvis et stort antall informanter som gir verdifull informasjon, da hensiktsmessige intervjuer med få informanter kan gi mye datamateriale (Dalland, 2012, s. 165). Tre informanter kan også ses på som en begrensning i forhold til validiteten til prosjektet, da dette kan gi begrenset med datamateriale. Samtidig har det vært utfordrende å få

tak i informanter. Jeg opplevde intervjuguiden som hensiktsmessig og at det var interessante spørsmål til informantene.

4.6 Gjennomføring av intervju

Jeg hadde satt av 45-60 minutter til hvert av intervjuene. To av mine intervju varte i 45 minutter og ett intervju i 50 minutter. Dette var for at styrerne kunne se det mulig å delta og at intervjuene ikke skulle ta mye av deres arbeidstid. Ut ifra lite erfaring med å gjennomføre slike intervju, mener jeg å ha funnet interessante funn rundt temaet utadrettet ledelse.

Før jeg gjennomførte intervjuene lot jeg meg inspirere av Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010) sine forslag for gjennomføring av intervjuene. I starten av intervjuet takket jeg for at informanten hadde satt av tid til å delta. Jeg presenterte meg selv, presiserte at informanten vil forbli anonym og kort om formålet med prosjektet. Det ble også formidlet til informantene at de kan avbryte intervjuet når som helst, og at informanten kan trekke seg uten å oppgi grunn eller at det skal gi negative konsekvenser for dem. Deretter ga jeg dem samtykkeskjemaet slik at de fikk signert dokumentet (Johannessen et al., 2010, s. 141).

Underveis i intervjuet var jeg opptatt av det fenomenologiske perspektivet og å stille nyttige oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde at jeg selv var åpen og viste innlevelse for det informantene ville fortelle av erfaringer og opplevelser fra temaet (Thagaard, 2018, s. 14). Jeg opplevde også informantene som engasjerte ovenfor utadrettet ledelse. Når intervjuene var ferdige takket jeg for at de hadde satt av tid til intervjuet og deres deltakelse.

Det var viktig for meg at informantene og meg selv, så langt det lot seg gjøre var så likestilte som mulig. Et semistrukturert livsverdenintervju kan potensielt bære preg av et asymmetrisk maktforhold (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 52; Trana, 2021). Dette er fordi jeg har valgt ut prosjektets tema og spørsmålene i intervjuguiden. Det var derfor viktig for meg å være bevisst det asymmetriske maktforholdet, samtidig som jeg hadde en åpen holdning til hva som kunne komme frem i intervjuene. Likevel var det informantene som satt med de erfaringene og opplevelsene jeg var ute etter, da jeg selv har lite erfaring og innblikk i rollen som styrer av en barnehage. Det var veldig interessant å høre på det de hadde av erfaringer og opplevelser. Jeg opplevde intervjuene som positive og fikk innblikk i mye av det arbeidet en styrer av en barnehage har og gjør. Jeg har også reflektert over om det hadde vært hensiktsmessig å sende

ut intervjuguiden til informantene i god før intervjuet skulle inntreffe. Dette tenkte jeg som en mulighet for dem til å forberede seg godt til intervjuene. Jeg bestemte meg for å ikke gjøre dette da jeg ønsket å få informantenes impulsive svar.

Under gjennomføringene av intervjuene fant jeg det utfordrende å vite hvilke oppfølgingsspørsmål jeg skulle stille. Selv om jeg hadde planlagt dette på forhånd, opplevde jeg det mer utfordrende i praksis. Jeg tror grunnen til dette kan være at jeg ikke har så mye bakgrunnskunnskap eller erfaring selv om temaet. Som jeg også nevner i min forforståelse, er dette et tema jeg ikke har noen egne erfaringer fra. Jeg har lest meg opp på temaet gjennom teori og pensum. Med egne erfaringer rundt temaet hadde jeg muligens stilt andre typer spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Jeg ser på min forforståelse som en styrke i dette prosjektet, da jeg stiller meg svært åpen til temaet. Samtidig kan dette også ses på som en svakhet da jeg opplever det utfordrende å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene under intervjuene. I etterkant av analysen fra intervjuene ser jeg også nytten av å kunne ha stilt flere oppfølgingsspørsmål, da jeg hadde forespeilet meg flere refleksjoner på de ulike temaene i intervjuene. Likevel er det interessante funn fra intervjuene som har vært nyttige å drøfte i lys av teori og aktuell forskning.

4.7 Transkripsjon og temaanalyse

Å transkribere et intervju innebærer å skrive ned talespråket til skriftspråk. I denne prosessen er det flere elementer ved et intervju som går tapt. Vi får ikke med ironi, stemmeleie eller ansiktsuttrykk. Kroppsspråket er også utfordrende å få med i transskriberingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Ved å være oppmerksom på dette før intervjuene, bestemte jeg meg for å forsøke å skrive ned hvordan kroppsspråket til informantene var i etterkant av hvert intervju. Jeg skrev også noen stikkord om min opplevelse av intervjuene. Dette opplevde jeg som hjelpsomt når jeg skulle analysere intervjuene.

Ved å transkribere intervjuene gjøres datamaterialet klar for analyse. Det er lettere å ha oversikt og struktur når datamaterialet er i tekstform enn i muntlig form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Når intervjuene var transkribert, begynte jeg på temaanalysen. Jeg tok utgangspunkt i Virginia Braun og Victoria Clarke (2006) som presenterer seks faser for temaanalysen (Braun & Clarke, 2006, s. 87; Trana, 2021). Transskriberingen av intervjuene er den første fasen av temaanalysen. Dette tok lang tid å gjennomføre, men jeg opplevde selv at

jeg fikk en bedre oversikt over det informantene hadde fortalt. For det er gjennom transskriberingen vi blir kjent med dataen. Deretter markerte jeg det som jeg mente gikk under samme tema i én og samme farge. Jeg hadde allerede fire temaer i intervjuguiden og disse temaene fikk derfor ulike farger (Braun & Clarke, 2006, s. 87; Trana, 2021). Videre samlet jeg dataene som var markert i samme farge og plasserte de under det teamet de hørte til. Til slutt definerte jeg temaene, før jeg begynte videre på skriveprosessen (Braun & Clarke, 2006, s. 87; Trana, 2021). Underveis i analysen oppdaget jeg flere interessante funn som jeg har drøftet i lys av teori og tidligere forskning i kapittel 5.

I etterkant av både intervjuene og analysen ser på min forforståelse som positivt i dette prosjektet. Med lite kjennskap til hva styrerne gjør av utadrettet ledelse i barnehagene har jeg gjennom intervjuene fått et innblikk på temaet.

4.8 Reliabilitet og validitet

Det er betydningsfullt å gjøre rede for hvordan jeg har gått fram for å samle inn datamaterialet til dette prosjektet, da det er med på å skape validitet i forskningen (Johannessen et al., 2010, s. 70). Gjennom å presentere teori og aktuell forskning på temaet «utadrettet ledelse», er det også med på å skape validitet i prosjektet. Dette er fordi man redegjør for hvordan man tolker datamaterialet i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 200). For å kunne styrke reliabiliteten vil en detaljert og åpen forklaring av fremgangsmåten være hensiktsmessig. Det påpekes at reliabilitet i kvalitativ forskningsmetode ikke er hensiktsmessig, da en annen person mest sannsynlig har en annen forforståelse enn meg selv. Med en annen forforståelse vil også datamaterialene bli tolket annerledes enn slik jeg har tolket mine datamaterialer (Johannessen et al., 2010, s. 229 & 230). Det er derfor jeg i dette metodekapitlet har redegjort for hva, hvordan og hvorfor jeg har samlet inn datamaterialet slik jeg har. Å begrunne valgene jeg har tatt i dette prosjektet er med på å skape kvalitet og tillit (NESH, 2003, s. 55; Trana, 2022, s. 10). Det er også gjennom en nøye beskrivelse av fremgangsmåten min en kan vurdere om konklusjonen fra prosjektet er holdbar eller ikke (NESH, 2003, s. 40; Trana, 2022, s. 10).

Med bakgrunn i at mitt prosjekt er basert på barnehager i én kommune er det begrenset med overføringsverdi. Jeg har ikke et mål om at dette prosjektet skal gi identiske svar med andre kommuner, men at svarene kan være kompatible med andre kommuner (Fangen, 2010, s. 256; Trana, 2022). Datamaterialet jeg har samlet inn skal kunne støttes eller svekkes ved bruk av

samme metode, da for eksempel i andre kommuner (Fangen, 2010, s. 256; Trana, 2022). Hvordan styrere i kommunale barnehager i andre kommuner opplever å lede i møte med kommunen som eier, kan oppleves annerledes enn slik mine informanter har gitt uttrykk for. Likevel skal alle kommuner og barnehager følge barnehageloven, rammeplanen og andre lovverk. Hvordan de velger å tolke disse lovverkene, og hvilke arbeidsmetoder de tar i bruk for å oppnå det som står i eksempelvis rammeplanen kan variere fra kommune til kommune. Det hadde derfor vært interessant å gjennomføre et lignende prosjekt i andre kommuner, da for å se om funnene fra dette prosjektet kan støttes eller svekkes i overføringsverdien (Trana, 2022).

4.9 Etikk

Slik de nasjonale forskningsetiske komiteene påpeker at alle som deltar i forskning, skal få informasjon om prosjektet og forskeren skal innhente samtykke fra samtlige (NESH, 2021, s. 18). Samtykke om å delta skal skje frivillig, det skal gi informasjon om hva det innebærer å delta og samtykket skal være dokumenterbart. For å oppnå dette leverte jeg inn en søknad til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT). Her ble formålet med prosjektet formidlet, hva det innebar for informanter å delta i et slikt prosjekt og informantenes rettigheter (vedlegg 1). Jeg hadde med meg samtykkeskjemaet på intervjuene slik at informantene fikk signert dokumentet. Ved et samtykkeskjema med informantens underskrift viser det et dokumentert samtykke. Dette gjenspeiler at jeg har et ansvar for informantens rettigheter (NESH, 2021, s. 19). Gjennom å sende e-post for å spørre potensielle informanter om de vil delta, skal ifølge nasjonale forskningsetiske komiteene skje frivillig (NESH, 2021, s. 18). I samtykkeskjemaet ble de som nevnt informert om hva prosjektet skulle gå ut på, hva deres rettigheter var og at de skulle forbli anonyme gjennom hele prosjektet. Det var viktig for meg at informantene følte de fikk informasjon om prosjektet før de valgte å delta, uten å legge press på dem. Likevel kan det oppstå noen begrensninger ved å gi for mye informasjon om prosjektet til informantene. Ved at informantene får tilstrekkelig med informasjon kan dette påvirke informantens svar på spørsmålene (Thagaard, 2018, s. 23). Med bakgrunn i at jeg var opptatt av informantens impulsive svar under intervjuene, opplevde jeg å gi mine informanter nok informasjon om prosjektet. Jeg opplevde også at informantene forstod hva temaet innebar.

Jeg hadde et ansvar for at de informantene som valgte å delta på intervju ble holdt anonyme (NESH, 2021, s. 18). Dette førte til at jeg underveis ofte tenkte gjennom hvordan jeg best mulig skulle anonymisere informantene. Nasjonale forskningsetiske komiteene påpeker at å

anonymisere går ut på at en ikke kan gjenkjenne eller identifisere personer i prosjektet (NESH, 2021, s. 23). Ifølge Thagaard (2018) er det også viktig å holde informantene anonyme når informantene kommer fra samme nettverk (Thagaard, 2018, s. 206). Dette var noe jeg tok høyde for da jeg intervjuet styrere fra samme nettverk i én bestemt kommune. Dette gjelder også prinsippet om konfidensialitet. Her skal informantene anonymiseres i presentasjonen av funnene og at intervjuene lagres på en forsvarlig måte (Thagaard, 2018, s. 24). For å holde informantene mine anonyme har jeg i analysen beskrevet de som «Informanter» og med en bokstav bak. Informant A, Informant B og Informant C er slik mine informanter presenteres i dette prosjektet. Datamaterialene som ble samlet inn fra informantene ble behandlet konfidensielt. Det vil si at datamaterialet ikke ble brukt til noe annet enn dette prosjektet (NESH, 2021, s. 23). Det har gjennom hele prosessen vært viktig for meg at datamaterialene ble lagret på en forsvarlig måte. Dette ble gjort gjennom retningslinjene for privat lagring fra Dronning Mauds Minne Høgskole (vedlegg 4). Det ble også formidlet til informantene at datamaterialet som blir brukt, ville bli slettet ved prosjektets slutt 1.06.2023.

Underveis i intervjuet var jeg åpen for at informantene fikk prate om det de opplevde som viktig rundt utadrettet ledelse. Her hadde de ulike interesseområder. Disse interesseområdene tok jeg høyde for. Sett mer overordnet er de tre informantene ansatt i en kommunale barnehager som har kommunen som eier. Jeg valgte derfor å ikke trekke frem alle interesseområdene med bakgrunn i at de potensielt kunne ha blitt gjenkjent da de er fra samme nettverk.

5. Funn og drøfting

I dette kapitlet skal jeg presentere funnene fra intervjuene, og drøfte de i lys av teori og problemstillingen; Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i barnehagens omgivelser? For å kunne besvare denne problemstillingen, har jeg valgt å dele dette kapitlet inn i to deler. I den første delen svarer jeg på det første forskningsspørsmålet «Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med kommunen som barnehageeier?». I den andre delen svarer jeg på forskningsspørsmålet «Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med eksterne instanser?». Som nevnt i teorikapitlet har jeg et sosialkonstruktivistisk perspektiv på utadrettet ledelse, noe som gjentas i dette kapitlet.

5.1 Å lede i møte med kommunen som barnehageeier

I denne delen skal jeg besvare forskningsspørsmålet mitt; Hvordan opplever styrere kommunale barnehager å lede i møte med kommunen som barnehageeier? Jeg har valgt å ta utgangspunkt i lederfunksjonene «politisk aktør» og «tilpasningsledelse», da det var disse lederfunksjonene som kom tydelig fram gjennom analysen fra intervjuene, når informantene pratet om å lede i møte med kommunen som barnehageeier.

5.2 Politisk aktør

Som styrer av en barnehage er det hensiktsmessig å være aktiv i politiske debatter og kjempe for barnehagens fremtid (Gotvassli, 2021, s. 31). Å kjenne godt til de politiske vedtakene er betydningsfullt for å kunne planlegge og vurdere det pedagogiske arbeidet i barnehagene. I likhet med tidligere forskning kommer det også frem at man som politisk aktør innen utadrettet ledelse er med på å vise engasjement (Emilsen et al., 2021, s. 85). Styrerne vil som politiske aktører også opptre som forkjempere for barnehagen (Østrem, 2015, s. 298). Når jeg spurte informantene om de opplevde seg selv som en forkjemper, svarte en informant:

Vet ikke helt om jeg skal kalle det for det, men jeg kjemper for barn. Hvis jeg tenker de har krav på noe eller vet at de trenger hjelp, det kjemper jeg for....Så ja det er, du kan kalle det for en forkjemper for barnehagen, men det, jeg tenker som er det absolutt viktigste som er i min hverdag er at jeg vet at alle barna som går her har det bra. Hvis de ikke har det bra, så gjør ikke vi jobben vår, eller hvis de har noe de strever med hjemme (Informant A).

En annen informant derimot, kjente seg mer igjen som en forkjemper av barnehagen, og fortalte:

Ja, jeg har jo det. Jeg har jo sittet på en barrikader gjennom het helt yrkesliv føler jeg så jeg har jo vært det har jo, ja det har jo vært mange svinger med mange endringer og med mange ehh der en måtte bruke et handlingsrom for å prøve å å samle, ja det ja, det å samle seg rundt det en tror på og kjemper for det som er kjært. Så det er litt sånn ja det, det har vært gøy det, føler at, spennende det og veldig veldig meningsfylt fordi det er lett å veie om, fordi det er lett å måle at at det betyr en forskjell da (Informant B).

Selv om den ene informanten så på seg selv som en forkjemper og den andre ikke, tyder det på at begge viser et stort engasjement for barna og barnehagefeltet. De vil det beste for barna og er villige til å kjempe for det de brenner for.

Når det kommer til hvordan styrerne arbeider med å tolke lover og regler er dette noe de kan bli mer bevisste på (Moen, 2006). Gjennom deltakelse i politiske debatter som politiske aktører, kan fordelene av langsiktig tenkning og et klart tidsperspektiv være positivt. Blir det tatt raske beslutninger kan det potensielt påvirke barnehagesektoren negativt. Raske beslutninger kan også oppstå hvis en opplever tidspress. Dette kan føre til beslutninger som ikke er godt nok vurdert. Ved å kjenne godt til de politiske vedtakene og bruker god til på å tolke lover og regler, kan styrerne som politisk aktør bidra til utvikling og eventuell endring. Å lede i møte med kommunen er styrerne med på å vise engasjement for barnehagesektoren (Emilsen et al., 2021, s. 85). Styrerne og kommunen kan også havne i et spenningsfelt da det kan oppstå ulike syn på hva som er det beste for barna. Slik jeg tolker analysen fra intervjuene, har informantene en god relasjon til kommunen som barnehageeier, hvor det har vært få tilfeller av et spenningsfelt hvor det har oppstått ulike syn på barn. En informant fortalte:

Jeg tenker mye på disse faglige satsningsområdene som har vært med på å øke kvaliteten i barnehagene, og mye av det som har vært her i kommunen hvis jeg tenker i et lang perspektiv så har det vært i perioder veldig mye bra ehmm veldig mye satsnings som har gitt mye mening for oss....Vi har jo hatt FLIK, vet ikke om du kjenner til det, forskningsbasert læringsmiljøutvikling i *navnet på kommunen*. Det var jo en veldig veldig meningsfylt og, og god periode, et godt, en god, et blikk som på en måte ble dreid om det ansvaret ansatte voksne har i barnehagen for barns trivsel og læring og utvikling. Vi fikk, vi fikk justert litt perspektivet, det var ikke barn sitt individuelle problem det var vi vår utfordring å uansett assa hele barnesynet ble utfordret og ble festet seg på en god måte i den tiden, og vi fikk noen gode verktøy for å jobbe med ehmm jobbe pedagogisk med tiltak (Informant B).

Dette kan tyde på at kommunen har sett på FLIK som hensiktsmessig. Ut ifra min tolkning av det informanten fortalte i intervjuet, er også kommunen opptatt av å utvikle ansatte i barnehagen. Dette kan også begrense muligheten for at et spenningsfelt mellom kommunen og styrerne i barnehagene oppstår. Ulike typer prosjekt kan også bidra til at kommunen som

barnehageeier utvikler kompetente pedagogiske ansatte, slik også rammeplanen påpeker kommunen skal arbeide for (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Samtidig kan ulike prosjekt kommunen velger for styrerne og barnehagen potensielt føre til ulike spenningsfelt. Det er mulig at ikke alle styrerne er enige med kommunen når det kommer til gjennomføringen av slike prosjekter. Dersom det skulle oppstå spenninger, kan den gode relasjonen og kommunikasjonen mellom styrerne og kommunen som barnehageeier være et godt utgangspunkt for å diskutere disse uenighetene. Det kan imidlertid være nyttig å gi kommunen som barnehageeier, ulike tilbakemeldinger om hvordan styrerne selv opplevde gjennomføringen av prosjektene. På denne måten kan kommunen reflektere over hensikten med fremtidige prosjekter som de ønsker styrerne og barnehagene skal gjennom.

Som styrere av kommunale barnehager må de forholde seg til kommunen som eier og kommunen som et politisk organ. Gjennom den offentlige politikken har styrerne en viktig rolle som politiske aktører, hvor de kan være med å påvirke. Ytringsfrihet er en menneskerett, og som kommunalt ansatt kan ytringsfriheten til styrerne være begrenset. Dette er på grunnlag av taushetsplikt og styringsrett arbeidsgiveren har. Uttaler kommunale styrere seg om deres arbeidssted eller arbeidsoppgaver som kan sette barnehagene i dårlig lys, vil ytringsfriheten begrenses. Styrerens øverste leder kan derfor oppleve at deres interesser kommer til skade. Begrensningen hos kommunale ansatte skal derfor være hjemlet i henhold til loven, og innebære en saklig begrunnelse. Samtidig er det viktig å huske på lojalitetsplikten ansatte har ovenfor sin arbeidsgiver når en ytrer sine meninger (Sivilombudet, 2021). Selv om styrerne som politiske aktører er aktive i debatter og kjemper for barnehagens fremtid, kan de altså stå i et dilemma. Dilemmaet kan være mellom å ytre seg som kommunalt ansatt og lojalitetsplikten de har ovenfor sin sjef. Det kan derfor tyde på at en god relasjon eller et godt samarbeid mellom styrerne og kommunen er svært betydningsfullt. Når uenigheter kommer frem vil det være viktig for styrerne å stå støtt som politiske aktører i samarbeidet med kommunen. Fungerer ikke samarbeidet optimalt vil kanskje ikke styrerne som politiske aktører føre til at kommunen ikke opplever like mye motstand. Å ikke yte motstand til de politiske vedtakene, forventningene og krav kan ha en negativ konsekvens. Politikerne kan potensielt få en større makt over barnehagesektoren enn hva som kanskje er ønskelig.

5.2.1 Kommunikasjon med kommunen

To av mine informanter opplevde kommunikasjonen med kommunen som svært positiv. De uttalte:

Ja, jeg har egentlig så mye kommunikasjon som jeg vil slev, pluss det kommunen legger opp til...Administrasjonen er veldig tett på, men det betyr jo ikke at, altså at, hvis jeg trenger noe hjelp utover det som legges opp felles, så kan jo jeg ta kontakt med dem, de som er fagpersoner på det feltet som jeg trenger hjelp til. Ja, så vi har ganske tett kontakt med kommunen som arbeidsgiver uten at de kontrollerer, altså jeg er veldig fri i forhold til hvordan jeg utfører jobben min (Informant C).

Når jeg spurte en annen informant om hen opplevde å kunne ta kontakt med kommunen når en føler for det, fortalte informanten:

Absolutt! Vi har et kjempesystem! Det er et veldig bra system. Vi har jo hjelp til alt, vi er jo kjempeheldig. Har jeg en personalsak, så har jeg personalavdeling. Har jeg økonomiske problemer, så har vi økonomirådgivere. Har vi høyt sykefravær, så kan jeg få hjelp til det. Vi har jo bedriftstjenesten, vi har jo alt, vi har jo et stort lag rundt oss (Informant A).

Den tredje informanten var ikke helt tilfreds med hvordan hen opplevde kommunikasjonen med kommunen, og fortalte:

Ehh i denne situasjonen ehh jeg tenker vel det at jeg har hatt bedre kommunikasjon før, det har jeg. Så så så det er jo litt ens egen ja, jeg tenker det kan være mange årsaker eller jeg putter ikke ansvaret eller skyld på det ene eller annet stedet for det det er jo et samspill og det, så for meg så kan jeg forklare det med at jeg opplever ikke at kommunikasjonen er veldig god akkurat nå på en måte....Den støtten og kommunikasjonen er jo egentlig, består jo av mange skritt og relasjonsbygging over tid (Informant B).

Ved å ikke oppleve god og gjensidig kommunikasjon med barnehageeieren kan det potensielt være med på å svekke samarbeidet. Dette er fordi et tverrprofesjonelt samarbeid står sentralt i forholdet mellom styrerne og kommunen som barnehageeier (Riis, 2022, s. 67). En annen grunn til informantens utfordrende opplevelse av kommunikasjonen med kommunen, kan være manglende tillit eller manglende klarhet og struktur. Samtidig nevnte informanten selv at hen ikke legger skylden på noen, da det innebærer et samspill mellom informanten selv og

kommunen. Gjennom en åpen og nysgjerrig holdning for hverandre kan kommunikasjonen utvikles og forbedres. Å vise forståelse for hverandre vil også være viktig i et samspill (Riis, 2022, s. 67). Dette kan også potensielt bekrefte at andre kommuner arbeider på en annen måte enn hvordan denne kommunen holder kommunikasjonen eller forholdet sitt med styrerne på. Likevel opplevde alle informantene å bli sett og tatt på alvor av kommunen, noe som kan være et godt utgangspunkt til å kunne utvikle en bedre og god kommunikasjon med kommunen. Dette er også et godt utgangspunkt for informantene å være politiske aktører i forbindelse med å lede i møte med kommunen. For ifølge rammeplanen skal kommunen som barnehageeier legge vekt på de vurderingene og fagligheten ansatte i barnehagen har (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det kan derfor se ut til at kommunen etterstreber dette, gjennom informantenes brennende engasjement for feltet. Det kan også tyde på at kommunen som barnehageeier velger å vise tillit til styrerne (Slåtten, 2023, s. 109). Informantene opplevde samtidig å få hjelp til det de har spørsmål om, eller ønsket veiledning på. En informant opplevde også en stor trygghet i å ha kommunen som eier, da kommunen oppleves for hen som et stort og solid system.

Vi har kommuneadvokater, vi har jo en rigg rundt oss som vi kan få hjelp av hvis det er noe vanskelig. Det er jo de som fører tilsyn, det er de ehmm sørger for at vi gjør alt etter loven. Nå er jo jeg stort sett fornøyd, jeg opplever at vi får det til. Det har blitt veldig mye bedre de siste årene, og etter vi slo sammen kommunene har det blitt veldig mye bedre (Informant A).

Dette kan samsvare med utøvelse av tillitsbasert ledelse hos kommunen som er med på å åpne opp for et godt samarbeid og læring (Slåtten, 2023, s. 101). Slik Tschannen-Moran (2001) beskriver tillit i organisasjoner, åpner det opp for at ansatte er mer presise, relevante og fullstendige om deres tanker og utfordringer i organisasjonen (Tschannen-Moran, 2001, s. 313). I studien til Børhaug og Lotsberg (2010) kommer det også frem at kommunen ikke bare setter krav, men bidrar også til støtte og veiledning blant standardiserte systemer. Informantene fra studien så betydningen av å benytte seg av denne støtten fra kommunen, da dette gjensidige samarbeidet kan bidra til å utvikle en bedre kommunikasjon de imellom (Børhaug & Lotsberg, 2010). Et godt forhold mellom partene vil også kunne skape tillit og en felles forståelse av hverandre. Dette er grunnleggende for å skape et godt samarbeid mellom eier og styrer, og vil være avgjørende for at organisasjonene utvikler seg sammen over tid.

En annen informant opplevde en bedre struktur på ledelsen i kommunen etter kommunesammenslåingen i 2020. Ut ifra hva informanten fortalte, er det en stilling i kommunen med tittelen «Kommunalsjef-barnehage». En informant nevnte at vedkommende med denne tittelen kjenner godt til barnehagefeltet og er en person som selv har vært styrer i barnehager, noe som opplevdes som svært nyttig for informanten. Dette kan forklares med at man opplever noen fra kommunen som forstår mer hva det innebærer å arbeide i en barnehage. Med hjelp og støtte fra noen som har erfaring og kunnskap fra barnehagesektoren, kan dette være med på å skape en bedre relasjon og en bedre forståelse av hverandre. Som politisk aktør i møte med kommunen kan dette også bidra til at styrerne opplever det lettere å ytre sine sterke meninger. Det er likevel av stor betydning å ha respekt for hverandres kunnskap, og skape et gjensidig samarbeid (Slåtten, 2023, s. 124).

Tillit er også nødvendig for å fungere i en kompleks situasjon, og med en slik rolle i kommunen kan det være med på å styrke tilliten til hverandre (Tschannen-Moran & Hoy, 2000, s. 549). Dette kan også være med på å arbeide mer målrettet da barnehagen som organisasjon er satt til å løse og aktualisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). Dette påpekte også en av informantene, og opplever i dag et mer målrettet samarbeid om barnehagesektoren enn det tidligere har vært. På den andre siden er holdningen til hvordan samarbeidet mellom «Kommunalsjef-barnehage» og styrerne har betydning for om de møtes som likeverdige eller ikke (Slåtten, 2023, s. 124). Hvis en ikke møtes som likeverdige og ikke viser respekt for de erfaringene og kunnskapen hverandre har å by på, kan samarbeidet potensielt svekkes. I slike tilfeller kan makt bli brukt ved at en av partene tror de har mer kunnskap enn den andre, og tilliten de imellom vil også kunne svekkes. Det er derfor viktig med en respektfull og tillitsfull holdning ovenfor hverandre, da en sammen skal arbeide mot felles mål.

Det kom også frem fra en av informantene at avdelinger på rådhuskvartalet i kommunen kaller av og til inn styrerne til møter. På disse møtene informerer og oppdaterer de styrerne på ulike temaer. Dette kan være med på å styrke det tverrprofesjonelle samarbeidet mellom styrerne og kommunen (Slåtten, 2023, s. 122). Som politisk aktør vil det være hensiktsmessig å benytte denne muligheten til å dele de perspektivene en selv har og vise et engasjement for barnehagefeltet. Samtidig er det viktig at en har et kritisk blikk på det som blir lagt frem på møtene. Dette er for å kjempe for barnehagens fremtid da flere aktører utenfor barnehagens omgivelser vil være med på å påvirke barnehagens fremtid (Greve, 2015).

Informantene opplevde også at kommunen gir de frihet til hvordan de velger å utføre det arbeidet som skal gjøres. Samtidig opplevde en av informantene at kommunen stiller mer krav til styrerne, deres ledelse og utviklingsarbeid i barnehagen. Dette blir fulgt opp av kommunen og informanten stiller seg svært positivt til disse kravene, og mener det er på tide at slike krav stilles. Fra studien til Børhaug og Lotsberg (2010) fremkommer det også at kommunen ikke er redd for å stille krav som styrerne må følge opp (Børhaug & Lotsberg, 2010). Dette kan forklares med at kommunen som barnehageeier har ansvaret for at barnehagene skal drives i henhold til lover og regler (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Friheten kommunen viser til styrerne tyder på at de har tillit til det arbeidet de gjør og skal gjøre. Denne gjensidige tilliten er en hensiktsmessig måte å åpne opp for et godt samarbeid mellom kommunen og styrerne, da barnehagen som organisasjon skal løse ulike arbeidsoppgaver (Yukl sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18; Yukl, 2013). For at styrerne skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse i barnehagene, er et godt samarbeid kommunen som barnehageeier helt sentralt (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Som politisk aktør er det også viktig å være kritiske til krav som stilles av kommunen. Dette er fordi bevisstheten rundt de ulike kravene og forventningene som berører barnehagen er viktig for det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Moen, 2006). Med bakgrunn i at en av mine informanter opplever krav fra kommunen, vil kritisk tenkning være nyttig. Det kan ses på som nødvendig da det pedagogiske arbeidet i barnehagen har stor betydning for barnehagekvaliteten og barna. Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet, og gjennom et kritisk blikk på krav, vil barnehagen kunne forbedre og utvikle det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37).

I analysen av intervjuene blir jeg bevisst på at informantene nevner ulike personer i kommunen som informantene forholder seg til. Jeg stiller meg undrende til hvorfor informantene ikke oppgir samme person i kommunen som sin nærmeste overordnet. Dette gjelder også informasjonen de gir rundt kommuneorganiseringen. En forklaring på dette kan være at informantene har hatt ulike hendelser eller situasjoner å håndtere som har ført til at de har forholdt seg til ulike personer som har gitt de hjelp eller veiledning. På den ene siden er dette positivt da styrerne kan ha utviklet tillitsfulle relasjoner til ulike ansatte i kommunen. Ved å oppleve tillit til de kommunale ansatte kan det føre til at de fortsetter å ta kontakt med dem. Dette er positivt da tillit kan bidra til å utvikle bedre samarbeid og kommunikasjon (Slåtten, 2023, s. 101). Samtidig vil kommunikasjonen innad i kommunen muligens svekkes.

I et politisk system innebærer det blant annet å skape en felles vei i en organisasjon (Morgan, 1998, s. 162). Ved at styrerne tar mest kontakt med den ene personen de har tillit til, kan den felles veien bli brutt. Betydningsfull informasjonen eller hendelser vil muligens ikke gå den veien som er bestemt i organisasjonen. På denne måten kan en se på byråkratiet som svekket (Morgan, 1998, s. 165). Samtidig fortalte en av informantene at hen opplever å kunne ta kontakt med hvem som helst i kommunen, og opplever å få tilstrekkelig med hjelp.

....finner jeg ikke fram så kan jeg kontakte kommunalsjefen også kan hun sende meg videre til, til de som kan hjelpe meg mer. I tillegg har vi jo en egen avdeling som heter fag og støtte, så hvis det skulle være noe mer faglig. Ja, så vi har ganske tett kontakt med kommunen som arbeidsgiver uten at de kontrollerer, altså jeg er veldig fri i forholdt til hvordan jeg utfører jobben min.... (Informant C).

Et annet funn i analysen av intervjuene er at en av mine informanter skulle ønske mer lederressurser fra kommunen. Informanten forklarer at arbeidet som styrer innebærer å ha mange baller i luften til enhver tid. Videre forklarte informanten at de standardiserte arbeidsoppgavene som går på økonomi tar tid og er til tider krevende, men det oppleves ikke som vanskelig å gjennomføre. Ønsket fra informanten er å få flere lederressurser fra kommunen slik at styrerne sammen med lederressursen kan arbeide videre og mer i dybden i forhold til fag. Slik informanten forklarte det, er det et ønske om å stå sammen med denne lederressursen for å kunne diskutere og drøfte fagområdene i barnehagen. I perioden 2011-2012 gjennomførte Harald Baldersheim et. al (2021) en spørreundersøkelse hvor enhetsledere og virksomhetsledere i 64 kommuner deltok. Spørreundersøkelsen viste at enhetsledere og virksomhetsledere ikke var helt tilfreds med ressursene de får til å gjennomføre utviklingsarbeid. Undersøkelsen viste også at de ikke var tilfreds med de ekstra ressursene fra kommunen (Baldersheim et al., 2021. s. 133). Dette samsvarer delvis med det min informant opplever, og bekrefter at ressurser fra kommunen er et større ønske. Med informantens ønske om en lederressurs i arbeidet, kan det vise til at informanten har et sosialkonstruktivistisk perspektiv på ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det er et ønske om å kunne samhandle med andre og som nevnt gå i dybden på arbeidet rundt fag. Det er mye som skal planlegges i barnehagene, og som styrer med det overordnede ansvaret kan en lederressurs være hensiktsmessig (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15).

I et sosialkonstruktivistisk perspektiv på både ledelse og utadrettet ledelse kan en se det som et forståelig ønske fra informanten. Slik jeg presenterte definisjonen på ledelse i kapittel 3, innebærer det at en klarer å påvirke andres holdninger og tanker (Yukl, 2013 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det kan derfor tenkes til at en oppnår endring hos andre da en har drøftet og diskutert i et sosialt samspill med andre, før man tar det videre. En lederressurs fra kommunen kan derfor ses på som svært hensiktsmessig. Potensielt kan dette være med på å bidra til å utvikle styrernes ledelse i møte med kommunen som barnehageeier. Her er det betydningsfullt med gjensidig respekt. Gjennom et samarbeid vil man også kunne oppnå felles mål sammen (Agranoff & McGuire, 2003 sitert i Baldersheim et al., 2021, s. 150). Det vil også være betydningsfullt i denne relasjonen å ha respekt for hverandres kunnskap og erfaringer (Slåtten, 2023, s. 124). En utfordring som kan oppstå, er en interessekonflikt hvor makt blir brukt for å løse konflikten. Morgan nevner noen eksempler som fører til at en oppnår makt (Morgan, 1998, s. 179). Disse kan potensielt være med på å svekke samarbeidet mellom lederressursen fra kommunen og styrerne. Eksempelvis kan kommunen misbruke sin makt over interessekonflikten ved å ta formell autoritet (Morgan, 1998, s. 179). Dette kan føre til at styrerne mister tillit og respekten ovenfor kommunen som barnehageeier. Derfor er det viktig å være klar over maktbruken og hvordan dette kan oppfattes hos styrerne.

Ut ifra mine funn kan dette tyde på at informantene verdsetter et godt samarbeid og en god kommunikasjon med kommunen som barnehageeier. Likevel kan vi se viktigheten av at styrerne som politiske aktører stiller seg kritiske til det kommunen kommer med av krav og forventninger. Samtidig vil jeg trekke frem et utsagn fra en av mine informanter.

Vi kan ikke si at vi bli forstyrret utenfra, for det er de utenfra som gir oss kompetanse, så vi må på en måte ha balanse i forhold til å få gjøre det vi egentlig skal kontra å utvikle oss. Så er det min oppgave å finne rommene for utvikling (Informant A).

Dette utsagnet fikk meg til å tenke mer på styreren sin rolle, da spesielt som politisk aktør. Selv om en ser viktigheten av å ha et kritisk blikk på vedtak, lover og regler er det også viktig at en er åpen for mer kompetanse, ulike perspektiver og de politiske beslutningene som tas. Det vil også være viktig at styrerne viser det engasjementet de har for barnehagefeltet, da dette kan være med på å utvikle barnehagesektoren. Samtidig vil det kritiske blikket på lovverk, krav og forventninger bidra til å utvikle barnehagesektoren på en positiv måte.

5.2.2 Nettverk

Under intervjuene nevnte informantene flere nettverk de er en del av: styringsnettverk, barnehagenettverk, barnehageledernetttverk og 0-6-nettverk. I styringsnettverkene diskuteres lover, regler, økonomi, organisering og tverrfaglig innsats. Disse møtene skjer to til tre ganger i halvåret. En informant fortalte:

Når lederne møtes er det jo mye sånn type, det er så mye nye systemer, det er så mye nye hva skal jeg si for noe ehh alt det økonomiske alt det med opptak, med organisering med drift og alle disse tingene ehh bedre tverrfaglig innsats, ehh nye systemer i det og i ehh arkiv, arkivsystem, altså alt fra a til å, haugevis med administrative driftsmessig oppgaver som vi skal løse, så noen nettverk handler jo veldig mye om sånne ting...(Informant B).

Det kommer også frem at kommunen deltar på enkelte av disse nettverksmøtene. I barnehagenettverkene deles det erfaringer og kunnskap, og her har de to til tre møter i halvåret.

Ja, det er det. Det er også det, det som heter barnehagenettverk, det glemte jeg å si, så er det slik at de private er invitert og deltar. Så vi har også, vi kjenner også godt de private, men det er klart at kommunen har ikke ansvar for den faglige utviklingen for dem, men dem er invitert til å være med ehh på det løpet vi går på en måte. Men mange av de har jo også sine egne inn forbi kjeden sånn at de klarer ikke å delta på alt, men de er iallfall med, og mange av de deler jo også av ja sine folk i forhold til hva de holder på med av prosjekter og ting. Så det er også en delingskultur som de er en del av (Informant C).

I barnehageledernetttverkene diskuteres det fag, og har også to til tre møter i halvåret. I 0-6-nettverkene er både barnevernet, skolen og pedagogisk-psykologisk tjeneste inkludert, hvor det også arbeides med at helsestasjonen skal inn. I tillegg er det også et samarbeid med skolelederne i forhold til lederutvikling.

Ja vi har 0-6-nettverk, det vil si at vi har nettverk med PPT, med barnevern, men barnehage som møtes i forhold til det samarbeidet, helsestasjonen skal inn, så der har

vi på en måte et samarbeid. Vi har samarbeid på ledernivå i forhold til lederutvikling, det har vi med skolelederne, en bærekraftig oppvekstsektor. Så vi har nettverk i alle ledd på ett vis. Du har tverrfaglig, overordnet ledernivå, på vår ledernivå, sånn an vi har på en måte et nettverk i forhold til alle nivå. Det er veldig bra (Informant C).

Disse nettverksmøtene er fordelt jevnt utover året og styrerne opplevde møtene som nyttige og hensiktsmessige. En av informantene nevner at universitetet også er på banen i forhold til lederutvikling, og hvor de blant annet kommer med anbefaling av barnebøker.

Vi er jo en utdanningsbarnehage også, så vi arbeider tett med universitetet i forhold til barnehagelærerutdanningen....Vi har samarbeid på ledernivå i forhold til lederutvikling, det har vi med skolelederne, en bærekraftig oppvekstsektor. Så vi har nettverk i alle ledd på ett vis. Du har tverrfaglig, overordnet ledernivå, på vår ledernivå, sånn an vi har på en måte et nettverk i forhold til alle nivå. Det er veldig bra (Informant C).

Alle disse nettverkene bekrefter det rammeplanen for barnehagen nevner om at styrerne skal ha rutiner for samarbeidet med relevante instanser (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). En informant fortalte at hen opplevde disse nettverkene som solide og en arena med likestilte kollegaer som hjelper og støtter hverandre. Dette kan bidra til en god delingskultur blant styrerne, og som politiske aktører kan dette ha stor betydning. Å kunne møtes i nettverk og drøfte sammen kan bidra til at en utvikler et kritisk blikk på vedtak, lover eller regler som presenteres (Østrem, 2015). Det kan potensielt bidra til at en får større forståelse av hverandre og at en selv får nye perspektiv og kunnskap. Nytt perspektiv og kunnskap kan også bidra til at en får nye ideer eller tanker som kan hjelpe med å utvikle forståelsen av det en diskuterer. Å lytte til andres perspektiver kan være med på å fremme mangfold og inkludering, og åpne mer for en tolerant kultur. Ved slike refleksjoner i nettverk viser det også til at barnehagen er en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Et samarbeid gjennom styringsnettverk hvor også kommunen deltar, gir også større mulighet til styrerne for å fremtre som politiske aktører. Samarbeidet mellom kommunen og styrerne kan også gjennom styringsnettverket forsterkes fordi styrerne får mulighet til å vise sitt engasjement, og dele synspunkter. Dette kan påvirke tilliten positivt så lenge en møtes som likeverdige og har respekt for hverandre (Slåtten, 2023).

Å møtes gjennom de ulike nettverkene som mine informanter gjør, gjenspeiler det sosialkonstruktivistiske perspektivet på utadrettet ledelse. Det vil i det sosiale samspillet med flere kunne oppstå mening og forståelse når de deler kunnskap (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49). Med bakgrunn i at styrerne opplever nettverkene nyttig kan det tenkes til at de også setter pris på å ha en arena hvor kunnskap, erfaringer og opplevelser deles. I likhet med tidligere forskning blir det nevnt at styrere som politiske aktører er pådrivere ovenfor barnehagesektoren. Videre blir det beskrevet at styrerne opplevde at de er mer eller mindre alene i dette arbeidet (Emilsen et al., 2021, s. 86). Det er derfor interessant at mine funn viser en annen side av lederfunksjonen politisk aktør hos styrerne. Med bakgrunn i at mine informanter opplever disse nettverkene som nyttige og hensiktsmessige som politiske aktører, viser dette til en mer sosial side ved å være en pådriver ovenfor barnehagesektoren. Gjennom de jevnlig nettverksmøtene styrerne har, tyder det på at de ikke er alene og har andre de kan støtte seg til eller spørre om råd hos. Nettverkene kan derfor ses på som nyttige og støttende ovenfor styrernes utadrettet ledelse i møte med kommunen som barnehageeier.

Med et økende lederansvar som styrer, vil god relasjon og kommunikasjon med kommunen som eier være til hjelp hos styrerne. Børhaug et al. (2018) påpeker også at tett samarbeid med barnehageeieren, som i denne sammenheng er kommunen, vil være nyttig (Børhaug et al., 2018, s. 170). Gjennom nettverkene gis det mulighet for styrerne å vise engasjement for faget, som kan være med på å bygge tillit til kommunen. For ved å oppnå god kvalitet på barnehagetilbudet og få kompetente pedagoger i barnehagene, er det vesentlig at kommunen som barnehageeier viser tillit og vektlegger pedagogenes og styrernes sine vurderinger (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Ved at kommunen fungerer som en støttespiller kan det tolkes slik at de gir styrerne friheten til å utføre det arbeidet som skal utføres slik at det ganger styrerne og barnehagene best mulig. Kommunen som barnehageeier gir de tillit og viser til et profesjonelt byråkrati hvor de mener styrerne er de som sitter på best kunnskap og beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 98; Mintzberg, 1979). Dette samsvarer også med tillitsbasert ledelse fra kommunen (Slåtten, 2023).

Per definisjon er barnehagene og kommunen organisasjoner sett på som et sosialt system der de sammen skal løse og realisere felles mål (Etzioni, 1982 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). I det politiske perspektivet på organisasjoner handler det om at man skaper en felles vei mot målene (Morgan, 1998, s. 162). De nettverkene mine informanter er en del av åpner opp for at flere enkeltorganisasjoner slik som pedagogisk-psykologisk tjeneste og barnevernet,

kan samarbeide om veien til målet. Offentlig sektor og organisasjoner ses tradisjonelt på som byråkratier. Her ligger makten i de nedskrevne regler og lover som blir bestemt fra øverste hold i hierarkiet. Ved at kommunen i dette tilfelle legger til rette for en rekke ulike nettverksmøter, kan det i et politisk organisasjonsperspektiv tyde på at kommunen som organisasjon har en hybrid styringsform. Jeg velger å trekke frem styringsformene byråkrati, teknokrati og medbestemmelse som de mest aktuelle i dette tilfelle (Morgan, 1998, s. 165). For ved å se på de ulike styringsformene, vil de ansatte i kommunen med kunnskap, ekspertise og evne være med på å ta avgjørelser (Morgan, 1998, s. 165). Dette trekker også Mintzberg (1979) frem som et profesjonelt byråkrati, hvor beslutningsmyndigheten ligger hos de profesjonelle i organisasjonen. Dette kan vise til et horisontalt maktforhold, ved at informantene opplever at kommunen ønsker å høre på deres meninger og erfaringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 98; Mintzberg, 1979). Gjennom nettverkene informantene er en del av, har de mulighet til å påvirke barnehagesektoren på ulike måter. De er politiske aktører i møte med kommunen i noen av nettverkene og sammen med andre aktører som barnevernet og skolen i andre nettverk. Dette opplevde informantene som positivt for deres styrerrolle da de selv opplever å få medvirke og bestemme innad i organisasjoner. De deler kunnskap og erfaringer som også viser til et sosialkonstruktivistisk syn på utadrettet ledelse i nettverkene (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49).

Ut ifra det informantene fortalte er det bare «styringsnettverket» kommunen deltar på. Dette kan være en begrensning hos styrerne i sin utøvelse som politisk aktører, mot kommunen som barnehageeier. Muligens er det slik at noen fra kommunen deltar i andre nettverk hvis de i nettverket opplever et behov for det. Begrensningen ligger i at styrerne ikke får vist sitt engasjement eller sine synspunkter direkte til kommunen. Det kan tenkes til at dette ikke er nødvendig ved hvert møte da det avhenger av hva som skal tas opp i de ulike nettverkene. Samtidig fortalte informantene meg at de har en god kommunikasjon med kommunen. Dette gjør det muligens lettere for styrerne å ta kontakt med dem, dersom de vil fremme noe de brenner for eller er uenig i. Lederfunksjonen politisk aktør vil derfor være en viktig lederfunksjon da engasjementet hos styrerne gjenspeiles i nettverkene. Her kan også styrerne oppleve å havne i et dilemma mellom yringsfriheten og lojalitetsplikten ovenfor sin arbeidsgiver (Sivilombudet, 2021). Det kan derfor være nyttig å ha nettverk hvor styrerne kan diskutere sammen før de eventuelt tar det opp med kommunen, samtidig som en tar hensyn til taushetsplikt.

5.3 Tilpasningsledelse

I denne ledelsesfunksjonen ser jeg på hvordan de eksterne forventningene og krav som blir stilt barnehagen oppleves for informantene (Gotvassli, 2021, s. 31). Alle mine informanter ser det nødvendig å tilpasse krav og forventninger fra kommunen til sin egen barnehage. Lovverk og det som er pålagt må selvsagt følges slik det formidles. En informant opplever å få krav og forventninger fra kommunen, men at dette omhandler for det meste økonomi. Informanten fortalte:

Ellers så er det ikke noe sånn som jeg opplever som noe krav eller forventninger. Det forventes jo at vi jobber med utviklingsprosjekter og at vi jobber med ehh godt med ansatte og alle disse tingene her, det forventes jo selvfølgelig altså, men det forventer jeg jo av meg selv. Det er ikke noe som er føler jeg er et krav fra kommunen (Informant C).

Dette kan tyde på at kommunen ikke gir tydelige og konkrete krav til styrerne, men at styrerne er godt kjent med arbeidet som skal gjøres som den øverste lederen av barnehagen. Dette kan begrunnes i at kommunen velger å vise tillit til arbeidet styrerne gjør. Samtidig opplever en annen informant at kommunedirektøren i dag stiller mer krav til gjennomsiktighet og at det arbeides etter de etiske retningslinjene. Hvordan styrerne tilpasser de krav og forventninger er opp til dem selv, så lenge det blir gjort innen de etiske retningslinjene. Likevel kan det være betydningsfullt å se på hvordan krav og forventninger kan planlegges og gjennomføres i egne barnehager, samt hvordan disse kan påvirke praksisen i barnehagene (Børhaug et al., 2011, s. 226). For eksempel nevnte en av mine informanter at utviklingsarbeid er lovpålagt, og at det er hens oppgave å sørge for hvordan dette skal gjennomføres, slik at det får mest mulig nytteverdi for barnehagens ansatte. Ifølge Utdanningsdirektoratet (2021a) er utviklingsarbeid i barnehagene jf. §§ 7 og 9 i barnehageloven, og fra rammeplanen kapittel 2 og 7 (Barnehageloven, 2005; Kunnskapsdepartementet, 2017; Utdanningsdirektoratet, 2021a). Derfor ses tilpasningsledelse som en viktig lederfunksjon innen utadrettet ledelse.

5.3.1 Krav og forventninger

Flere aktører og politikere ønsker å påvirke barnehagesektoren med forventninger og krav (Greve, 2015). Det kan derfor, med kritisk blikk, være rimelig å se på barnehagens praksis og hvilke krav og forventninger en står ovenfor. Det kan derfor oppstå et spenningsfelt mellom

hva politikerne mener er det beste for barna, og hva styrerne mener. Et kritisk blikk på disse spenningene kan derfor være svært sentralt for den utadrettede ledelsen hos styrerne for å kunne gjøre tilpasningene i barnehagen best mulig (Østrem, 2015, s. 264). Funn fra en studie viser at kommunale styrere opplever høyere forventinger fra kommunen (Moen, 2016). Dette samsvarer til dels med det mine informanter fortalte under intervjuene. En av mine informanter mener det er på høy tid at kommunen stiller mer krav til styrerne og opplever mer krav rundt dokumentasjon, driften av barnehagen og kvalitetsarbeidet.

Det har skjedd mye på eierlinja de siste 5-6-7 årene, for det blir stilt mer krav til oss i forhold til dokumentasjon, i forhold til drift, i forhold til kvalitet. Det kommer også bestillingsverk fra ehh politikerne i forhold til hvordan vi gjør ting i barnehagen....Det er på høy tid. Skulle bare mangle. Klart vi skal ha krav til oss i forhold til dokumentasjon, observasjonsdelen i forhold til hvordan vi lagrer ting, i forhold til prosedyrene vi har, hvordan vi arbeider med kvalitet. Nå har vi akkurat begynt å rapportere på kvalitet, det har vi aldri gjort før (Informant A).

Samtidig som denne informanten og de to andre opplever å få tillit fra kommunen til å gjøre de nødvendige tilpasningene styreren opplever som viktig for barnehagen. En annen informant opplever ikke like mye krav fra kommunen, men stiller krav til seg selv som styrer å tilpasse de kravene og forventningene.

Ehh ja ehh jeg får jo selvfølgelig det i forhold til økonomi, hvor jeg må forholde meg innenfor rammene og sånn. Ehh ellers så ikke noe sånn som jeg opplever som noe krav eller forventinger. Det forventes jo at vi jobber med utviklingsprosjekter og at vi jobber med ehh godt med ansatte alle disse tingene her, det forventes jo selvfølgelig altså, men det forventer jeg jo av meg selv. Det er jo ikke noe som er, føler jeg er et krav fra kommunen (Informant C).

Gjennom intervjuene er det interessant å se hvor ulikt informantene opplevde kommunen i forhold til krav og forventninger. Den ene informanten, som opplevde høyere krav og forventninger fra kommunen, kan med fordel benytte seg av et kritisk blikk på disse. Dette er med på å skape et positivt spenningsfelt mellom styrerne og kommunen. Et positivt spenningsfelt mener jeg kan innebære konstruktive tilbakemeldinger som igjen kan bidra til en positiv utvikling i barnehagefeltet. I et slikt arbeid kan en se sammenheng med

lederfunksjonen «politisk aktør» (Gotvassli, 2021, s. 31). Et positivt spenningsfelt mellom styrerne og kommunen, kan derfor bidra til at styrerne får en større mulighet til å vise sitt engasjementet for barnehagesektoren.

Det er ikke bare krav og forventinger som skal tilpasses, men lovverk skal også tolkes og forstås. Gjennom intervjuene opplevde jeg det som viktig at styrerne også forstår hva lovverket for barnehagen innebærer. For å oppnå dette blir det utarbeidet en veileder for lovverket. En informant fortalte at styrere og kommunen gikk sammen for å utarbeide en veileder for «trygt og godt barnehagemiljø». Informanten forklarte:

Da blir det satt ned, da var juristen med og noen fra kommunalsjefen, noen fra oppvekst også var det noen ehh enhetsledere også inn i gruppa, som på en måte var med å utarbeide den veilederen. En får med feltet hele veien som kan si noe om hva som, lover en på en måte sånn og sånn og sånn ehh. Praksisfeltet er med inn for å spille inn hva det er mulig å få til, hva vil vi, hva er vanskelig, hvordan ser disse skjemaene ut, hva er lett å bruke (Informant C).

Dette er for å kunne diskutere og få rede på hva loven innebærer, og hvilken praktisk betydning det vil ha for barnehagefeltet. En slik måte å arbeide på kan være et eksempel på et samarbeid mellom styrerne og kommunen. Begge parter stiller seg her åpne for hverandres kunnskap i tillegg til at en byr på sin egen kunnskap (Martinsen, 2019, s. 421). Her kan vi se likheter med Slåttens begrep, samarbeidskompetanse, som omhandler at en ber om hjelp hos andre (Slåtten, 2023, s. 124). Dette gjenspeiler også det sosialkonstruktivistiske perspektivet på utadrettet ledelse. Gjennom den sosiale interaksjonen mellom styrerne og kommunen, vil ulike kunnskapssyn komme frem, og sammen prøver man å skape forståelse for lovverket (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49). Samtidig vil utøvelse av ledelse i en slik situasjon være med på påvirke at barnehagen som organisasjon når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Videre forklarte informanten at kommunen ikke er i forkant og heller ikke alltid tolket de vedtakene, lover eller regler som gjelder for barnehagen. Dette kan ses på som positivt da styrerne og kommunen sammen kan finne ut av hva disse betyr eller vil bety for barnehagefeltet.

I likhet med tidligere forskning hvor de har sett på implementeringsarbeidet av rammeplanen, kan en dra paralleller til tilpasningsledelse innen utadrettet ledelse. Styrerne i denne studien så

betydningen av å oversette og tolke rammeplanen sammen, for å kunne få en dypere forståelse av krav, lovverk og forventninger (Ljunggren et al., 2017). Det ser ut til at funnene i mitt prosjekt støtter opp dette gjennom å samarbeide med kommunen og skape en veileder. Dette kan tyde på at krav, forventninger og lovverk er vide og lite presise, noe som også støttes av studien til Ljunggren et al. (2017). Samtidig er det betydningsfullt å merke seg at barnehagens arbeidsmåter skal tilpasses lokalmiljøet, hvert enkeltbarn og barnegruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 43). Dette kan oppnås gjennom å ha vide og lite presise krav, høye forventninger og regelverk i forhold til tilpasningsarbeidet i barnehagene. Gjennom å utarbeide en veileder for lovverket i barnehagene, kan det potensielt være med på å skape et godt samarbeid med kommunen som barnehageeier. En informant påpekte også viktigheten av å kjenne til og vite innholdet i lovverket som gjelder barnevernet. Som ansatt i barnehagen er man pliktig til å melde ifra til barnevernet hvis en har mistanker om omsorgssvikt (Barnehageloven, 2005, § 46). Det handler derfor ikke om å tilpasse barnevernets lovverk til barnehagen, men å kunne forså det i barnehagens kontekst. Informanten nevner videre viktigheten av å forstå taushetsplikten, meldeplikten og avvergeplikten. Det kan dermed tyde på at tilpasningsledelse også omhandler å kjenne godt til de ulike lovene og reglene for andre instanser, og forstå de i barnehagens kontekst.

En av mine informanter nevnte også at tidligere system i kommunen har blitt bedre etter kommunesammenslåingen i 2020. Dette ser informanten på som svært positivt. Kvaliteten i barnehagene i denne kommunen skal av den grunn rapportere på en mer systematisk måte enn de tidligere har gjort. Informanten forklarte at de i dag rapporterer på sykefravær, økonomi og hvordan de arbeider og ivaretar barna i barnehagen. Videre nevnte informanten at en opplever det nye systemet som svært nyttig, og at det er på høy tid med en ny systematisk dokumentering på kvaliteten i barnehagene. Slike endringer er med på å fremme at kommunen som barnehageeier, er de som har det overordnede og juridiske ansvaret for kvaliteten av barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det kan potensielt bli utfordrende å tilpasse det nye systemet for rapportering av kvalitet, da dette er konkrete forventninger fra kommunen. Det kan også tenkes til at systemet blir standardisert og derfor utfordrende å tilpasse. Samtidig er det viktig å ta stilling til det nye systemet, hvordan, om eller i hvor stor grad det vil påvirke praksisen i barnehagen (Børhaug et al., 2011, s. 226). På grunnlag av at informantene opplever kommunen som lydhør og tar styrerne på alvor, kan et samarbeid om det nye systemet fungere optimalt. Dette vil kunne føre til at det nye systemet kan tilpasses barnehagene best mulig. Den reviderte strategiplanen påpeker også betydningen

av en systematisk vurdering av kvalitetsutviklingen i barnehagene. Her vil kommunene få mer kontroll, styring og oversikt over barnehagesektoren (Kunnskapsdepartementet, 2022a). Det er derfor viktig at kommunen som barnehageeier har kontroll på sin egen maktbruk, da det potensielt kan oppstå uro hvis kommunen misbruker makt i eksempelvis en interessekonflikt (Morgan, 1998). Det er også svært betydningsfullt at styrerne er bevisste i sin utadrettede ledelse i møte med kommunen. En slik bevissthet mot kommunen kan føre til at maktbruken fra kommunen begrenses, da en drister seg til å yte motstand samtidig som en har fokus på å møtes som likeverdige.

En annen informant fortalte at det forventes fra kommunen at de arbeider med personalet og utviklingsarbeid. Som styrer har du ansvaret for at personalet får tatt i bruk sin kompetanse og at alle involveres (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Utviklingsarbeid er en måte å oppnå dette på og som må etterfølges da det stilles som krav fra kommunen. Tilpasningsledelse kan i en slik situasjon være viktig da en kan tilpasse utviklingsarbeidet til sin egen barnehage. Slike utviklingsarbeid vil bli fulgt opp av kommunen, noe som kan være en god måte å vise kommunen de tilpasningene man har gjort. I en slik sammenheng vil også styrerne få vist sitt engasjement rundt utviklingsarbeidet og seg selv som politisk aktør.

Avslutningsvis velger jeg å trekke frem lederfunksjonen «representant». Som en representant handler det om å skape og opprettholde relasjoner blant barnehagens omgivelser (Gotvassli, 2021, s. 31; Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Ut ifra hva jeg allerede har drøftet i denne delen av kapittelet, opplever jeg styrerne som representanter i møte med kommunen som en viktig lederfunksjon. Hvordan styrerne velger å fremtre som representanter kan være med på å påvirke relasjonen dem imellom. Å fremstå som positive, saklige, engasjerende og legitime kan påvirke deres relasjon positivt. Selv om ikke denne lederfunksjonen har hatt mest fokus i denne delen av drøftingen, ser man hvor godt lederfunksjonene glir over i hverandre.

5.4 Oppsummering

I den første delen har jeg drøftet lederfunksjonene «politisk aktør» og «tilpasningsledelse» i møte med kommunen som eier. Som politisk aktør vil man kunne fungere som en forkjemper av barnehagen (Gotvassli, 2021, s. 31). Gjennom mine funn er det ingen som opplevde seg selv som en forkjemper for barnehagen, men mer en som viser engasjement og innsatsvilje i møte med kommunen. Den utadrettede ledelsen i møte med kommunen oppleves for mine informanter som positivt da kommunens støtte, veiledning og tillit oppleves positivt og

hensiktsmessig. Mine funn viser også at denne kommunen tar styrerne på alvor og vektlegger informantenes vurderinger. Samtidig kan styrerne oppleve å stå i et dilemma i forhold til deres ytringsfrihet og lojalitetsplikten ovenfor deres arbeidsgiver, når det gjelder lederfunksjonen politisk aktør.

Gjennom «styringsnettverk» opplevde informantene å kunne lede i møte med kommunen som positivt. Dette er fordi kommunen oppleves som en god støttespiller. Forholdet mellom styrerne og kommunen i dette nettverket bærer preg av et samarbeid, hvor de møtes som likeverdige parter (Slåtten, 2023). Selv om en av mine informanter ikke helt tilfreds med kommunikasjonen mellom seg selv og kommunen, er det svært positivt at informanten opplever å bli tatt på alvor av kommunen. Dette kan være et godt utgangspunkt for å utvikle og forbedre kommunikasjonen dem imellom. Å oppleve å bli tatt på alvor av kommunen kan tyde på at kommunen verdsetter de relasjonene de har til styrerne. Samtidig som kommunen stiller seg åpne for drøfting, selv om uenigheter eller misforståelser skulle ha oppstått. Lederfunksjonene politisk aktør og tilpasningsledelse innen utadrettet ledelse hos styrerne, kan dermed ses på som viktige da flere aktører og politikere er med på å påvirke barnehagene med ulike krav og forventninger (Greve, 2015). Dette er også to lederfunksjoner som er viktig for barnehagens fremtid.

Når jeg startet på dette prosjektet, var jeg nysgjerrig på hvordan forholdet mellom styrerne i de kommunale barnehagene og kommunen var. Mine funn viser at det delvis er et samarbeid mellom dem. Et funn som bekrefter dette, er utarbeidelsen av veilederen i forhold til regler eller lovverk. Dette viser til et samarbeid der en byr på hverandres kunnskap og er åpen for det som deles av andre (Martinsen, 2019, s. 421). Ved at kommunen også tar del i «styringsnettverket», kan det også ses på som et samarbeid mellom styrer og kommunen. Tolkningen av mine funn fra analysen av intervjuene, tyder på at forholdet mellom styrerne og kommunen innebærer et gjensidig samarbeid samt en holdning hos kommunen og styrerne om at alle er likeverdige parter (Slåtten, 2023, s. 124). Dette tyder også på at informantene opplever å lede i møte med kommunen som barnehageeier som positivt og nyttig. Det kommer frem av informantene at de ikke opplever kommunen som styrende ovenfor hvordan styrerne skal arbeide. Jeg tolker det slik at informantene opplever at kommunen vektlegger det samarbeidet de har med styrerne i barnehagene for å oppnå mest mulig forståelse. Dette samarbeidet tyder også på et sosialkonstruktivistisk perspektiv på utadrettet ledelse hos styrerne (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49).

Jeg har imidlertid reflektert over denne relasjonen mellom styrerne og kommunen som eier. Dette er fordi de fleste av mine funn viser til at de tar kontakt med kommunen når de trenger hjelp, veiledning eller bare noen å drøfte med. Ut ifra hva jeg har drøftet i lys av teori og tidligere forskning, tolker jeg derfor at relasjonen mellom kommunen og styrerne også bærer preg av en veiledning- og rådgivningsrelasjon. Dette er fordi veiledning innebærer en dialog preget av at det stilles spørsmål. Rådgivning forstås som en mer direkte dialog, hvor råd bidrar til at vedkommende kommer seg videre i situasjonen (Skagen, 2013, s. 20-21). Det er også interessant hvordan begrepet «samarbeid» fremkommer i sammenheng med utadrettet ledelse. Under intervjuene med informantene ble samarbeidet deres med kommunen som eier et naturlig tema. Samtidig opplevde jeg det nærmest umulig å ikke ha eller delvis skape et samarbeid mellom styrerne og kommunen som barnehageeier.

5.5 Å lede i møte med eksterne instanser

I denne delen skal jeg besvare mitt andre forskningsspørsmål; Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med eksterne instanser? Her trekker jeg frem de to siste lederfunksjonene innen utadrettet ledelse, representant og konkurranseledelse.

5.6 Representant

Som representant er det viktig å skape og opprettholde et godt forhold til foresatte og instansene utenfor barnehagen (Gotvassli, 2021, s. 31). En styrer av en barnehage vil fungere som en representant for barnehagen utad, og har i oppgave å samarbeide med ulike instanser blant barnehagens omgivelser (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Fokuset i denne delen er på foreldresamarbeidet og samarbeidsrelasjonene med instansene.

5.6.1 Foreldresamarbeid

Gjennom intervjuene med informantene kom det frem at foreldresamarbeidet er svært viktig for dem. Informantene påpekte hvor betydningsfulle foresatte er for barnehagen og hvor viktig det er at de skal føle seg som verdifulle samarbeidspartnere. En informant opplever foreldresamarbeidet ulikt da det varierer hvor delaktige de foresatte selv er, noe informanten har respekt for. En annen informant nevnte at det er de pedagogiske lederne som har det daglige foreldresamarbeidet, og at informanten selv hadde mer kontakt med foresatte i møtesammenheng.

...hvis det er noen som trenger hjelp i forhold til permisjoner, eller hvis noen av de har noen barnevernssaker så er jo jeg med i det. Så det er det jeg står i mest i forhold til foreldrene Det å ha respekt for og ehh vise at alle har en verdi er helt nødvendig, vi er veldig gode på det. Det er helt nødvendig (Informant A).

Det blir også nevnt betydningen av god dialog i samarbeidet med foresatte, og at en lytter til deres ønsker og behov for barnet.

Jeg kjenner at det å ha en god dialog og lytte til hverandre i den dialogen, så klarer vi å gjøre grep som utvikler barnehagen i en positiv retning. Så føler jeg virkelig at vi har, jeg føler selv jeg har knekt koden Jeg tror de føler seg veldig sett, veldig trygg, veldig tatt på alvor, at de er med og at de er med å bidra, og at de betyr noe for oss (Informant B).

Ifølge Pål Riis (2022) tyder dette på at informantene vektlegger betydningen av å vise nysgjerrighet ovenfor foresatte (Riis, 2022, s. 67). Samtidig vil man i et foreldresamarbeid by på den kunnskapen en har om barn samtidig som man er åpen for det de foresatte forteller om sitt eget barn (Martinsen, 2019, s. 421). På den måten viser man respekt og bygger tillit hos de foresatte i barnehagen (Glaser, 2018, s. 12). Det kan derfor tenkes til at informantene ønsker at foresatte skal føle seg sett og ivaretatt. Barnehagen og foresatte har et felles ansvar for å påse at barna trives i barnehagen. Barnehagene skal av den grunn legge til rette for et samarbeid og en god dialog med foresatte. Det viktigste målet i et slikt samarbeid er å ha barnas beste i fokus (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29; FNs barnekonvensjon, 1989). Dette bekreftes med hvordan informantene opplever og legger til rette for et godt foreldresamarbeid. Styrerne og barnehagens ansatte har dermed et viktig arbeid med å holde kontakten med foresatte. Som styrer og representant for barnehagen utad er dette helt nødvendig. At styrerne har god kontakt med foresatte, kan bidra til å skape et godt omdømme av barnehagen. Et godt omdømme kan være positivt i forhold til å fylle opp barnehageplassene. Dette drøfter jeg mer under lederfunksjonen «konkurranseledelse». Ved å være en god representant utad for barnehagen kan det også øke tilliten, skape et godt samarbeid og en god dialog med foresatte.

Gjennom funnene og teori får man et innblikk i hvor betydningsfullt dette samarbeidet er. Å kunne by på seg selv til de foresatte kan også være med på å bygge tillit og respekt (Glaser,

2018, s. 129). Det er tilliten som gjør det mulig for barnehagen å komme nær de foresatte, slik at en forstår hverandre bedre. Å bygge foresattes tillit til barnehagen kan være avgjørende for at samarbeidet og den gode dialogen oppstår. Svekket tilliten kan det skape hindringer i foreldresamarbeidet. Foresatte skal sammen med barnehagen legge til rette for barnets utvikling, samt foresattes rett til medvirkning (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29). Om foreldresamarbeidet preges av mistillit vil barnet potensielt ikke oppleve oppfølging eller støtte fra barnehagen. Foresattes medvirkning i barnehagen vil muligens ikke oppleves som meningsfylt hvis de ikke opplever tillit til styreren eller barnehagen. Som representant for barnehagen kan det ses på som helt nødvendig å bygge tillit i dette samarbeidet. Det er av stor betydning at de foresatte føler seg sett og verdsatt.

Selv om det kan se ut som at det daglige foreldresamarbeidet ligger hos de pedagogiske lederne, er styrernes relasjon til foresatte svært viktig. Slik den ene informantene nevnte, var det gjennom møtesammenheng styreren som oftest møtte de foresatte. Det kan derfor være viktig at foresatte opplever tillit fra styrerne. Hvordan de foresatte opplever dialogen og samarbeidet med styreren kan også ha betydning for hvordan foresatte opplever det helhetlige inntrykket av barnehagen, og inntrykket av styreren som representant.

5.6.2 Samarbeid med ulike instanser

De ulike instansene informantene opplever å ha et godt samarbeid med er barnevernet, pedagogisk-psykologisk tjeneste, helsestasjonen og skolen. Etter kommunesammenslåingen i 2020 har kommunen omorganisert barnevernet, helsestasjonen og pedagogisk-psykologisk tjeneste.

En informant nevnte at instansene befinner seg nå i hver bydel av kommunen og ikke bare i sentrum, slik som tidligere. Denne omorganiseringen skal i prinsippet føre til et tettere samarbeid. Det skal også føre til at barnehagen skal kunne forholde seg til kjente og få personer fra de ulike instansene, og at instansene får færre barnehager å forholde seg til. Slik det oppleves fra informantene er det en endring i positiv retning. En informant opplever også samarbeidet og tilliten mellom foresatte og barnevernet bedre.

Barnevernsvakta og lederen der hun har vært inn i veldig mye sånn ehh dialoger tidlig, i tidlig faser der vi har hatt bekymringer der ting har blitt avverget på en måte fordi vi har hatt god støtte og hjelp til god dialog med foreldre. Så synes vi har hatt et veldig

veldig godt, også PPT alle de ja, ehh riggene som har vært rundt barn og familier som trenger noe spesielt. Så har vi hatt, så er det jo mye det å bygge tillit og trygge de i forhold til eksempel barnevernet vært kjempeviktig her hos oss (Informant B).

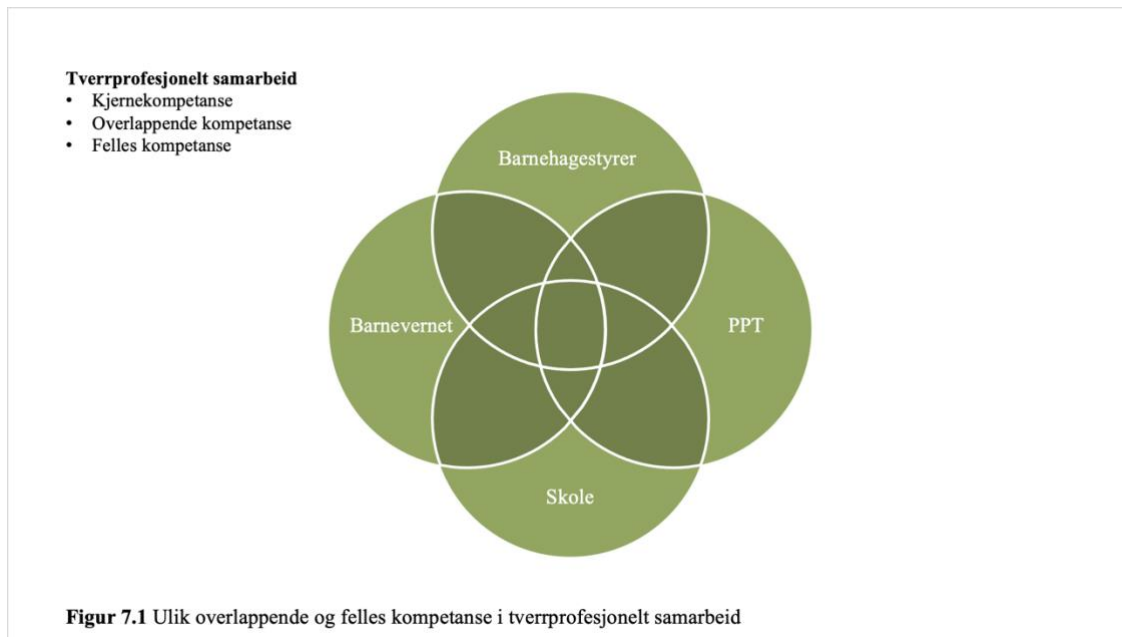
Videre fortalte informanten at foresattes tillit til barnevernet har blitt styrket gjennom å ha ansatte i barnehagen som snakker deres morsmål. Dette kan tyde på at et samarbeid mellom foresatte, styrere og barnevernet i denne sammenheng, kan bidra til mer tillit i relasjonene (Slåtten, 2023, s. 109). Her kan vi også dra paralleller til definisjonen på tillit av Megan Tschannen-Moran & Wayne K. Hoy (2000) som belyser hvor viktig og fundamentalt tillit er i det komplekse samfunnet vi lever i. Gjennom tillitsbasert ledelse fra både styrer og barnevernet kan det potensielt bidra til et bra samarbeid dem imellom (Slåtten, 2023, s. 101).

For å skape et godt samarbeid mener en annen informant at det er betydningsfullt å ha en forventningsavklaring fra begge hold. Hen påpekte også at et samarbeid krever noe av en selv, samtidig som det er hens oppgave å sørge for at samarbeidet skal fungere uavhengig av hvem man samarbeider med. Videre fortalte denne informanten hvordan hen opplever samarbeidet med barnevernet og PPT.

Veldig bra. Men det, der er jo vi forskjellige vi mennesker. For når jeg samarbeider med barnevernet så har jeg en forventning til hva de skal gjøre, også har de en forventning til hva jeg skal gjøre. Så det er viktig å avklare det. Så er det ikke alltid jeg er fornøyd og sikkert ikke alltid de er fornøyde med meg heller, men jeg er veldig tydelig på samarbeidet I forhold til PPT så har vi veldig mye samarbeid, og de PPT-rådgivene som vi samarbeider med er veldig bra (Informant A).

Dette kan ses parallelt med felles kompetanse i det tverrprofesjonelle samarbeidet (Slåtten, 2023). Ved å ha en forventningsavklaring kan det bidra til å bygge et bedre samarbeid, da en tydeliggjør hva man kan forvente av hverandres kunnskap. Slik det er illustrert i figur 2 vil de ulike profesjonene bidra med ulik kompetanse som griper over i hverandre (Slåtten, 2023, s. 123). På bakgrunn av de profesjonene informantene nevnte setter jeg inn de i figur 3. Figur 3 illustrer nå hvordan det tverrprofesjonelle samarbeidet kan se ut i den kommunen jeg gjennomførte prosjektet mitt i.

Her kan også helsestasjonen komme inn.



Figur 3. Fritt arbeid etter Slåtten, 2023, s. 123.

Det blir videre nevnt av en informant at pedagogisk-psykologisk tjeneste har satt seg godt inn i rammeplanen og hvordan barnehagen fungerer i praksis. Dette har ført til at møtene med pedagogisk-psykologisk tjeneste blir i dag holdt på et tidspunkt som er tilpasset dagrytmen i barnehagen. Dette var informanten svært fornøyd med og mente det var en positiv endring i deres samarbeid. Den utadrettede ledelsen i møte med denne instansen oppleves derfor positivt. Som representant for barnehagen kan det tolkes slik at styrerne har klart å skape et godt forhold til pedagogisk-psykologisk tjeneste (Gotvassli, 2021, s. 31). Informanten presiserte også at samarbeidet med de ulike instansene alltid fokuserer på barnas beste. Slik det er nevnt tidligere er ulike prosjekt med på å øke kompetanseutviklingen i samarbeidet mellom barnehagene og pedagogisk-psykologisk tjeneste. Det ble også påpekt viktigheten av at samarbeidet mellom disse har intensjonen om en inkluderende barnehage (Ohna & Hillesøy, 2022). I denne sammenheng kan det også tyde på et gjensidig samarbeid. Informantene og de ulike instansene har klart å bli kjent med hverandres rutiner og oppgaver, samtidig som pedagogisk-psykologisk tjeneste har lagt til rette for at møtene passer barnehagens dagrytme. Flere av barnehagens ansatte skal ofte være med på møter sammen med pedagogisk-psykologisk tjeneste, og av den grunn er det viktig å ha møtetidspunkter som passer barnehagen. Barnehagene er nødt til å opprettholde driften i barnehagen jf. §§ 25 og 26 i barnehageloven som angår pedagogisk bemanning og grunnbemanningen (Barnehageloven, 2005). Samtidig er det nyttig å se at et slikt samarbeid hvor de tilpasser seg hverandre, kan fungere optimalt. Ved at kommunen har fordelt de ulike instansene i hver bydel er det

potensielt enklere for dem å ha en tettere dialog og et tettere tverrprofesjonelt samarbeid (Riis, 2022, s. 67). Dette kan også ses i sammenheng med at styreren og pedagogisk-psykologisk tjeneste har en dialog hvor de fire elementene er til stede (Bang & Middelfart, 2010). Dette tverrprofesjonelle samarbeidet samsvarer også ved å gjøre tiltak for barns beste (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29; FN's barnekonvensjon, 1989).

Nettverket «0-6-nettverket» hvor både pedagogisk-psykologisk tjeneste, barnevernet og barnehagene møtes har som hensikt å bedre samarbeidet dem imellom. Informantene opplever dette nettverket som hensiktsmessig, da instansene får mulighet til å få bedre kjennskap til hverandres kompetanse. Dette kan være med på å bedre samarbeidskompetansen (Slåtten, 2023). Ved utfordringer som oppstår med ett eller flere barn, kan det være enklere å søke støtte eller hjelp fra de andre instansene. Dette er fordi styrerne gjennom nettverket har bedre oversikt over hvilke instanser de kan søke hjelp hos. I rammeplanen for barnehagen er det satt et krav til styrerne om å drive utadrettet ledelse mot instansene pedagogisk-psykologisk tjeneste, barnevernet, skolen og helsestasjonen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Styrerne skal også innføre rutiner for samarbeidet med instansene, noe «0-6-nettverket» bidrar til (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Det blir nevnt fra informantene at de opplever å ha et godt samarbeid og god dialog med skolene. I likhet med tidligere forskning kommer det frem at kontinuiteten av dialogen mellom barnehagene og skolene er svært viktig. Mangel på en god og kontinuerlig kommunikasjon kan skape hindringer i samarbeidet (Hogsnes & Moser, 2014, s. 20). En av informantene nevnte at samarbeidet med skolen er et krav som blir stilt av kommunen og som må følges opp. Dette er også viktig da barnehagen skal legge til rette for en trygg overgang for barna (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 33). To av mine informanter har skolebygget i nærheten av barnehagen. Dette opplever de som nyttig da barna kan få kjennskap til hvordan skolen ser ut. Som representant for barnehagen nevnte en informant at de sammen med skolen opprettholder kontakten med foreldene. Barnehagen og skolen gir foresatte råd og innsyn i hva som skal skje, hva de har fokus på og hva eventuelt foresatte kan begynne å tenke på hjemme. Dette kan også bidra til utvikling av samarbeidet mellom barnehagen og skolen, som kan igjen øke foresattes tillit i overgangen fra barnehagen til skolen.

Videre står det i rammeplanen for barnehagen at «Barnehagen og skolen bør utveksle kunnskap og informasjon som utgangspunkt for samarbeid om tilbudet til de eldste barna i barnehagen, deres overgang til og oppstart i skolen» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 33).

For å best mulig utveksle kunnskap og informasjon har styrerne som representant en svært viktig lederfunksjon. Ved å ikke dele informasjon eller kunnskap med skolen, kan det sette en hindring for en god overgang og skolestart hos barna. Det er også viktig at styrernes holdninger til skolen og skolens holdninger til barnehagen, da samarbeidet de imellom skal opprettholdes. Som representant for barnehagen kan det derfor være viktig å gjøre seg kjent med hvilken kunnskap skolen sitter med. Dette skaper et grunnlag for det tverrprofesjonelle samarbeidet (Slåtten, 2023). Dette viser også til et sosialkonstruktivistisk perspektiv på samarbeidet mellom barnehagene og skolene, og på det tverrprofesjonelt samarbeid (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49; Slåtten, 2023).

Gjennom både «0-6-nettverket» og samarbeidet mellom barnehagene og skolen står dialogen sentralt. Dette kan forklares med at dialogen kan være med på å bedre relasjonen mellom instansene (Hogsnes & Moser, 2014, s. 20). Dialogen i det tverrprofesjonelle samarbeidet står også svært sentralt, samt samarbeidskompetansen (Slåtten, 2023). En dialog kan bestå av fire elementer, som i et samarbeid er viktig. De fire elementene innebærer å dele hverandres synspunkter og kunnskap (Bang & Middelfart, 2010). En viktig faktor for at dette samarbeidet skal fungere er å utøve respekt for hverandres kunnskaper. Selv om det kan oppstå uenigheter er det hensiktsmessig med gode holdninger som viser at man er åpen for ulike synspunkter. Samtidig er det viktig å kunne bygge på hverandres synspunkter for å øke potensialet i hverandres kompetanse (Bang & Midelfart, 2010). Som representant av barnehagen kan det være nyttig å vise nysgjerrighet for hverandre og å være åpen for å lære av hverandre. Ser en ikke verdien i å kunne lære av hverandre, kan det hindre samarbeidet. Det kan hindre i å utvikle en god dialog, som også kan føre til misforståelser i samarbeidet. Det kan også hindre instansene innad i nettverkene å vise tillit til hverandre. Derfor kan forventningsavklaring i starten av et samarbeid være hensiktsmessig.

Som representant for barnehagen utad er det gjennom nettverkene som styrerne deltar på lagt til rette for å skape et godt samarbeid med de ulike instansene. Disse funnene bekrefter også at utadrettet ledelse er med på å utvikle relasjoner til ulike instanser blant barnehagens omgivelser (Gotvassli, 2021, s. 28). Nettverkene viser også til et stort sosialt samspill mellom instansene, som er med på å bringe frem ulik kunnskap, forståelse og mening (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49). Ledelsesdefinisjonene jeg presenterte i kapittel 3, tar for seg hvordan ledelse påvirker andre. Dette er et viktig element i ledelse, men at man som leder også blir påvirket av andres tenkning, holdning og atferd. Dette er på bakgrunn av at utadrettet ledelse i

dette prosjektet ses i et sosialkonstruktivistisk perspektiv (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49). I et sosialt samspill hvor forståelse og mening oppstår, finnes et stort potensial for at man også blir påvirket av andres meninger og tanker. Det er derfor viktig at utadrettet ledelse i samarbeid med andre instanser har konkrete mål og en plan for veien mot målet. Det er ikke gitt at man i et samarbeid med ulike profesjoner er enige. Motstridende meninger, ulike synspunkt og mål kan by på utfordringer i samarbeidet. Funnene i mitt prosjekt tyder på at barnehagen og de ulike instansene har et godt samarbeid. Lederfunksjonen «representant» innen utadrettet ledelse kan derfor ses på som nyttig.

I april i år arrangerte et fylke et seminar i forhold til de endringene som er gjort i velferdstjenestelovene. Lovforslagene som er endret på gjelder for fjorten ulike velferdstjenester, hvor en ønsker å harmonisere bestemmelsene rundt samarbeidet. Dette er et tiltak som skal bidra til at lovene fremstår likt og hindre tolkningstvil. Dette fylket skal i år rette fokuset på det tverrsektorielle samarbeidet hos utsatte barn, unge og familier. Målgruppen for seminaret var skole, barnevern, ledere, ansatte og samarbeidspartene i barnehagen, samt Nav og helse som arbeider med barn, ungdom og familier. Det kom også en oppfordring om å sitte i tverrfaglige grupper fra ulike kommuner under seminaret. Dette viser til at det tverrfaglige samarbeidet blir satt mer fokus på og ses på som viktig i arbeidet med barn og unge. Styrene som representant innen utadrettet ledelse vil derfor ha en stor betydning fremover. Dette viser ikke bare til behovet for mer fokus på utadrettet ledelse blant styrere i barnehager, men også hos andre velferdstjenester. Ved å rette et slikt fokus på det tverrsektorielle samarbeidet, kan det også bekrefte det sosialkonstruktivistiske perspektivet på utadrettet ledelse.

5.7 Representant innen konkurranseledelse

Konkurranseledelse innebærer blant annet å kunne skape et godt omdømme av barnehagen, fylle opp barnehageplassene, markedsføre og konkurrere mellom flere barnehager (Gotvassli, 2021, s. 31). I denne lederfunksjonen har jeg valgt å trekke frem noe av konkurransesituasjonen hos private barnehager. Dette for å vise helheten av konkurransesituasjonen i barnehagesektoren. Ut ifra de fire lederfunksjonene av Gotvassli (2021) presenteres «konkurranseledelse» som en egen lederfunksjon innen utadrettet ledelse. Ut ifra mine funn om konkurranse blant kommunale styrere i barnehager, velger jeg å se konkurranseledelse som en del av lederfunksjonen «representant». Dette er fordi mine funn bekrefter at informantene ikke opplever konkurranse. Styrene i de kommunale barnehagene

fremstår i konkurranseledelsen som en representant for barnehagen utad. Dette gjelder også i møte med foresatte som «shopper» barnehageplasser.

5.7.1 Styrernes møte med konkurranse

Underveis i intervjuene ble det raskt bekreftet at informantene ikke opplever konkurranse mellom de kommunale barnehagene. Samtidig nevnte en informant at konkurranse har blitt diskutert, og at de har tidligere hadde hatt fokus på å markedsføre seg. Når jeg spurte informantene om de gjorde noe for at de foresatte skulle velge deres barnehage, forklarte informanten:

Nei, jeg har ikke gjort mye til nå, assa jeg ehh for vi har ikke trengt det, for vi har hatt for mange søkere hvert år. Men, men klart at det kan bli noe i framtiden og da må jo den hjemmesiden være god for eksempel (Informant C)

En annen informant presiserte:

Ja noe, men vi, det er ikke noe systematisk rettet mot folk. Det er det ikke. Vi har jo kunnet satset på vår gode navn og rykte, men det er ikke nok lengre. Foreldre shopper plasser, de velger det de tenker er best for barnet, absolutt. Så vi har jo veldig mange private barnehager i *nevner kommunen*, vi har flere private enn kommunale. De arbeider systematisk med konkurranse i forhold til oss, vi er jo helt bakpå der, i forhold til de private. Fordi de private de, de bruker foreldreundersøkelsen til det den er verdt og de gjør alt de kan for å score bra på den. Vi sender den bare ut og vi påvirker ikke foreldrene, men de påvirker foreldrene i forkant. Altså de er strategiske på en helt annen måte. De er nødt til å tenke kvalitet på en helt annen måte, de har nødt til å reklamere for seg selv. Vi havne bakpå der altså tenker jeg (Informant A).

Dette kan tyde på at informantene er klar over konkurransesituasjonen blant private barnehager, men at de kommunale barnehagene ikke står i den samme konkurransesituasjonen. Ser vi på hvor mange barn som går i kommunale og private barnehager i Norge, er det tall fra 2022 som viser en svært jevn fordeling. Ser vi derimot på hvor mange barn som har gått i kommunale og private barnehager de siste tjue årene, har antall barn i kommunale barnehager gått ned med nærmere ti prosent (Statistisk sentralbyrå, 2022). I forhold til konkurranseledelse, kan noe av bakgrunnen være markedsføringen og

profileringen av de private barnehagene (Gotvassli, 2021, s. 31). Blant de nordiske landene skiller Norge seg ut med høy andel private barnehager, og høy andel barn som går i de private barnehagene. I 2016 gikk minimum 80% av barna i Danmark, Sverige, Finland og Island i offentlige barnehager (Nygård et al., 2019). Hva som er bakgrunnen til dette har ikke jeg gått nærmere inn på i prosjektet. Likevel viser det til at Norge står i en spesiell situasjon når det gjelder forholdet mellom private og kommunale barnehager.

I dag er 48% av Norges barnehager kommunale (Statistisk sentralbyrå, 2022). Funnene fra analysen av intervjuene viser til ingen konkurranse blant kommunale barnehager. Dette kan ses på som nyttig da konkurranse mellom barnehager kan føre til hindringer i kunnskaps- og erfaringsdeling. Konkurranse kan også føre til utfordringer i samarbeidet mellom barnehagene (Dale & Granrusten, 2021, s. 111). Tidligere forskning viser til at private barnehager har en mer positiv holdning til konkurransesituasjonen i motsetning til kommunale barnehager. Det kan oppfattes slik at de private barnehagene har et mer strategisk arbeid bak konkurransesituasjonen, ved å profilere seg utad og sette fokus på foreldreundersøkelser. De private barnehagene er heller ikke redde for å utøve kritikk i media eller til de kommunale barnehagemyndighetene (Børhaug et al. 2018, s. 161). Som nevnt gir informantene uttrykk for at konkurransesituasjonen blant kommunale barnehager ikke oppleves på nært hold. Samtidig fortalte informantene at foresatte i dag ringer eller besøker barnehagene for å få et bedre helhetsbilde av kvaliteten i barnehagen. Slik Strand (2007) påpeker, er dette i høy grad med på å bestemme hvilken barnehage foresatte velger til sitt barn (Strand, 2007, s. 510). Med bakgrunn for at en informant opplyser om at de ikke legger noe strategisk arbeid bak konkurransen, støtter det tidligere forskning om at private barnehager har en annen holdning til konkurransesituasjonen (Børhaug et al. 2018, s. 161). Samtidig kan foresattes metode for å finne den riktige barnehagen for deres barn, være med på å bevisstgjøre konkurransesituasjonen hos styrere i kommunale barnehager. Det kan potensielt legge et press på styrerne i kommunale barnehager at foresatte oppsøker informasjon. Hvordan styrerne formidler barnehagens verdier, arbeidsmåter og fokus kan påvirke foresatte som tjenestebrukere i stor grad (Emilsen et al., 2021, s. 84). Dette kan også ses i sammenheng med et godt foreldresamarbeid, som jeg diskuterte under lederfunksjonen «representant». Gjennom mine funn om foreldresamarbeidet ser jeg at det er et svært viktig arbeid for styrerne og de pedagogiske lederne i barnehagene. Foreldresamarbeidet er også viktig for driften av barnehagen som organisasjon.

Videre er det interessant å se på hvilke tiltak Prop. 82 L (2021-2022) har satt for å gi et mer likt konkurransevilkår (Utdanningsdirektoratet, 2023, s. 22). Fra og med 1. januar 2023 må private barnehager oppfylle kravet som selvstendig rettssubjekt (Utdanningsdirektoratet, 2023). Å bli et selvstendig rettssubjekt innebærer at hver enkelt barnehage må levere et årsregnskap. Dette fører til mer og bedre transparent informasjon om regnskapet til de private barnehagene. Kommunen og staten vil da få kontroll og innsyn i at offentlige tilskudd går til det formålet det er satt til. Dette viser til at konkurransesituasjonen blant barnehager oppstår fra politiske føringer, og er et tiltak for å få et likere konkurransevilkår for private barnehager (Prop. 82 L (2021-2022), s. 22). Prop. 82 L (2021-2022) har foreslått tiltak med hensikt å utjevne konkurransevilkårene mellom kommunale og private barnehager. For de kommunale barnehagene kan dette gi et innblikk i hvordan og hva de private barnehagene bruker økonomien på, som eventuelt gjør at de skiller seg ut (Emilsen et al., 2021, s. 84). Ved å få en transparent tilgang til økonomien vil muligens de kommunale barnehagene forstå hvordan de private barnehagene skaper et eventuelt konkurransefortrinn. Det kan også komme frem at ulikhetene mellom tilbudene ikke er så store, men at de private barnehager arbeider strategisk med å markedsføre dette blant omgivelsene.

5.7.2 Foreldre «shopper» barnehageplasser

Fra informantene kom det frem at de ikke hadde en strategi for hvordan de skulle fylle opp plassene i barnehagene, men at dette potensielt ville bli mer aktuelt i fremtiden. Det ble også nevnt at informantene tidligere satset på barnehagens gode rykte for å fylle opp barnehageplassene. En informant nevnte også at foresatte i dag «shopper» barnehageplasser til barna sine.

Det vi kan merke de siste fem årene er at foreldrene er mer kritiske, de kan stille mer krav, de vet rettighetene sine, de bruker det for alt det er verdt ... foreldrene er ute og ser, så det ringer mange som spør om de kan komme å se. For de bor på *nevner plassen* og det er tre til fire barnehager å velge mellom, så de går og ser på hva som passer de best. Det er ikke slik at vi tar det vå får. De vet hva de vil ha. Det er jo fordeler og ulemper med alt. Det er bra at foreldrene kan være kritiske, det er bra at de kan shoppe barnehageplass ut ifra hva som passer de. Absolutt, og det blir jo konkurranse ut av det (Informant).

Dette viser til at foresatte i dag stiller krav til barnehagen, og at foresatte er «kunder» av barnehagene. Ut ifra hvilken barnehage foresatte opplever best kvalitet i, og står til deres krav og forventninger, er den barnehagen de velger å søke barnehageplass hos (Strand, 2007, s. 510).

Hva de foresatte ser på som god kvalitet i barnehagene kan variere. Disse funnene samsvarer også med tidligere forskning som hvor begrepet «barnehageshoppere» oppstår (Smeby et al., 2021, s. 125). En av informantene syntes det var bra at foresatte i dag turte å stille krav til barnehagens kvalitet og praksis. Dette kan også være med på å gjøre barnehagen mer bevisst på deres barnehage tilbud, og utvikle kritisk tenkning til egen praksis (Østrem, 2015, s. 264). Foresatte som «shopper» barnehageplasser, kan også ses på som ressurssterke. Gjennom sosial omkrets og høyere utdanning, kan foresatte gi barna andre muligheter. For det vil i mer eller mindre grad vært skjevheter i et samfunn. Samtidig er det viktig å huske på at alle barnehagene skal gi barna et likeverdig tilbud. Dette gjelder uavhengig av hvor du bor i Norge (Kunnskapsdepartementet, 2023). Ifølge Smeby et al. (2021) innebærer det for de foresatte å finne den barnehagen som passer best for deres barn (Smeby et al., 2021, s. 125). Det kan dermed ses på som et jag etter å finne en barnehage som passer barnets individuelle behov best, eller grunnet foresattes mistillit til barnehagesektoren. Muligens kan det også omhandle foresattes rådvillhet som setter dem under begrepet «barnehageshoppere». Ifølge Børhaug og Lotsberg (2010) sine funn, er det viktig at foresatte som kunder blir fornøyde med den barnehagen barna deres går i (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Skulle foresatte oppleve at barnehagen ikke stod til deres forventninger, kunne det føre til at de valgte å søke barnehageplass hos en annen barnehage. Betydningen av å få de foresatte til å føle en tilhørighet til barnehagen, at de får medvirke og bli verdsatt er derfor stor (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89). Funnene til Børhaug og Lotsberg viser også at barnehagene er villige til å yte ekstra tjenester slik at foresatte blir fornøyde (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). En av mine informanter nevnte også at barnehagens hjemmeside kan være med å påvirke et godt omdømme for barnehagen. Informanten så på hjemmesiden til barnehagen som et positivt virkemiddel utad. Informanten fortalte videre at barnehagens hjemmeside kunne i fremtiden ha betydning for hvilke barnehager foresatte velger for sine barn. I den kommunen jeg gjennomførte intervjuene hadde alle de kommunale barnehagene fått nye hjemmesider. Disse hjemmesidene er så og si identiske med hverandre. De har samme utforming og er lett å kjenne igjen. Bakgrunnen til hvorfor de kommunale barnehagene har nye og informative hjemmesider er vanskelig å si. Samtidig tyder dette på at kommunen som barnehageeier har

tatt og har eierskap til barnehagens hjemmeside. Dette kan være positivt da det kan være med på å skape en følelse av at det er en større organisasjon som står bak, som arbeider mot de samme målene. Dette kan også bidra til å gi en større eller et bedre inntrykk av kvaliteten. Samtidig kan dette begrense barnehagens mulighet til å ha en hjemmeside som skiller seg ut blant de kommunale barnehagene.

I høringsnotatet «Forslag til endringer i barnehageloven med forskrifter» til Prop. 82 L (2021-2022) nevnes det at kommunale og private barnehager må konkurrere om å yte det beste tilbudet ovenfor foresatte (Kunnskapsdepartementet, 2019). Dette kan potensielt være med på å bedre kvaliteten i både kommunale og private barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 23). Ved å ha en oversiktlig og innholdsrik hjemmeside for barnehagen utad, kan det være med på å gi tilstrekkelig informasjon og veilede foresatte om hvilke barnehager de kan velge mellom for sitt barn. Ut ifra det informanten fortalte, kan dette være med på et mer bevisst strategisk arbeid for konkurransen og markedsføringen blant kommunale barnehager. Slik som markedsføringsteorien nevner, er det flere måter man kan påvirke beslutningsprosesser hos kunder. Foresatte som «kunder» innhenter informasjon om ulike barnehager, som også har endret seg i takt med den digitale utviklingen (Kotler & Keller, 2012). I dag kan vi se at private barnehager benytter seg mer av markedsføring gjennom for eksempel sosiale medier. For de kommunale barnehagene kan det derfor ha stor betydning å ha en informativ hjemmeside. Dette kan også kobles opp mot fenomenet hvor foresatte «shopper» barnehageplasser. Samtidig er det en av mine informanter som påpekte at de tidligere har hatt fokus på markedsføring av barnehagen og at konkurransesituasjonen har blitt diskutert. Hva de gjorde for å markedsføre seg ønsker jeg ikke å oppgi på grunn av anonymitet.

Gjennom funn fra analysen av intervjuene, tyder det på at styrene i kommunale barnehager opplever konkurransesituasjonen gjennom å være en god representant for barnehagen i møte med foresatte. Det gode omdømmet som skapes for barnehagene oppstår gjennom hvordan de foresatte opplever styreren, barnehagen og øvrige ansatte. Hvordan styrerne representerer barnehagen og hvordan de skaper tillit til foresatte, har derfor stor betydning for om foresatte velger å søke plass til sitt barn i den aktuelle barnehagen. Det er også et ønske om å fylle opp barnehageplassene hos de kommunale barnehagene, noe som kan oppnås ved at styrerne er en god representant for barnehagene utad.

5.8 Oppsummering

I andre del av drøftingen har jeg belyst lederfunksjonen representant og sett på konkurranseledelse som en del av lederfunksjonen som representant. Som representant for barnehagen handler det om å skape et godt forhold til både instansene og foresatte (Gotvassli, 2021, s. 31). Mine funn viser til at barnehagestyrene har et tett og godt forhold til instansene utenfor barnehagen. Dette blir opprettholdt gjennom ulike nettverk og møtevirksomhet. I denne sammenheng kommer også samarbeid som et naturlig tema for den utadrettede ledelsen. Figur 3 (Slåtten, 2023) ses på som en nyttig måte å illustrere dette tverrfaglige samarbeidet på, da en ser viktigheten av å trekke frem den felles kompetansen fra de ulike profesjonene. Dette er igjen med på å utvikle samarbeidskompetanse for å kunne legge til rette for det beste for barna. Å skape og opprettholde et samarbeid med omgivelsene kan ses på, etter min mening, som svært viktig for å skape det beste for barna som går i barnehagen. Dette fremkommer også i barnehagekonvensjonen, hvor barnets beste skal være et grunnleggende syn (FNs barnekonvensjon, 1989, art. 3).

I et foreldresamarbeid står tillit svært sentralt. Å skape tillit til foresatte er med på å utvikle et bedre samarbeid, samtidig som en ser viktigheten av å verdsette foresattes synspunkt og følelser. Vi ser også sammenhengen mellom lederfunksjonene «representant» og «konkurranseledelse» når det kommer til foreldresamarbeid. Det tyder på at et godt foreldresamarbeid kan være med på å skape et godt omdømme for barnehagen, da styrerne representerer barnehagen på en god måte i møte med foresatte. Samtidig kan det være med på å fylle opp barnehageplassene i barnehagen fordi foresatte får et godt inntrykk av barnehagen.

Videre i denne delen har jeg sett på konkurranseledelse som en del av lederfunksjonene som omhandler å være en representant utad for barnehagen. Dette er fordi konkurransen blant styrerne i kommunale barnehager ikke er så merkbar for mine informanter. Jeg har drøftet om det i fremtiden vil være nyttig for de kommunale barnehagene å belage seg på gode hjemmesider, som en måte å profilere seg utad. Samtidig er det foresatte i dag som stiller krav og shopper barnehageplasser til barna sine. Ved å besøke ulike barnehagene skaffer foresatte seg informasjon og får en opplevelse av hvordan kvaliteten i barnehagene er. Dette er med på å bestemme hvilke barnehager foresatte søker på. Som styrer er lederfunksjonen som representant i utadrettet ledelse, etter mine funn, svært nyttig både i møte med de eksterne instansene og foresatte. Vi kan også se styrerens utøvelse av den utadrettede ledelsen som en måte å drive barnehagene på.

6. Avslutning

I dette prosjektet har jeg sett på temaet utadrettet ledelse hos styrere i kommunale barnehager. Jeg benyttet meg av en kvalitativ forskningsmetode og intervjuet styrerne. Dette opplevde jeg som hensiktsmessig for å kunne svare på problemstillingen; Hvordan opplever styrere i kommunale barnehager å lede i møte med barnehagens omgivelser? Intervjuene ga meg gode datamaterialer, som bidro til at jeg kunne drøfte temaet i lys av forskningsspørsmålene og teori. Dette har bidratt til at jeg har fått et større innblikk og forståelse av utadrettet ledelse blant styrere i kommunale barnehager.

Jeg har tatt utgangspunkt i lederfunksjonene politisk aktør, tilpasningsledelse, representant og konkurranseledelse, som menes å være et utgangspunkt for utadrettet ledelse (Gotvassli, 2021, s. 31). Gjennom mine funn fra analysen opplevde jeg disse lederfunksjonene som nyttige da de er med på å dele inn utadrettet ledelse i flere undertema. Funnene fra analysen viser også til at de styrerne i kommunale barnehager opplever å lede i møte med barnehagens omgivelser som svært nyttig og betydningsfullt. De opplever også å lede i møte med kommunen som positivt da kommunen som barnehageeier tar styrerne på alvor og viser dem støtte. Informantene selv er også klar over den utadrettede ledelsen og ser viktigheten av den. De engasjerer seg stort blant barnehagens omgivelser, for å kunne gi det beste barnehagetilbudet til barna. Kommunen som barnehageeier oppleves som tillitsfull og samarbeidsvillig mot barnehagen, som ut ifra mine funn preges av en rådgivnings- og veiledningsrelasjon.

Som politisk aktør kan en se viktigheten av å kjenne til de politiske vedtakene for barnehagen, og ha et godt forhold til kommunen som barnehageeier. Dette kan bidra til et lettere samarbeid når det kommer til en eventuell utarbeidelse av en veileder i forhold til lovverk. Å være styrer i en barnehage som viser engasjement for barnehagens omgivelser kan bidra til en positiv utvikling og endring for fremtidens barnehage. Gjennom å vise engasjementet og innsatsvilje utad kan styrerne være gode rollemodeller for barnehagens ansatte. I analysen av intervjuene er også tilpasningsledelse en viktig lederfunksjon innen utadrettet ledelse. Dette er fordi samtlige av mine informanter så det nødvendig å tilpasse de krav og forventninger barnehagen står ovenfor. Som nevnt må lovverk følges slik de formidles, mens krav og forventninger kan tilpasses til den enkelte barnehage. Dette kan for eksempel bidra til at teamet på utviklingsprosjekt tilpasses barnehagene til å kunne skape gode endringer som er for det beste til barna (Utdanningsdirektoratet, 2021a). Disse to lederfunksjonene kan derfor ses på som nyttige i den utadrettede ledelsen blant barnehagens omgivelser.

Styrere som representanter er en viktig faktor i den utadrettede ledelsen. En ser viktigheten av at styrerne representerer barnehagen på en god måte slik at foresatte vil søke barnehageplass i barnehagen. Foresatte ses også på som svært viktige samarbeidspartnere for barnehagen og derfor vektlegges dette i arbeidet hos både styrerne, og hos de pedagogiske lederne i barnehagen. Kommunale barnehager er avhengige av foresatte som «kunder» for å kunne drive barnehagene. Styrerne som representanter i møte med foresatte er et godt utgangspunkt for å skape tillit og et godt samarbeid, som er svært viktige faktorer i et foreldresamarbeid. Foresatte kan oppsøke informasjon digitalt for å finne frem til den barnehagen som oppfyller deres krav. Gjennom barnehagens hjemmesider kan de også finne ut av barnehagens metodikk, pedagogikk, verdier og fokus. Likevel er det flere av foresatte i dag som fysisk besøker de barnehagene de har lyst til å søke barnehageplass hos, for å kunne få et bedre inntrykk av barnehagen. Foresatte shopper altså barnehageplasser til sine barn (Smeby et al., 2021, s. 125). I denne sammenheng er det derfor viktig at styrere som representanter skaper et godt inntrykk av barnehagen i møte med de foresatte. Det rettes også fokus på dialogen med foresatte og å lytte til deres ønsker og behov. Det er med på å bidra til en positiv utvikling av barnehagen og foreldresamarbeidet. Dette samsvarer med kapittel 5 i rammeplanen for barnehagen, hvor foresatte skal få medvirke og deres synspunkter skal bli tatt hensyn til (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 29).

Styreren som representant har også stor betydning for den utadrettede ledelsen i forhold til relasjonene til de ulike instansene. Samarbeid med for eksempel pedagogisk-psykologisk tjeneste oppleves som positivt. Det stilles krav til dette i barnehageloven jr. § 2b (2005). Ut ifra det mine informanter fortalte er de positive til de endringene kommunen har gjort i henhold til omorganisering av instansene. Nettverkene styrerne deltar på oppleves som en viktig del av den utadrettede ledelsen mellom barnehagene, og i forhold til de ulike instansene. Nettverkene bidrar også til at styrerne opplever det enklere å lede i møte med instansene da de vet om hverandres kompetansefelt og arbeidsoppgaver. Dette tyder også på at kunnskaps- og erfaringsdelingen som oppstår i nettverkene er med på å styre samarbeidet innad i nettverkene. Å drive utadrettet ledelse i møte med foresatte og andre instanser hvor styrerne er representanter av barnehagen, er viktig for å kunne gi det beste barnehagetilbudet til barna. Ved å være gode representanter i møte med foresatte kan dette påvirke barnehagens gode omdømme i den aktuelle barnehagen. Opplever foresatte styreren av barnehagen på en positiv og god måte, kan det ha positive konsekvenser i lokalsamfunnet. Dette kan føre til at

flere foresatte blir interesserte i å søke barnehageplass i den barnehagen. Med bakgrunn i at styrerne ikke opplever konkurranse, er barnehagens gode omdømme det de belager seg på da det gjelder å kunne fylle opp barnehageplassene.

Ut ifra funn fra analysen av intervjuene, teori og aktuell forskning på temaet utadrettet ledelse kan et sosialkonstruktivistisk perspektiv på temaet være nyttig. De fire lederfunksjonene retter seg mot barnehagens omgivelser og viktigheten av å både skape og opprettholde disse relasjonene. En kan også se det slik at styrerne og barnehagen som organisasjon er avhengige av å ha relasjoner til omgivelsene rundt, for å kunne drives. Kommunale styrere av barnehager i den kommunen jeg gjennomførte prosjektet, opplevde å ha kommunen som en god støttespiller i deres arbeid. Jevnlige nettverksmøter med andre styrere og instanser som sammen skal arbeide mot felles mål. Dette viser til at styrerne i barnehager ofte har sosiale interaksjoner med andre for å skape forståelse og mening (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 49).

Ved gjennomføring av intervjuene og analysen oppdaget jeg at begrepet «samarbeid» ofte oppstod. Gjennom mine funn kom det frem viktigheten av et godt samarbeid mellom styrerne og instansene, styrerne og foresatte, og delvis mellom styrerne og kommunen som barnehageeier. Å skape og opprettholde et samarbeid med omgivelsene kan ses på, etter min mening, som svært viktig for å skape det beste for barna som går i barnehagen. Dette fremkommer også i barnehagekonvensjonen, hvor barnets beste skal være et grunnleggende syn (FNs barnekonvensjon, 1989, art. 3). Gjennom analyse av intervjuene ser en også viktigheten av et godt samarbeid i de ulike nettverkene styrerne er en del av. Dette kan blant annet bidra til en god delingskultur blant styrerne. Det kan derfor tyde på at et godt samarbeid med de som befinner seg i barnehagens omgivelser er svært viktig i den utadrettede ledelsen. I den sammenheng kan begrepet «utadrettet samarbeidsledelse» være et nyttig begrep innen utøvelse av utadrettet ledelse hos styrerne. Ved å vite og kjenne til hva de i barnehagens omgivelser kan bidra med, kan resultere i å kunne gi det beste barnehagetilbudet til barna. Dette er også med på å bekrefte nytten av å se utadrettet ledelse i et sosialkonstruktivistisk perspektiv.

Som nevnt innledningsvis må styrerne i dag rette fokuset mot barnehagens omgivelser, da de står ovenfor større forventninger enn tidligere (Moen et al., 2021, s. 19 & 20). I 2010 viste styrerne et stort engasjement for omgivelsene rundt barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010). Dette er noe jeg opplever styrerne fortsatt gjør i dag. De viser et stort engasjement og

verdsetter et godt samarbeid med barnehagens omgivelser. Dette er med på å vise kompleksiteten av arbeidet styrerne i barnehagene sitter med. Det kan derfor ses på som hensiktsmessig at lederkompetanse på masternivå vil komme til nytte hos styrerne i barnehagen. Som nevnt er det også et mål i strategiplanen «Barnehagen for en ny tid», at styrerne skal kunne utøve god ledelse hos styrerne i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 33). Jeg ser derfor på utadrettet ledelse som en av flere lederfunksjoner som vil være hensiktsmessig for styrerne å utøve.

Jeg håper spesielt styrere, barnehageansatte og andre yrkesgrupper som arbeider med barn og ledelse, blir inspirert av mine funn og drøftinger. Selv om dette retter seg mot den kommunale sektoren, håper jeg den også lar seg inspirere i den private sektoren.

Alle ansatte i barnehagesektoren har verdens viktigste jobb. Jeg håper kunnskapen og funnene rundt utadrettet ledelse er med på å øke fokuset på temaet i årene fremover. Det er mye interessant å forske videre på rundt dette temaet.

Litteraturliste

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Vett & Viten.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. & Øgård. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk psykologforening* 47(1), 4-15.
<https://psykologtidsskriftet.no/node/15226/pdf>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehagen (barnehageloven)* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using the thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brottveit, G. (2018). Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder : om å arbeide forskningsrelatert. In G. Brottveit & L. Del Busso (Eds.). Gyldendal akademisk.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk Barnehageforskning*, 3(3), 79-94. <https://doi.org/10.7577/nbf.277>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., Moser, T., Myrstad, A., Steinnes, G. S. & Bøe, M. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen.

https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abdc54b0497a8716ab2cbbb63/barn_ehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf

- Dale, H. F. (2020). Nordic Studies in Education. *Barnehager som konkurrerende virksomheter*, 40(3), 210-228. <https://doi.org/10.23865/nse.v40.2451>
- Dale, A. & Granrusten, P. T. (2021). Vi gjør som de andre! Styrerens strategier i møte med konkurranse, I W. H. Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (102-114). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Emilsen, K., Lauritzen, T. & Ljunggren, B. (2021). Rekruttering av menn i barnehagen gjennom utadrettet ledelse, I W. H. Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (s. 79-89). Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- FNs barnekonvensjon. (1989). *FNs konvensjon om barnets rettigheter, 20. november 1989*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/innsiktsartikler/fns-barnekonvensjon/fns-konvensjon-om-barnets-rettigheter/id2511390/>
- Glaser, V. (2018). *Foreldresamarbeid. Barnehagen i et mangfoldig samfunn* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (1999). *Barnehager – organisasjon og ledelse* (3.utg.). Tano Aschehoug.
- Gotvassli, K. Aa. (2021). Utadrettet barnehageledelse – en forskningsgjennomgang, I W. H. Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (s. 28-40). Universitetsforlaget.
- Greve, A. (2015). Barnehagelærerprofesjonens utfordringer I møte med politiske forventninger om læringsutbytte. I B. A. Hennem, M. Pettersvold & S. Østrem (Red.), *Profesjon og kritikk* (s. 201-219). Fagbokforlaget.

- Hennum, B. A., Pettersvold, M. & Østrem, S. (2015). Tre perspektiver på kritikk: grunner, grunnlag og vilkår. I B. A. Hennem, M. Pettersvold & S. Østrem (Red.), *Profesjon og kritikk* (s. 301-328). Fagbokforlaget.
- Hogsnes, H. D. & Moser, T. (2014). Forståelser av gode overganger og opplevelse av sammenheng mellom barnehage, skole og skolefritidsordning. *Tidsskrift for nordisk barnehageforskning*, 7(6), 1-24.
<https://nordiskbarnehageforskning.no/index.php/nbf/article/view/92/92>
- Iversen, W. H., Ljunggren, B. & Moen K. H. (2021). *Utadrettet barnehageledelse*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, M. H. & Jensen, S. Q. (2012). Kvalitative utfordringer. Kvalitativ metode under forandring. I M. H. Jacobsen & S. Q. Jensen, *Kvalitative utfordringer* (s. 11-24). Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. (14. utg.). Pearson Education.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Meld. St. 22 (2010-2011). Motivasjon – Mestring – Muligheter. Ungdomstrinnet*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/0b74cdf7fb4243a39e249bce0742cb95/no/pdfs/stm201020110022000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen – innhold og oppgaver*.

Pedlex.

<https://www.udir.no/contentassets/7c4387bb50314f33b828789ed767329e/rammeplan-for-barnehagen---bokmal-pdf.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2019). *Høringsnotat. Forslag til endringer i barnehageloven med forskrifter.*

<https://www.regjeringen.no/contentassets/14f278c1b1d048b5853d1e9c8dc685e3/horingsnotat-med-forslag-til-endringer-i-barnehageloven-med-forskrifter-ny-regulering-av-private-barnehager.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2022a, 10. oktober). *Kompetanse for fremtidens barnehage.*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kompetanse-for-fremtidens-barnehage/id2933368/>

Kunnskapsdepartementet. (2022b, 12. desember). *Tydeligere krav til barnehagestyrer.*

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tydeligere-krav-til-barnehagestyrer/id2950913/>

Kunnskapsdepartementet. (2023, 18. januar). *Barnehagen for en ny tid.*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagen-for-en-ny-tid/id2959402/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.

Ljunggren, B., Leirset, E., Moen, K. H., Naper, L., Fagerholt, R. A., Seland, M. & Gotvassli,

K-Å. (2017). *Barnehagens rammeplan- en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger* (DMMH Rapport 2).

https://www.researchgate.net/profile/Kari-Moen-2/publication/320628491_barnehagens-rammeplan-mellom-styring-og-skjonn/links/59f2e33a458515bfd081ee1f/barnehagens-rammeplan-mellom-styring-og-skjonn.pdf

Ljunggren, B. (2021). Grenseganger – utadrettet ledelse i lys av organisasjonsteori, I W. H.

Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (s. 41-51).

Gyldendal.

- Martinsen, Ø. L. (2019). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 408-437). Gyldendal.
- Meld. St. Nr. 6 (2019-2020). 2019. *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies og Management & Organization*, 9(3), 67-86. <http://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
- Moe, T. (2015). Når ledelse gjør forskjell - Ledelse som virkemiddel for å styrke samarbeidet mellom barnevern og barnehage for implementering av tidlig intervensjon. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(1), 6-27. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1838-2015-01-02>
- Moen, K. H. (2006). *Styring og samarbeid i barnehagesektoren* (3. utg.). Universitetsforlaget. mellom barnevern og barnehage for implementering av tidlig intervensjon. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(1), 4-26. <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/ISSN1891-1838-2015-01-02>
- Moen, K. H. (2016). Forventinger om læring – forskjellige opplevelser blant styrere i private og kommunale barnehager?. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 147-166). Universitetsforlaget.
- Moen, K. H., Ljunggren, B. & Iversen, W. (2021). Oppspill: Utadrettet ledelse – ledelse i grenseland?. I W. H. Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse*. Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Akademisk.

NESH. (2003, april). *Oppdragsforskning: åpenhet, kvalitet og etterrettelighet*. (NESH rapport nr. 4). Sekretariatet, De nasjonale forskningsetiske komiteer.

https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/oppdragsforskning-åpenhet_kvalitet_etterrettelighet-2003.pdf

NESH. (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.

<https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>

NOU 2010: 8. (2010). *Med forskertrang og lekelyst*.

Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn. Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e32217053f044510a33437e4b17afa6d/no/pdfs/nou201020100008000dddpdfs.pdf>

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.

Nygård, G., Drahus, K. M. & Boateng, S. K. (2019, 7. mai). *Norge bruker mest på de minste*.

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/norge-bruker-mest-pa-de-minste>

Ohna, S. E. & Hillesøy, S. (2022). Å legge til rette for

kompetanseutvikling i faglige fellesskap – et samarbeid mellom barnehage og PP-tjeneste. *Nordisk barnehageforskning*, 19(3), 1-18.

<https://doi.org/10.23865/nbf.v19.327>

Paulsen, J. M. (2022). Å lede endringer i et lokalt system. I P. Riis & J. M. Paulsen, *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser* (256- 266).

Universitetsforlaget.

Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. Cappelen Damm Akademisk.

Prop. 82 L (2021-2022). *Endringer i barnehageloven (selvstendig rettssubjekt, forbud mot*

annen virksomhet, meldeplikt m.m.). Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-82-1-20212022/id2907919/>

Riis, P. (2022). Dialogens betydning for kollektiv læring. I P. Riis & J. M. Paulsen, *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser* (65-77). Universitetsforlaget.

Sivilombudet. (2021, 14. april). *Regulering av ansattes yringsfrihet*.

<https://www.sivilombudet.no/uttalelser/regulering-av-ansattes-ytringsfrihet/?highlight=kommunale%20ansatte%20sin%20rett%20til%20ytringsfrihet>

Skagen, K. (2013). *I veiledningens landskap. Innføring i veiledning og rådgivning* (2.utg.). Cappelen Damm Akademisk

Slåtten, M. V. (2023). Tillitsbasert ledelse i styringsperspektiv. I A. K. Larsen & M. V. Slåtten, *Fellesbarnehagen – styring, ledelse og samarbeid* (s. 101- 116). Fagbokforlaget.

Smeby, K. W., Ljunggren, B. & Haugan, G. M. D. (2021). Organisatorisk grensearbeid – utadrettet ledelse fra foreldresamarbeid til foresatteledelse. I W. H. Iversen, B. Ljunggren & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (117-127). Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå. (2022). *Barnehager*.

<https://www.ssb.no/statbank/table/09220/tableViewLayout1/>

Statistisk sentralbyrå. (2023). *Barnehager*.

<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>

Stette, Ø. (Red.). (2020). *Barnets beste i barnehagen - § 3 i barnehageloven*. Pedlex.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Trana, T. S. (2022). *Forskningsmetode*. DMMH.

Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308–331. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005493>

Utdanningsdirektoratet. (2019, 7. mai). *Melde fra til barnevernet – hva skal barnehagen gjøre?*. <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/melde-fra-til-barnevernet--hva-skal-barnehagen-gjore/>

Utdanningsdirektoratet. (2021a, 22. september). *Utviklingsarbeid i barnehagen*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utviklingsarbeid-i-barnehagen/>

Utdanningsdirektoratet. (2021b, 7. januar). *Om styrerutdanningen*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

Utdanningsdirektoratet. (2023, 21. desember). *Endringer i barnehageloven*. <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/ny-barnehagelov/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.utg.). New York: Pearson.

Østrem, S. (2015). Profesjonsutøvelse i et spenningsfelt. I B. A. Hennem, M. Pettersvold & S. Østrem (Red.), *Profesjon og kritikk* (s. 263-300). Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Å lede i møte med kommunen som barnehageeier

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å se på hvordan kommunale barnehagestyrere opplever å lede i møte med kommunen som barnehageeier. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dette forskningsprosjektet skal jeg se nærmere på hvordan kommunale barnehagestyrere opplever å lede i møte med kommunen som barnehageeier. Problemstillingen som skal belyses er: «Hvordan opplever kommunale barnehagestyrere å lede i møte med kommunen som eier?»

Forskningsprosjektet er en masterstudie ved Dronning Mauds Minne Høgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Wencke H. Iversen er ansvarlig for forskningsprosjektet.

E-post: whi@dmmh.no

Telefonnummer: 738 05 261

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette forskningsprosjektet skal jeg skaffe meg innblikk i hvilke opplevelser barnehagestyrere sitter med når det kommer til å lede i møte med kommunen. Derfor er det hensiktsmessig for meg å intervju barnehagestyrere fra kommunale barnehager. Dette er grunnen til at du blir spurt om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju med meg. Intervjuet vil ta 45-60 minutter, og vil bli tatt opp med lydopptaker. Dette har jeg søkt om til NSD (norsk senter for forskningsdata) og fått godkjent. Personopplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun meg og veilederen min som har tilgang til intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet. 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 vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet og kontaktopplysningene kommer jeg til å erstatte med bokstaver og tall som lagres på en liste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Dette forskningsprosjektet avsluttes 1. juni 2023 og da vil dine personopplysninger slettes.

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 har Personverntjenester 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 Tone Natland Fagerhaug, FoU seniorrådgiver ved DMMH. Telefonnummer: 738 05 202

E-post: tnf@dmmh.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53211500.

Ønsker du å delta eller har spørsmål om forskningsprosjektet, ta kontakt med Tonje Sjøholtstrand Trana, tonje.s.trana@gmail.com eller gjennom telefon: 932 02 704.

Med vennlig hilsen
Tonje Sjøholtstrand Trana
(Forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *ledelse i møte med kommunen som barnehageeier*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på individuelt intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Godkjenning SIKT

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

08.12.2022

Referansenummer
594566

Vurderingstype
Standard

Dato
08.12.2022

Prosjekttittel
Masteroppgave om utadrettet ledelse i barnehagesektoren

Behandlingsansvarlig institusjon
Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning / Pedagogikkseksjonen

Prosjektansvarlig
Wencke

Student
Tonje Sjøholtstrand Trana

Prosjektperiode
01.09.2022 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN
Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, men du må oppdatere informasjonsskrivet før du starter (se neste avsnitt).

INFORMASJONSSKRIV
Informasjonsskrivet ditt mangler noen punkter loven krever er med. Du må derfor legge til disse punktene i informasjonsskrivet før du gir dette til forskningsdeltakerne dine. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:

- Kontaktopplysninger til prosjektansvarlig
- Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud
- Redigere samtykkedelen i informasjonsskrivet (ta bort det som står i grønt).

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG
Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester 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).

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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 oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken 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 oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling

«Hvordan opplever kommunen som eier og barnehagestyrere samarbeidet seg imellom?»

Utadrettet ledelse

- Hvor lenge har du vært styrer i kommunal barnehage?
- Hva innebærer det å lede en barnehage for deg?
- Har du videreutdanning innenfor ledelse eller tatt styrerutdanningen?
- Hva er dine tanker og opplevelser om samarbeidet med kommunen?
- Hvordan opplever du kommunen som barnehageeier?
- Har du noen eksempler på hvilke krav og forventninger kommunen som eier til deg som styrer?

Konkurranseledelse

- Hvordan opplever du at kommunen forholder seg til konkurransen mellom de kommunale barnehagene?
 - o Styrer kommunen mye av opptakene til barnehageplasser?
 - o Hvordan opplever du dette?
- Opplever du konkurranse mellom de kommunale barnehagene i forhold til å fylle opp plassene?
 - o Eksempler/erfaringer?
- Opplever du noe økt fokus på hvordan dere bør markedsføre dere for å få fylt opp barne plassene?
 - o Hvordan?

Tilpasningsleder

- Har du erfaringer med å få nye lovverk og regler formidlet av kommunen?
 - o Hvordan oppleves dette?
- Tilpasser du kravene og påleggene til egen barnehage?
 - o I så fall hvordan og hvorfor?
- Er det et nettverk for styrerne i regionen/kommunen hvor dere diskuterer påleggelsene fra kommunen?
 - o Hvordan oppleves dette for deg?

Representant

- Som styrer av barnehagen, hvordan arbeider du for å skape et samarbeid med andre eksterne aktører utenfor barnehagen?
- Hvordan arbeides det for å skape en god relasjon med disse?
- Hvordan arbeides det for å skape og opprettholde samarbeidet med foresatte som har barn i barnehagen?

Politisk aktør

- Hvilke arenaer kan du som styrer være med på å påvirke arbeidet som retter seg mot barnehagene i kommunen?
- Er det noen form for nettverksbygging mellom styrerne i kommunen?
 - o På hvilke måter
 - o Delingskultur?
- Har du en kontaktperson eller en fast veileder som du forholder deg til i kommunen?
 - o Er dette noe du ønsker eller føler du har behov for?
- Er det noe du ønsker kommunen burde bli bedre på i forhold til de utfordringene du har/melder inn?

Til slutt:

- Opplever du noen utfordringer med kommunen som barnehageeier, i så fall hvilke?
- Hva ønsker du mer av fra kommunen som barnehageeier?
- Hva finner/opplever du støttende i kommunen som barnehageeier?

Vedlegg 4 Privat lagring



Rutiner for bruk av private enheter i masterprosjekter ved DMMH

NSD anbefaler å ikke bruke private enheter til datainnsamling, oppbevaring eller lagring, og krever at bruk av private enheter må avklares med behandlingsansvarlig institusjon (for vår del DMMH).

DMMH har opptaksutstyr til utlån. Dersom det er kun begrenset mengde forskningsdata du skal samle inn, dersom datamaterialet verken inneholder fortrolige eller sensitive opplysninger og muligheten til å låne utstyr ved DMMH er begrenset, kan du benytte private enheter underveis i arbeidet med masteroppgaven. Som student plikter du å fremvise private enheter ved eventuelle internkontroller ved DMMH.

Med private enheter menes følgende.

- Datamaskin i privat eie.
- Eksterne lagringsmedier: Kamera du eier selv eller som eies av barnehage/skole der forskningen foregår, lydopptaker, egne minnepinner, eksterne harddisker og lignende.

Datamaskin i privat eie

1. Ingen andre enn du selv bør bruke datamaskinen. Dersom familie/venner bruker datamaskinen, må de ha egne kontoer.
2. Ha god kunnskap om datamaskinen. Ikke installer programmer du ikke bruker/trenger
3. Datamaskinen må være oppdatert med siste sikkerhetsoppdatering til enhver tid
4. Personopplysninger skal ikke lagres i skyløsninger hvor det ikke er mulig å sikre hvem som har tilgang til dataene og at opplysningene ikke spres uten kontroll.
5. Aktiver skjerm lås og innlogging med passord. Passord må være gode og unike.
6. Vær skeptisk til lenker i epost og på nettsider.
7. Unngå ukjente trådløse nettverk.
8. Minimer risikoen for at bærbar datamaskin blir stjålet, mistet eller gjenglemt. Vurder låst skap for oppbevaring.
9. Ved bruk av bærbar datamaskin må du være svært påpasselig med oppbevaring og frakt av utstyret for å minimalisere risikoen for tyveri og skader.

Eksterne lagringsmedier

1. Enheter som har forbindelse med nett skal aldri brukes til opptak eller lagring av lyd, video eller til fotografering. Mobiltelefoner/smarttelefoner/nettbrett skal derfor ikke benyttes til innsamling og lagring av forskningsdata som inneholder personopplysninger.
2. Enheten skal alltid sikres med passord/pinkode.



3. Vær bevisst din atferd. Sørg for at eksterne lagringsmedier aldri forlates uten å sperres/låses. Oppbevar eksterne lagringsmedier innelåst når du ikke bruker dem. Enhetene må ikke lånes ut til uvedkommende.
4. Vær påpasselig under datainnsamling med oppbevaring og frakt av utstyr som lydopptaker og kamera. Det må ikke komme på avveie eller bli utsatt for skade.
5. Overfør foto, lyd- og video-opptak så fort som mulig til annen lagring. Kryptert minnepinne eller kryptert ekstern harddisk bør benyttes. Kryptering kan gjøres ved å enten anvende en minnepinne som kan krypteres eller ved å kryptere filer på det aktuelle lagringsmediet. Vurder om det er nødvendig å anskaffe deg mer enn én kryptert minnepinne til bruk for eventuell sikkerhetskopiering.
6. Foto, lyd- og videopptak skal ikke distribueres til uvedkommende.
7. Minnebrikken i kameraet skal tømmes mellom hver gang du bruker det.
8. Dersom kamera/lydopptaker tilhørende barnehage/skole benyttes, må opptak være fullstendig slettet når utstyret leveres tilbake eller andre skal bruke utstyret.
9. Personopplysninger skal anonymiseres eller slettes fra eksterne lagringsmedier så raskt som mulig. For masterstudenter innebærer dette at alle foto, lyd- og videopptak fra private enheter skal slettes når oppgaven er levert og funnet godkjent. DMMH ved veileder skal varsles når anonymisering/sletting skjer.