

Linn-Merethe Hembre

Ledelse av barnehager i konkurranse

En kvalitativ studie av styreres opplevelse av å lede en barnehage i konkurranse, og hvordan konkurransen virker inn på deres utøvde lederrolle.



Master i barnehageledelse

Trondheim, høsten 2023



Innhold

Figurer og tabeller.....	2
Forord.....	3
Sammendrag.....	4
1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema i oppgaven	5
1.2 Presentasjon av problemstillingen	8
1.3 Oppgavens oppbygging.....	8
2.0 Konkurranseledelse i barnehageforskningen	10
Dagens konkurransesituasjon.....	12
Foreldresamarbeid som utfordrer.....	13
3.0 Ledelsesteori	16
3.1 Ledelse som funksjon.....	17
Utadrettet ledelse.....	18
Pedagogisk ledelse	18
Personalledelse.....	18
Administrativ ledelse	19
3.2 Konkurranseledelse som strategi	19
3.3 Konkurranseledelse gjennom organisasjonslogikker.....	21
Markedslogikk	21
Profesjonslogikk.....	23
3.4 Strategisk ledelse.....	24
3.5 Generiske og ressursbaserte strategier	24
Kostnadseffektivitet	25
Differensiering	25
Fokusering.....	26
3.6 Profesjonsutøvelse i barnehagen	29
4.0 Metode	33
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring	33
Fenomenologisk tilnærming	33
4.2 Kvalitativ forskningsmetode	34
4.3 Semistrukturert livsverdenintervju.....	34
4.4 Datainnsamling	35
Utvalg og rekruttering	35
Intervjuguide	36

Gjennomføring av intervjuene	37
Transkripsjon av intervjuene.....	38
4.5 Analyseprosessen	39
4.6 Kvalitetskriterier	42
Forskerrollen og forforståelse	42
Etiske vurderinger	44
5.0 Presentasjon og drøfting av funn	46
5.1 Styrers opplevelse av konkurranse.....	46
En endret situasjon	46
En ubehagelig rolle	48
5.2 Strategier for å møte konkurransen	50
Strategi 1: Omdømmebygging gjennom foreldresamarbeid	50
Strategi 2: Markedsføring	51
Strategi 3: Profesjonell markedsføring	53
Strategi 4: Å invitere nye søkere inn i barnehagen	54
Strategi 5: Et målrettet barnehagetilbud.....	56
5.3 Krav og forventinger fra foreldre.....	58
Brukerens valgfrihet.....	59
5.4 Konkurranse på innhold og kvalitet.....	61
Positive effekter av konkurranse.....	61
Risikofaktorer.....	63
Et kompetent personale	66
6.0 Avslutning.....	68
Referanseliste	70
Vedlegg	76
Vedlegg 1: Vurdering av behandling av personopplysninger – fra meldeskjema	76
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	78
Vedlegg 3: Informasjon om intervjutema	79
Vedlegg 4: Intervjuguide	80

Figurer og tabeller

Figur 1: Tre generelle konkurransestrategier (Porter, 1987, s. 70)	27
Figur 2: En abduktiv tilnærming. Fritt etter Postholm og Jakobsen, 2018, s. 103.....	39
Tabell 1: Oversikt over informanter.....	36

Forord

Gjennom min tid som masterstudent har jeg lært mye, om både barnehageledelse og meg selv. Det har vært en spennende, men også intens reise. Tilbake sitter jeg med en mengde ny kunnskap, mange nye refleksjoner og godt mot til å ta fatt på videre jobb som barnehagestyrer.

Det å kombinere studier med jobb som barnehagestyrer og familieliv er utfordrende, men vi kom oss igjennom det – sammen! Jeg har hatt god støtte fra både min leder, mine styrerkolleger og i personalet i barnehagen jeg er styrer i. Dere har gitt meg tid, rom og forståelse, og vist interesse for dette prosjektet jeg nå har brukt det siste året på å fullføre. Tusen takk for det!

På hjemmebane har både Gøran og mamma stilt opp, slik at jeg har kunnet reist til Trondheim på samlinger, og tatt meg fri fra familielivet for å skrive uten dårlig samvittighet. Sist, men ikke minst har Ådne vært usannsynlig tålmodig når mamma har vært opptatt med å skrive. Dette hadde ikke latt seg gjennomføre uten dere. Nå er jeg i mål, og endelig kan vi bruke helgene slik vi vil igjen – jeg gleder meg!

Allerede første studiesamling knyttet jeg bånd til en som har gjort studieforløpet både mer lærerikt og morsomt. Vi har skrevet oppgaver sammen, diskutert og reflektert, og støttet hverandre i både skole og jobb. Du har operasjonalisert vanskelig teori, og stilt spørsmål som får meg til å tenke nytt. Takk for alt samarbeid i disse to årene, Hege. Nå er vi i mål, begge to. Jeg håper våre veier fortsatt vil krysses.

Mine informanter fortjener også en takk. Uten dere ville ikke dette prosjektet blitt. Dere delte åpent og villig, og var genuint interesserte i tema. Det var veldig spennende å få høre deres fortellinger og betraktninger, og takket være disse har vi nå litt mere kunnskap om ledelse av konkurranseutsatte barnehager.

Til sist vil jeg takke min veileder, Kristine W. Smeby for all tålmodighet, støtte og veiledning underveis i prosessen. Du har gitt meg god veiledning, og hatt troen på at dette skulle gå – til tider tror jeg du har trodd mer på det enn meg selv. Men nå er vi her – takk!

Mosjøen, 12.10.23

Linn-Merethe Hembre

Sammendrag

Barnehageforliket (St.meld. nr 24 (2002 - 2003)) hadde som mål å gjøre barnehage til et tilbud som var tilgjengelig for alle. For å oppnå dette måtte både nye plasser opprettes, og prisen senkes. Nye barnehager ble bygd, og full barnehagedekning ble oppnådd. Siden 2009 har fertiliteten i Norge sunket (Statistisk sentralbyrå, 2023c), og resultatet av dette er at vi i dag har flere tilgjengelige barnehageplasser enn barn med behov for barnehageplass. Dette har ført til at barnehager nå må konkurrere med hverandre om å få barn til sin barnehage.

Barnehagestrategien *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030* sier at alle barn skal få gå i en barnehage av god kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 16). Dette fordrer at barnehagestyrerne må legge vekt på ledelse av kvalitetsutvikling i barnehagen, samtidig som konkurransen krever at styrerne også leder for å kunne hevde seg i konkurransen og barn og foreldre.

Denne undersøkelsen tar for seg hvordan styrere opplever det å lede en barnehage i konkurranse. Videre ses det på hvordan konkurransen virker inn på barnehagestyrernes utøvde lederrolle, i både et konkurranse- og kvalitetsperspektiv. Datainnsamlingen ble gjort ved hjelp av sju semistrukturerte livsverdenintervju med barnehagestyrere som leder barnehager som står i en konkurransesituasjon.

Funn i undersøkelsen viser at styrerne benytter seg av ulike strategier for å vinne posisjon i konkurransemarkedet. Det viser seg også at med den økte konkurransen, og dermed økt valgfrihet, har forventninger og krav fra foreldre økt. Styrerne må derfor mestre å balansere det å møte markedets behov og ønsker, opp mot profesjonsutøvelse og kvalitet på barnehagetilbudet.

Videre viser det seg at styrerne har delte meninger når det kommer til konkurransens innvirkning på barnehagekvaliteten. Det trekkes frem positive effekter konkurransen kan ha på barnehagetilbudet, samtidig som styrerne også er bevisste på risikofaktorer knyttet til konkurranse og kvalitet.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema i oppgaven

Den økende konkurransen mellom barnehager fører til at barnehageledere må ha en offensiv tilnærming til det å gjøre seg attraktiv ovenfor potensielle barnehagesøkere (Larsen & Slåtten, 2020, s. 248). I 2003 vedtok regjeringen det som omtales som «Barnehageforliket». Dette forpliktet kommunene til en storstilt utbygging av barnehageplasser. Alle som ønsket barnehageplass, skulle få det. Samtidig innføres det en makspris på foreldrebetaling, som skal bidra til at alle som ønsker barnehageplass, også skal ha økonomiske muligheter til å benytte seg av det (St.meld. nr 24 (2002 - 2003)). Som en følge av denne politikken, ble det bygd og startet opp et stort antall nye barnehager over hele landet.

Fruktbarheten i Norge var i denne perioden stigende – og nådde en topp i 2009, hvor hver kvinne i snitt ville få 1,98 barn (Statistisk sentralbyrå, 2023c). Siden 2009 har norske kvinner fått færre og færre barn. Tall fra 2022 gir en forventning om at hver kvinne i gjennomsnitt føder 1,41 barn (Statistisk sentralbyrå, 2023c). Det ble i 2022 født 51 480 barn, mot 61 804 fødte barn i 2009 (Statistisk sentralbyrå, 2023a). Denne nedgangen i antall fødte barn, påvirker naturlig nok også antallet barn som trenger barnehageplass, og har direkte innvirkning på hvordan konkurransesituasjonen i barnehagesektoren har utviklet seg, og sannsynligvis også vil fortsette å utvikle seg.

Andelen barn som går i barnehage, er stigende. De siste fem årene har andelen barn som går i barnehage økt med 2,1 prosent, og dermed gikk 93,4 prosent av alle barn i Norge i barnehage. Andelen 3 – 5-åringer som gikk i barnehage i 2022 var 97,2 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023d). Dette viser at det er kun en liten prosentandel av norske barn som ikke begynner i barnehage før skolestart. *Antallet* barn i norske barnehager er likevel synkende. Antallet barn som hadde barnehageplass var på sitt aller høyeste i 2013, og siden har det vært et synkende antall barn i norske barnehager. Det gikk omtrent 20 000 færre barn i norske barnehager i 2021, enn hva det gjorde i toppåret 2013 (Statistisk sentralbyrå, 2023b).

Dette fører til at barnehager nå opplever å ha ledige barnehageplasser, og man står nå i en situasjon hvor barnehagene må konkurrere med hverandre om å få barn til sin barnehage. Med bakgrunn i dagens finansieringsmodell for barnehager, hvor barnehagens driftstilskudd blant annet bestemmes av hvor mange barn man har i barnehagen, er det å få fylt opp barnegruppene avgjørende for videre drift, og barnehagene må derfor jobbe på en annen måte enn tidligere for å overleve (Larsen & Slåtten, 2020, s. 242). Samtidig med at antallet barn har gått ned, er det de siste fem årene blitt 456

færre barnehager (Statistisk sentralbyrå, 2023d). Det er i hovedsak de minste barnehagene som legges ned (Utdanningsdirektoratet, 2022). Dette viser at de større barnehagene i større grad overlever konkurransen barnehagene står i.

Den norske barnehagesektoren er en sammensatt sektor, og det finnes et mangfold av både private og offentlige aktører som driver barnehager. I 2022 var 52 prosent av barnehagene i Norge eid av private aktører (Statistisk sentralbyrå, 2023d). Samtidig som at barnehagene i økende grad må jobbe for å styrke sin posisjon i konkurransen om søkere, for å sikre egen økonomi og overlevelse, har de også sterke forpliktelser når det kommer til hvordan barnehagene skal driftes, både når det gjelder innhold og kvalitet. Alle barnehager må forholde seg til det samme lovverket, de samme forskriftene og de samme styringsdokumentene, og økonomien både finansieres og reguleres av det offentlige, gjennom tilskudd og regelverk for makspris på foreldrebetaling. Én viktig del av barnehagenes virksomhet, handler om å oppfylle barnehagens samfunnsmandat, slik det er beskrevet i Rammeplanen:

«Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng.» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7)

Barnehagene står fritt til å selv velge den organisering og de metodene de selv ønsker, så lenge de oppfyller samfunnsmandatet, og følger gjeldende lovverk og andre styringsdokumenter.

Regjeringen har de siste ti årene lansert ny Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017), og strategidokumentene «Kompetanse for fremtidens barnehage» (Kunnskapsdepartementet, 2013a) og «Barnehager mot 2030 – strategi for barnehagekvalitet» (Kunnskapsdepartementet, 2021). De to sistnevnte har i tillegg blitt revidert, og gitt ut i oppdatert versjon det siste året (Kunnskapsdepartementet, 2022, 2023). Dette viser at det er en stor nasjonal satsning på kvalitet og kompetanse i norsk barnehagesektor. Kvalitet- og kompetanseutvikling er og vil fortsatt være viktige satsningsområder for barnehagene i tiden som kommer.

Gjennom den nasjonale barnehagestrategien *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030* har regjeringen et overordnet mål om at alle barn i Norge skal ha tilgang til et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet, uavhengig av hvor de kommer fra eller hvilken barnehage de går i (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 16).

Strategien trekker frem at Lov om barnehager (Barnehageloven, 2005) og Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) stiller høye krav til hvilken kvalitet det skal være på

barnehagetilbudet i Norge. Dette er dokumenter alle barnehager er forpliktet til å drive etter. Likevel vet vi at kvaliteten på barnehagetilbudet er varierende (Alvestad et al., 2019, s. 72). Den gode barnehagen beskrives som et sted hvor barn skal få oppleve glede, de skal trives, få leke, ha venner og ha det trygt og godt. Barnehagen skal også ha en sosialt utjevne funksjon, og har en særlig viktig funksjon for den norskspråklige utviklingen hos minoritetsspråklige barn (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 8–9).

«Gode barnehager åpner verden for barna, tilrettelegger for meningsfulle opplevelser og støtter opp om barns lyst til å leke, utforske, lære og mestre. Alle barn er forskjellige og skal få den støtten og tryggheten de trenger for å utvikle sin identitet og være del av fellesskapet i barnehagen. Kulturelt og språklig mangfold er en naturlig del av barnehagehverdagen. Barnehagen skal synliggjøre, verdsette og fremme mangfold og gjensidig respekt.»
(Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 9)

Jeg jobber selv til daglig som styrer i en barnehage som ligger i et område hvor det tidligere har vært fulle barnehager, og venteliste for å få barnehageplass. For å kunne gi flere barn barnehageplass, ble det bygd en ny barnehage. Samtidig ble det nedgang i antall fødte i kommunen, og nå er det flere tilgjengelige barnehageplasser enn barn i barnehagealder. Den økte konkurransen mellom barnehagene har vært et tilbakevendende tema i møtet med andre styrere i området. Flere forteller om en endret styrerrolle, hvor de nå må tenke og gjøre annerledes for å sikre barnehagens videre eksistens ved å ta grep for å sørge for at barnehagen får mange nok søkere til å fylle opp de plassene man ønsker å fylle opp.

Dette er erfaringer også jeg har gjort meg gjennom min jobb. Jeg har opplevd at når jeg nå er leder for en barnehage som er i en konkurransesituasjon, må jeg ha andre strategier for min ledelse av barnehagen. Det at jeg gjorde meg faktiske erfaringer med å være styrer i en barnehage i konkurranse, var det som først tente min interesse for dette tema. Når interessen for dette området dukket opp hos meg, ble jeg også oppmerksom på at konkurranse mellom barnehager er en situasjon som vokser seg fram i flere byer og områder, og at det dermed er et veldig aktuelt tema for mange barnehageledere rundt om i landet.

Ikke alle barnehager er utsatt for konkurranse. I noen kommuner er det lange ventelister for å få barnehageplass. Barnehagene i disse kommunene kan oppleve at det er en konkurranse seg imellom når det kommer til omdømme og kvalitet, men de vil samtidig ikke være avhengig av godt omdømme og kvalitet for videre drift. Så lenge det er for få barnehageplasser i kommunen, vil alle barnehager få fylt opp plassene sine. I kommuner der det er flere barnehageplasser enn barn, vil konkurransen mellom barnehagene kunne oppleves sterkere, da det er en reell risiko for å ikke få

fylt opp plassene sine. Får man ikke fylt opp plassene, vil dette gi en økonomisk konsekvens, og dermed også ha direkte innvirkning på driftsgrunnlaget. Jeg ønsker gjennom denne undersøkelsen å få kunnskap om hvordan styrere i denne situasjonen opplever det å lede en barnehage i konkurranse, og hvordan konkurransen virker inn på valg de gjør i sin utøvde ledelse.

1.2 Presentasjon av problemstillingen

Jeg ønsker i dette forskningsprosjektet å undersøke hvordan barnehagestyrere i konkurranseutsatte barnehager opplever det å lede en barnehage i konkurranse. Jeg vil også undersøke hvordan konkurransen har innvirkning på barnehagestyrernes utøvde lederrolle. Jeg vil sette fokus på de utadrettede strategiene som styrerne benytter i dette arbeidet, men også på hvordan konkurransen mellom barnehager kan innvirke på hvordan styrene leder arbeidet med å utvikle kvaliteten på barnehagetilbudet i den enkelte barnehage.

Jeg har med bakgrunn i dette, valgt å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan opplever barnehagestyrere å lede en barnehage i konkurranse, og på hvilken måte virker konkurransen inn på hvordan de utøver sin lederrolle?»

I arbeidet med å belyse en problemstilling kan man velge å utarbeide egne forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene bidrar til å konkretisere og snevre inn problemstillingen (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 58). Min problemstilling er formulert med to konkrete spørsmål, og jeg opplevde det derfor ikke som et behov å utarbeide egne forskningsspørsmål i det videre arbeidet. Jeg tok utgangspunkt i de to spørsmålene som er formulert i problemstillingen, og brukte disse når jeg videre utarbeidet intervju spørsmål.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er inndelt i seks kapitler. I første kapittel har jeg presentert tema og problemstilling, satt dette inn i en samfunnsmessig kontekst og vist til hvorfor dette er et aktuelt tema innenfor forskning på barnehageledelse.

I andre kapittel presenteres et utvalg av tidligere forskning som knyttes til ledelse av barnehager i konkurranse, før fokuset i tredje kapittel dreier over til presentasjon av ulike ledelsesteorier. Noen av teoriene handler om ledelse på generelt grunnlag, mens noen av teoriene er nærmere knyttet opp

mot ledelse i en konkurranseutsatt organisasjon. Videre presenteres teori som kan settes i sammenheng med ledelse av kvalitetsarbeid i barnehagen.

I kapittel fire presenteres mine metodevalg gjort underveis i forskningsprosessen. Leseren blir her gjort kjent med min vitenskapsteoretiske forankring, mine valg når det kommer til forskningsdesign og teori knyttet til mine metodevalg. Jeg gjør også rede for hvilke valg jeg har gjort underveis i prosessen med å samle inn data, og i analysen av det innsamlede materialet. Videre skriver jeg om kvalitetskriterier for forskningen, og om etiske vurderinger som er gjort i dette forskningsarbeidet.

I kapittel fem går jeg grundigere inn i analysen av det innsamlede materialet, og presenterer og drøfter de ulike funnene jeg har gjort opp mot teori og tidligere forskning, som allerede er presentert i kapittel to og tre. Dette kapittelet er delt inn i ulike deler, hvor jeg tar for meg styrers opplevelse av å lede en barnehage i konkurranse, ulike strategier styrerne benytter seg av for å møte konkurransen, endrede krav og forventninger fra foreldre og hvordan konkurransen virker inn på innhold og kvalitet i barnehagen, og de valgene styrerne må ta i ledelsen av dette arbeidet.

I kapittel seks løftes de viktigste funnene som er gjort i prosjektet fram, og det reflekteres over hvordan disse funnene kan bidra til videre arbeid med, og forskning på ledelsen av barnehager i konkurranse.

2.0 Konkurranseledelse i barnehageforskningen

Jeg vil i dette kapittelet presentere et utvalg av tidligere forskning som er gjort når det gjelder ledelse av barnehager i konkurranse. I oppstarten av dette forskningsprosjektet gjennomførte jeg ulike litteratursøk for å gjøre meg kjent med tidligere forskning på området. Utadrettet ledelse, og barnehageledelse i et konkurranseperspektiv er et relativt nytt område innen barnehageforskningen, og tilgangen på tidligere forskning på området er derfor begrenset. Dette understøtter også Gotvassli (2021, s. 28), som sier at utadrettet ledelse er et lite utforsket område, og tar opp behovet for økt kunnskap om både den utadrettede barnehageledelsen og betydningen av ledelse i møtet med økte krav fra omgivelsene. Videre presenteres et utvalg av tidligere forskning som kan knyttes opp mot ledelse av konkurranseutsatte barnehager, og derfor er relevant for mitt prosjekt.

Forskningsprosjektet «Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren», heretter kalt «SOL-undersøkelsen» bygger på kvalitative forskningsintervjuer av styreere, pedagogiske konsulenter/visestyrere, pedagogiske ledere og assistenter fra fire ulike kommuner, og data fra en landsdekkende spørreundersøkelse blant barnehagestyrere. Datainnhenting ble gjort i perioden 2008 til 2009 (Børhaug et al., 2011, s. 15–16).

SOL-undersøkelsen ble sendt ut til alle barnehagestyrere i Norge (Børhaug et al., 2011, s. 16). Dermed er det etter all sannsynlighet en god andel av de som svarte på undersøkelsen som ikke hadde erfaring med å stå i konkurranse når de besvarte denne. I SOL-undersøkelsen kom det fram at over 50 prosent av de spurte styrerne mente konkurranse mellom barnehagene vil bli stimulerende (Børhaug et al., 2011, s. 184). I samme undersøkelse viser det seg også at ca 40 % av styrerne mener markedsføring er en stor utfordring. Andelen styrere som ser markedsføring som en stor utfordring er større i private barnehager enn i kommunale (Børhaug et al., 2011, s. 185).

Undersøkelsen sier ikke hva som er årsaken til at styrerne i private barnehager ser på markedsføringen som er større utfordring enn det styrerne i de kommunale barnehagene gjør. Det kan tenkes at barnehage som er en del av en større organisasjon, som de kommunale barnehagene gjerne er, står tryggere i en situasjon der antall barn, og dermed også finansieringen, svinger, og at dette igjen gjør at kommunale styrere i mindre grad enn de private bekymrer seg for markedsføring. I kommunal sektor vil det kunne finnes ekstra ressurser, eller midlertidige omplasseringer for personalet som eventuelt skulle bli overflødig i en periode, mens særlig små, enkeltstående private barnehager vil kanskje bli nødt til å si opp ansatte, eller i verste fall legge ned driften dersom svingningene blir for store.

Det er mange som mener at private barnehager er bedre på å tilpasse seg konkurransesituasjonen enn de kommunale barnehagene. Dette begrunnes i at de private ikke sitter med den tryggheten til

videre drift som den kommunale barnehagen har (Børhaug & Moen, 2014, s. 209). Det sies også at fleksibiliteten er større i private enn kommunale barnehager, og at dette kan gjøre de bedre rustet til å møte konkurransesituasjonen (Børhaug & Moen, 2014, s. 209). Ut ifra dette, kan det tenkes at en årsak til at flere private barnehagestyrere enn kommunale ser på markedsføring som en utfordring, er at de private også i større grad er opptatt av å håndtere den konkurransesituasjonen de står i, nettopp for å kunne sikre videre drift på egen enhet. Den manglende tryggheten på videre drift, gjør at private barnehagestyrere er nødt til å bruke tid av sin ledelse på markedsføring.

I intervjuundersøkelsen kom det fram at styrerne så på markedsføring som en viktig oppgave i ledelsen av barnehagen, og at det ble brukt mye tid på informasjonsarbeid, gjennom for eksempel utarbeidelse av hjemmesider, presentasjons-filmer eller annet informasjonsmateriell. Undersøkelsen viser også at flere barnehageeiere, både private og kommunale, henter inn hjelp fra profesjonelle aktører til arbeid med markedsføring (Børhaug et al., 2011, s. 185).

SOL-undersøkelsen viser også at mange styrere ser på rekruttering av barn til barnehagen som en utfordring. Antall barn i barnehagen er avgjørende for barnehagens økonomi, og noen av styrerne i undersøkelsen omtaler i denne sammenhengen foreldrene som kunder de må konkurrere om (Børhaug et al., 2011, s. 186). Her er det en vesentlig forskjell mellom styrere i private og kommunale barnehager, hvor det er langt flere styrere i private barnehager som ser dette som en stor utfordring enn i kommunale (Børhaug et al., 2011, s. 186). Det kommer heller ikke her frem hva som kan være årsaken til at de kommunale styrerne ser på rekruttering av barn/foreldre som en mindre utfordring, enn det de private styrerne gjør, men det kan kanskje trekkes paralleller til at de kommunale styrerne også ser på markedsføring som en mindre utfordring enn de private styrerne (Børhaug et al., 2011, s. 185). Når man ser disse to spørsmålene i sammenheng, kan det se ut som at de kommunale styrerne ser på konkurranse som en mindre utfordring enn de private.

Undersøkelsen viser også hva som vektlegges når barnehagene skal trekke frem sine styrker i møtet med konkurransen; barnehagens pedagogiske arbeid, ulike profiler, nybygde barnehager trekker fram bygningsmessige fasiliteter, utvidet åpningstid eller mattilbud, temakvelder eller omfattende dokumentasjon gjennom bilder og film på skjerm i garderoben (Børhaug et al., 2011, s. 187).

SOL-undersøkelsen ble gjennomført i en tid hvor barnehageutbyggingen var kommet langt, og de fleste som ønsket barnehageplass, fikk det. Det var likevel ikke blitt full barnehagedekning enda. Flertallet av de som besvarte undersøkelsen mente at barnehagene må profilere seg på en helt ny måte når full barnehagedekning var oppnådd. Samtidig viser undersøkelsen også at det i en konkurransesituasjon er viktig at barnehagen satser på det de er gode på (Børhaug et al., 2011, s. 188). I dag er det full barnehagedekning, og overskudd på barnehageplasser flere steder. Det er

derfor interessant å se på hvordan barnehagene i dag velger å profilere seg for å bedre sin posisjon i konkurransemarkedet. Det kommer videre fram i intervjuer med styrere som har besvart SOL-undersøkelsen at det er viktig at barnehagen fremstår som moderne og nytenkende for omgivelsene, samtidig som man beholder det som over lengre tid har fungert godt. Barnehagelederen står da i et spenningsfelt mellom fornyelse og ivaretagelse av barnehagens kjerneaktivitet (Børhaug et al., 2011, s. 188).

SOL-undersøkelsen var en omfattende undersøkelse, som belyste mange relevante områder når det gjelder ledelse av barnehager i konkurranse. Barnehagesektoren har endret seg i sektoren siden denne undersøkelsen ble utført, så ikke alt i den vil være gyldig i dag. Jeg har likevel valgt å bruke SOL-undersøkelsen som en del av teorigrunnet i dette prosjektet, da jeg ser at til tross for dataen ikke er helt fersk, sammenfaller en del av resultatene i denne med noen av funnene jeg har gjort med i min undersøkelse. Gjennom min undersøkelse vil det komme fram oppdatert kunnskap rundt enkelte tema som SOL-undersøkelsen. Det å ha med seg denne som bakteppe, vil også kunne bidra til å se likheter og forskjeller i svarene som gis nå og svarene som ble gitt da.

Dagens konkurransesituasjon

Dahle publiserte i 2020 artikkelen «Barnehager som konkurrerende virksomheter». Denne artikkelen bygger på empiri fra en undersøkelse hvor 18 barnehagelærere ansatt i større barnehagekjeder ble intervjuet rundt sine erfaringer og synspunkter på konkurranse. Funn i denne undersøkelsen viser at de spurte barnehagelærerne i de større private barnehagekjedene opplevde at det var en konkurransesituasjon mellom barnehagene, og denne konkurransen oppstår fordi at barnehagene må fylle opp alle plasser de har til rådighet for å sikre økonomi til fortsatt drift. Analysen sannsynliggjør at konkurransen mellom barnehagene fører til en markedsretting av sektoren. Barnehagelærerne i disse barnehagene står i dilemmaer knyttet til hva barnehagen skal tilby for å være attraktive barnehager for foreldrene, opp mot hva deres faglige vurderinger av om dette er bra for barna eller ikke (Dahle, 2020, s. 226).

Dahle (2020, s. 226) skriver videre at det ser ut til at informantene i hennes undersøkelse ser ut til å stå i et spenn mellom profesjonsetikken og eiernes mål om å sørge for å vinne konkurransen, og de markedsretta tiltakene dette krever.

Det har de siste årene har blitt skrevet flere masteroppgaver som handler om ledelse av barnehager i konkurranse. I forbindelse med mitt prosjekt har jeg funnet blant annet Nina Beate Nilsens (2022) *Barnehager i konkurranse* og Anniken Dales (2018) *Lar du deg styre eller blir du styrt? En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne styringsforsøk* som relevante. Sistnevnte

undersøkelse har også lagt grunnlaget for artikkelen «Vi gjør som de andre! Styrerens strategier i møte med konkurranse» (Dale & Granrusten, 2021).

Gjennom dybdeintervjuer har Nilsen (2022, s. 79–80) funnet at styrere er løsningsorienterte og nytenkende. Det viser seg også at de i større grad enn tidligere strekker seg for å gjøre foreldregruppen fornøye. Styrerne i undersøkelsen opplever konkurranseledelsen som utfordrende, både på grunn av mangel av tid og mangel på kompetanse på området. Styrerne har mange ledelsesfunksjoner de skal fylle, og et fremtredende funn i undersøkelsen, er at styrerne opplever å stå i et krysspress mellom disse ulike ledelsesfunksjonene. Undersøkelsen viser at økte krav og forventinger fra foresatte, fører til at styrer må bruke mer tid på foreldresamarbeid, og at dette går utover tiden til pedagogisk arbeid med barn og personale. Funn i undersøkelsen viser også at styrerne ser både fordeler og ulemper med at barnehagene er i konkurranse, og at konkurransesituasjonen kan ha både positive og negative innvirkninger på kvaliteten på barnehagetilbudet.

Samtlige styrere i Dales (2018, s. 75–77) undersøkelse, er opptatt av konkurransesituasjonen barnehagene deres står i, og at omdømmebygging står sentralt hos styrere i både private og kommunale barnehager. De private styrerne er tydeligere på hvilke strategier de benytter seg av i forhold til omdømmebygging. Facebook, hjemmesider og media nevnes som områder de har strategier på, i tillegg til en forventning om at alle ansatte skal fremsnakke egen barnehage. De kommunale styrerne er mer vage i fremstillingen av strategier, men legger vekt på å gjøre foreldrene fornøye – og gjennom dette få positiv omtale i lokalmiljøet. Undersøkelsen viser at styrerne heller «går med strømmen», enn å skille seg ut fra mengden. Styrerne ønsker å gjøre det samme, og deltar på det samme som konkurrentene for å ikke skille seg negativt ut. Dersom en barnehage velger å ikke delta i et prosjekt, vil dette kunne føre til spørsmål om hvorfor deres barnehage ikke hadde ulike sertifiseringer, kurs og lignende, og at dette igjen kan gjøre at foreldre velger bort deres barnehage til fordel for en som er deltagende i det aktuelle prosjektet. Det ser dermed ut til at styrernes konkurransestrategi er å gjøre det samme som konkurrentene. Dale og Granrusten (2021, s. 112) spør om hvorvidt konkurransen mellom barnehager kan føre til at barnehagene kun viser frem «glansbilder» av sin praksis, og hvilke konsekvenser dette kan ha for felles refleksjon og kompetanseutvikling.

Foreldresamarbeid som utfordrer

Smeby et al. (2021) har gjennomført en intervjuundersøkelse hvor det ble undersøkt hvordan styrere i barnehager gjennom utadrettet ledelse forhandler og konstruerer barnehagens grenser i møte med foresatte. Forskerne har gjennom analyse av den innsamlede materialet kommet frem til tre

hovedkategorier grenseoverskridende foreldresamarbeid, hvor styrerens utadrettede ledelse av barnehagen utfordres av foresattes krav og forventninger (Smeby et al., 2021, s. 119–121).

Den første grenseoverskridelsen som trekkes fram, er når foreldrenes krav går på bekostning av barnehagens verdigrunnlag når det kommer til fellesskap, inkludering og likeverd. Dette kan for eksempel handle om at foreldre ikke ønsker at deres barn skal leke med et annet barn.

Datamaterialet i undersøkelsen viser at styrere har en absolutt grense når det kommer til foreldresamarbeid rundt dette. Barnefellesskapet skal ikke trues (Smeby et al., 2021, s. 123–124).

Den andre grenseoverskridelsen handler om når foreldre stiller krav om individuelle tilpasninger til sitt barn. Disse grensene er vanskeligere å trekke, og personalet bruker tid på å diskutere og vurdere hvordan ulike krav fra foreldrene skal møtes. En av utfordringene ved dette er at mange individuelle ønsker og behov totalt sett kan oppleves inngripende i barnehagens rutiner og pedagogiske arbeid. Dette kan for eksempel dreie seg om matpreferanser, søvn eller ønsker i forbindelse med utetid. Foreldrenes ønsker for eget barn kan gjøre at barnehagelærerens profesjonsutøvelse utfordres, og personalet jobber derfor med å veilede foreldre for å sørge for at barns beste ivaretas. Når foreldrenes krav blir for inngripende, er derfor pedagogenes kompetanse barnehagestyrerens viktigste verktøy i grensearbeidet (Smeby et al., 2021, s. 124–125).

Den tredje grenseoverskridelsen er «barnehageshoppere». Barnehageshoppere beskrives som foreldre som besøker barnehager de kan tenke seg å søke i, før de søker plass. De ønsker gjerne å tilbringe en del tid i barnehagen, gjerne hele dagen, i jakten på den riktige barnehagen. Styrerne i undersøkelsen er klare på at dette er krevende for personalet, og at barnehageshoppere trår over en grense. Barnehageshopping er imidlertid en forholdsvis ny grenseoverskridelse, og styrerne i undersøkelsen har derfor enda ikke tatt stilling til om dette er greit – eller om det må settes en tydelig grense på dette området. Grensesetting på dette området oppleves som utfordrende, da kvaliteten på det pedagogiske arbeidet forstyrres av barnehageshoppere, samtidig som man står i en konkurransesituasjon hvor barnehagens overlevelse står på spill dersom man ikke er på tilbudssiden ovenfor potensielle søkere (Smeby et al., 2021, s. 125–126).

I denne undersøkelsen blir det blant annet stilt spørsmål om hvordan foreldrenes krav og forventninger til barnehagen har endret seg, og om dette har noen innvirkning på måten barnehagestyreren leder barnehagen. Gjennom at foreldrene har større valgfrihet, vil de også lettere kunne stille krav, og eventuelt velge å bytte barnehage om de ikke får gjennomslag for sine ønsker. Med økt valgfrihet, vil også førstegangssøkere kunne ønske å utforske de mulighetene de har før søknaden legges inn, og med dette oppstår et behov for å slippe disse inn i barnehagen i forkant av

opptak. Det er derfor relevant å se på hvordan foreldrenes krav og forventninger gjør noe med styreernes ledelse, og om kvaliteten på barnehagetilbudet gjenspeiler dette.

3.0 Ledelsesteori

Teorien jeg har valgt å skrive om i dette kapittelet, knytter seg til mine funn i undersøkelsen. Etter hvert som jeg har analysert og funnet tema som er interessante å drøfte i materialet mitt, har behovet for å finne teori som kan benyttes for å utvide forståelsen av funnene meldt seg. Jeg vil presentere teori som handler om strategisk ledelse, utadrettet ledelse og ledelse av foreldresamarbeid, markedsføring og kvalitet i barnehagen.

Gotvassli og Vannebo (2016a, s. 11) skriver at det er lite litteratur å finne når det kommer til strategisk ledelse av barnehager, og at det derfor er behov for å videreutvikle og beskrive hvordan barnehagelederen fungerer som strategisk leder av organisasjonen. Jeg ser at det i årene etter dette er utgitt fagbøker som i hovedsak dreier seg om ulike barnehagestyreren som strategisk leder (Gotvassli, 2020b; Iversen et al., 2021), men også at barnehagestyreren som strategisk og utadrettet leder trekkes inn som tema i bøker som tar for seg større områder av barnehageledelsen (Larsen & Slåtten, 2020; Mørreaunet et al., 2019). Det har derfor vært en utvikling på dette området, men Gotvassli skriver så sent som i 2021 at barnehagestyrerens utadrettede ledelse er et utforsket område, hvor det er behov for mer kunnskap (Gotvassli, 2021, s. 28). En del av litteraturen som er å finne om strategi, og da særlig den som handler om strategisk planlegging og hvordan en kan posisjonere seg ovenfor sine konkurrenter, har sin opprinnelse i det militære, med en videreutvikling til et bedriftsøkonomisk perspektiv. Gjennom å ta i bruk et økonomisk-administrativt språk i det strategiske fagfeltet, kunne man benytte seg av dette for å diskutere strategi i andre organisasjoner enn det militære (Gotvassli & Vannebo, 2016a, s. 21). Jeg vil underveis i dette kapittelet gjøre rede for hvordan de ulike teoriene jeg trekker frem kan ses i sammenheng med ledelse av barnehager i konkurranse.

I det følgende kapittelet vil jeg presentere Adizez managementroller (1995), som kobles opp mot perspektiver på ledelse som funksjon (Børhaug et al., 2011). Jeg vil deretter gå inn på temaet konkurranseledelse, og knytter dette opp mot markeds- og profesjonslogikk (Freidson, 2001). Videre beskrives teorier om strategisk ledelse, generiske og ressursbaserte strategier. Her vil også Porters generiske strategier kostnadseffektivitet, differensiering og fokusering (Porter, 1987) trekkes inn, og kobles opp mot strategisk ledelse av barnehager i konkurranse. Til sist vil jeg presentere teori som handler om profesjonsutøvelse, og ledelse av profesjonsutøvelse i barnehagen, og hvordan dette har en betydning for barnehagekvalitet.

3.1 Ledelse som funksjon

Det har blitt vanlig å benytte seg av begrepet *ledelse som funksjon* når en skal beskrive ledelsen av barnehager. I dette begrepet ligger alle de ledelsesoppgaver som skal løses innenfor organisasjonen, og ikke bare de oppgavene styreeren gjennomfører på egen hånd (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 25). I det følgende vil jeg gå nærmere inn på teorier omkring ledelse som funksjon, og hvordan disse kan ses i et styrerperspektiv.

Ichak Adizes (1995, s. 10–12) har beskrevet fire ulike management-roller, som til sammen utgjør den ledelsen som må til for å lede en organisasjon – både med tanke på effektivitet og utvikling. Adizes sier at ingen vil kunne fylle alle rollene fullt ut alene, uten at dette går på bekostning av deler av oppdraget (1995, s. 10). En innovativ leder, som er god på å skape nye idéer og planlegge ut ifra dette, vil kunne ha behov for hjelp når det kommer til realisering og organisering for å få satt idéen ut i livet. En leder som er god på organisering, kan være dårligere når det kommer til å motivere ansatte. Det vil derfor være behov for komplementære team, som kan utfylle hverandre, for å oppnå en god ledelse av en organisasjon (Adizes, 1995, s. 11). De fire management-rollene er produsentrollen, administratoren, entreprenøren og integratoren (Adizes, 1995, s. 12). Som barnehagestyrer vil man ha det overordnede ansvaret for alle disse rollene, men man vil også ha blant annet pedagogiske ledere og andre medarbeidere med seg, som vil kunne bidra inn i de ulike rollene.

Adizes management-roller omtales i blant annet Børhaug et al (2011) under et perspektiv på ledelse som her kalles ledelse som funksjon. Dette er også begrepet jeg velger å bruke i denne forskningen. Børhaug et al. (2011, s. 88) sier, som Adizes, at ulike funksjoner kan ivaretas av ulike medlemmer av organisasjonen, men poengterer også at det er et lederansvar å sikre at alle funksjoner fylles. Det handler ikke bare om ledelsesoppgavene barnehagens styrer utfører, men om alle ledelsesoppgaver som utføres i barnehagen (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 25). Det vil variere i hvilken grad hver enkelt barnehage prioriterer eller mestrer hver enkelt funksjon, og det er sannsynlig at noen funksjoner ivaretas bedre enn andre i en organisasjon (Børhaug et al., 2011, s. 86–87).

Børhaug og Lotsberg (2010, s. 81–82) skriver i sin artikkel «Barnehageledelse i endring» om de fire ledelsesfunksjonene administrasjon, produksjon, entreprenørskap og integrasjon. De knytter dette opp mot barnehageledelse, og gir de ulike funksjonene begreper som tydeliggjør hva de innebærer for barnehageledelsen. Administrasjon omtales som administrativ ledelse, integrasjon som personalledelse, produksjon som pedagogisk ledelse og entreprenørskap som utadrettet ledelse (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 82). Disse begrepene beskriver godt de ulike funksjonene en

barnehagestyrer må fylle, og jeg vil derfor benytte meg av Børhaug og Lotsbergs begreper på ledelsesfunksjonene videre i dette kapittelet.

To av de fire ledelsesfunksjonene beskrives som utadrettede ledelsesfunksjoner. Dette er utadrettet ledelse og pedagogisk ledelse. Personalledelse og administrativ ledelse er innadrettede ledelsesfunksjoner (Børhaug et al., 2011, s. 87). Jeg vil nå kort presentere hva de ulike ledelsesfunksjonene innebærer.

Utadrettet ledelse

Utadrettet ledelse handler om forholdet mellom barnehagen og omgivelsene. Barnehagen må tilpasses de endringene som skjer i samfunnet rundt, og finne nye løsninger og muligheter. Entreprenøren må tenke helhetlig, nyskapende og strategisk, for å kunne finne de beste måtene å møte nye forventninger, krav og forutsetninger som gis fra omgivelsene (Børhaug et al., 2011, s. 87). Den utadrettede ledelsen stiller krav til at barnehagelederen må være både kreativ nok til å kunne finne de mulighetene som ligger for å kunne skape utvikling i organisasjonen, samtidig som den også må være villig til å ta noen sjanser, for å kunne utnytte de mulighetene som finnes (Adizes, 1995, s. 12). Måten styrere møter konkurransesituasjonen i eget nærområde, sier noe om hvordan denne funksjonen ivaretas i barnehagen (Børhaug et al., 2011, s. 87).

Pedagogisk ledelse

Funksjonen pedagogisk ledelse handler om de målene organisasjonen setter seg, og jobber inn mot. Den pedagogiske lederen sørger for at barnehagen har fastsatte mål å rette seg etter. Dette kan være mål som dreier seg om for eksempel profesjonsutøvelsen eller det pedagogiske arbeidet i barnehagen. (Børhaug et al., 2011, s. 87). Det handler om å sette mål som gjør at organisasjonen er konkurransedyktig, og kan skape like gode eller bedre tilbud enn konkurrentene (Adizes, 1995, s. 11). Barnehagestyreren må med andre ord sette mål for barnehagen, som gjør at den er minst like god som nabobarnehagen, slik at de på denne måten kan være konkurransedyktige i et stadig mer presset marked. I hvilken grad barnehagestyreren holder seg faglig oppdatert, kan være en måleindikator på hvordan denne funksjonen prioriteres i barnehagen (Børhaug et al., 2011, s. 88).

Personalledelse

Personalledelse som ledelsesfunksjon dreier seg om å samle personalet, og endre fokuset fra det individuelle til det kollektive. Det må jobbes for at personalet finner felles mål og retning, og personalet må settes i stand til å kunne jobbe ut i fra dette (Adizes, 1995, s. 13). Lederen bør jobbe for å skape gode arenaer for samarbeid, og bidra til at det utvikles et godt arbeidsmiljø i organisasjonen. Lederens tilstedeværelse, både fysisk på avdelingen, og gjennom for eksempel medarbeidersamtaler går inn under personalledelse (Børhaug et al., 2011, s. 87).

Administrativ ledelse

Ledelsesfunksjonen administrativ ledelse, handler som navnet i seg selv vitner om, om ledelsen av det administrative i organisasjonen. I barnehagen kan dette være for eksempel å utarbeide og sikre at rutiner følges, oppfølging av avvik og utarbeidelse av vaktplaner (Børhaug et al., 2011, s. 87).

Den administrative lederen er den som sikrer at organisasjonens arbeid utføres i tråd med regelverk, rutiner og prosedyrer (Adizes, 1995, s. 13).

3.2 Konkurranseledelse som strategi

Strategisk ledelse i det offentlige strekker seg langt tilbake i tid. På 1980-tallet gjorde den strategiske styringen seg mer gjeldende i offentlig sektor, og ble da sett på som en innovasjon, og strategisk ledelse ble mer vanlig i offentlig sektor i mange land utover 1990- og 2000-tallet (Johnsen, 2015, s. 501). Denne nye måten å styre på i det offentlige, førte med seg et mål om å forbedre og den offentlige styringen gjennom å gjøre den mindre byråkratisk, og mer pragmatisk (Johnsen, 2015, s. 502). Den offentlige styringen skulle altså ha mindre fokus på regler, og mer fokus på resultat. Ett av virkemidlene som har blitt tatt i bruk som en følge av dette, er stykkprisfinansiering. Stykkprisfinansiering innebærer at deler av de økonomiske rammene til organisasjonen bestemmes ut ifra produksjonen eller resultatene de kunne vise til (Knudsen & Flåten, 2015, s. 502).

New Public Management (NPM) er et begrep som kom med reformene i den offentlige styringen (Johnsen, 2015, s. 502). NPM og finansieringsmodellene som kan følge med dette, fører til at det ikke bare er private virksomheter som konkurrerer, men at også offentlige virksomheter kan komme i direkte konkurranse med hverandre (Klausen, 2014, s. 41). Også innenfor barnehagesektoren har NPM har gjort seg gjeldende, og begreper som konkurranse, strategi og forbrukermakt har blitt tatt inn i språket også blant barnehageledere (Granrusten, 2016, s. 234). New Public Management-orienteringen i det offentlige, driver frem et press om at barnehagene i større grad må være tilpasset brukernes preferanser og behov (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 79). Barnehagenes finansiering baserer seg i stor grad på hvor mange barn som går i den (Børhaug & Moen, 2014, s. 205). Barnehagenes produksjon, eller resultater – er antall barn, og med en stykkprisfinansiering er det dermed antallet barn som går i barnehagen som bestemmer barnehagens offentlige finansiering. Det er dermed en form for stykkprisfinansiering som gjør at barnehagene får økonomiske tilskudd. Dette har vært med på å drive frem en barnehagesektor i konkurranse (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 79).

Når barnehagesektoren beveger seg over i et landskap hvor det er økt konkurranse mellom barnehager, krever også dette at barnehagestyrere i større grad legger vekt på konkurransedimensjonen i sin ledelse. Konkurranseledelse krever at lederen orienterer seg, og handler i et marked hvor det er konkurranse om å få nok barn til sin barnehage. Barnehagestyreren må da jobbe med både markedsføring, profilering og barnehagens omdømme (Gotvassli, 2021, s. 31).

Børhaug og Lotsberg (2010, s. 92) definerer konkurranseledelsen som én av tre dimensjoner innenfor utadrettet ledelse. De har gjennomført intervjuer med styrere i 10 ulike barnehager (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 82), og har ut i fra dette identifisert tre hovedstrategier disse styrerne benytter seg av i sin konkurranseledelse. De har funnet at en viktig del at barnehagestyreres konkurranseledelse er presentasjon og synliggjøring. Dette arbeidet gjøres blant annet gjennom markedsføring og profesjonell profilering av materiell (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 89).

En annen strategi innenfor konkurranseledelsen er å konkurrere på innhold og kvalitet. Her kan barnehagene velge å bruke sin erfaring og kompetanse som et konkurransefortrinn. Her vil det å legge vekt på både kompetanseutvikling i personalet, og det å sørge for et godt arbeidsmiljø, som igjen gjør at personalet velger å bli i barnehagen, være viktige tiltak for å bevare sitt konkurransefortrinn (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Det å ha aktiviteter eller et pedagogisk tilbud som skiller seg fra det de andre barnehagene i nærområdet tilbyr, kan også være et steg i retning av å bruke kvalitet og innhold for å hevde seg i konkurransen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Den tredje strategien Børhaug og Lotsberg (2010, s. 90) har identifisert handler om å finne strategier for å knytte foreldrene tettere til barnehagen. Hvordan kan man sørge for at de barna som begynner i barnehagen blir der, og for at yngre søsken søkes til barnehagen? Her nevnes ekstraytelser som et mulig virkemiddel. Gjennom å tilby det lille ekstra, som kan lette foreldrenes hverdag, vil foreldrene kunne bli ekstra knyttet til barnehagen. Dette kan være for eksempel utvidet åpningstid, å gi foreldrene mye dokumentasjon og bilder av barnas hverdag, eller temakvelder foreldrene kan delta på (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Dugnader, hvor foreldrene er med på å ta vare på barnehagen, er også tiltak som både er kostnadsbesparende, men som også kan være med på å knytte foreldrene tettere til barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90).

Konkurranse kan drives av anbud eller brukervalg. I barnehagesektoren er det brukervalg som driver konkurransen. Flere barnehager tilbyr sine tjenester til de samme brukerne, og det er opp til brukerne å finne ut hvilken barnehage de liker best, og deretter velge denne (Børhaug & Moen,

2014, s. 40). Dette gir forbrukerne en stor makt når det kommer til finansiering av barnehager, både i offentlig og privat sektor.

Markedsstyring handler om at produksjonen styres av etterspørselen – markedet bestemmer hvilke tjenester og produkter som skal tilbys (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 90). Barnehagesektoren i Norge er sammensatt av offentlige og private barnehager som konkurrerer med hverandre om markedsandeler. Markedsandelene er for barnehagene barn. Børhaug og Moen (2014) skriver om hvordan barnehagene er en del av et marked, men at dette markedet ikke styres av rene markedsprinsipper, men heller av regler. Det som skiller barnehagenes konkurranse fra andre konkurransemarkeder, er at konkurransen er kraftig regulert av staten. Det ligger statlige føringer både til innhold, krav til kompetanse og pris på barnehagetjenester (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 90). Den statlige styringen er med andre ord stor, både innenfor offentlige og private barnehager. Som nevnt i innledningen, er også den statlige satsningen på kvalitet og kompetanse i barnehagene stor, og dette gjenspeiler seg også i stadig nye krav og forventninger til barnehagene.

Økonomisk likebehandling av barnehager står sterkt i Norge, og finansieringsordningen gjenspeiler dette. Offentlige og private barnehager har rett på like økonomiske rammer, og det er også satt en makspris for prisen på barnehageplass (Utdanningsdirektoratet, 2023b). Dermed er mulighetene for å konkurrere når det kommer til pris svært begrensede. Derfor må de områdene barnehagene først og fremst fokuserer på når de skal konkurrere med andre, være profilering, omdømme og kvalitet på tjenesten de leverer (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 91–92).

3.3 Konkurranseledelse gjennom organisasjonslogikker

Elliot Freidson var en amerikansk sosiolog, som er kjent for blant annet sine profesjonsteorier. Han beskriver tre typiske logikker som benyttes når ulike virksomheter skal driftes. De tre logikkene er markedslogikk, byråkratilogikk og profesjonslogikk (Freidson, 2001). Logikkene bestemmer ikke hvordan man skal jobbe i organisasjonen, men kan være med på å hjelpe de ansatte til å vite hvordan de skal tenke og gjøre i ulike situasjoner de møter i arbeidet, slik at de jobber i tråd med virksomhetens formål (Freidson, 2001). I dette prosjektet er det særlig markedslogikk og profesjonslogikk som er relevant, og jeg vil derfor gå nærmere inn på disse.

Markedslogikk

Markedslogikk handler om at det er et marked med kunder som skal tilfredsstilles som er styrende for virksomhetens arbeid. Markedet – altså kundene – har kompetanse til å ta valg når det kommer til hvem de ønsker tjenester av, og til å kunne vurdere om de tjenestene de mottar er gode nok.

Markedslogikken innebærer også at profesjonen er til for å yte service til kunden, og at kunden alltid har rett (Freidson, 2001, s. 116). Innenfor markedslogikk antar man også at lønn er den primære motivasjonskilden for arbeidstakeren. Arbeidet er noe man gjør for å få utbetalt lønn, og er dermed en kilde til det som gir mennesket tilfredsstillende: fritid og forbruk (Freidson, 2001, s. 108–109). Barnehagene vil kunne oppleve en markedslogikk i forbindelse med rekruttering av ansatte. Lønn kan være det som gjør at en søker til en stilling velger eller velger bort et jobbtilbud, og barnehager som ikke har økonomi til å konkurrere på lønn, vil dermed risikere å miste verdifull kompetanse. Både barnehagelærere som slutter å jobbe i barnehage, og barnehagelærere som aldri begynte å jobbe i barnehage, oppgir blant annet lønns- og arbeidsforhold som årsak til at de har valgt barnehagen som arbeidssted, bort (Gotvassli, 2020, s. 42).

Tilgangen på kompetanse trekkes fram som den viktigste enkeltfaktoren for kvalitet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2013b, s. 57). Det å gjøre barnehagen til en foretrukken arbeidsplass for barnehagelærere, og andre med riktig kompetanse, anses derfor som en viktig oppgave for barnehagestyreren (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 17).

I barnehagesektoren vil en markedslogikk også kunne gjenkjennes gjennom blant annet at man benytter seg av begrepet «barnehagetilbud». Tilbudsbegrepet gjenspeiler at man befinner seg i et marked, hvor man skal tilby en tjeneste til en kundegruppe. Dagens finansieringsordning, hvor barnehagene får utbetalt tilskudd basert på hvor mange barn det har i barnehagen, kan også ses på som en del av en markedslogikk. Kommunen «kjøper» barnehageplasser av barnehagen, og betaler derfor en sum per barn som går der. De barnehagene som ikke gir et tilbud som treffer markedet godt nok, vil miste sin finansiering.

Markedslogikken sier at kunden er kompetent til å ta selvstendige valg når det kommer til hvem de ønsker å motta tjenester fra, og til å vurdere kvaliteten på tjenesten (Freidson, 2001, s. 116). I et barnehageperspektiv betyr dette at kundene barnehagepersonalet retter seg inn mot, er foreldrene. Det er foreldrene som velger hvilken barnehage deres barn skal gå i, og foreldrene vurderer også om de er fornøyde med tilbudet de mottar. Dette gjøres av mange formelt, gjennom for eksempel Utdanningsdirektoratets foreldreundersøkelse (Utdanningsdirektoratet, 2023a), i tillegg til at foreldrene på eget initiativ vurderer tilbudet. Resultatet av Utdanningsdirektoratets foreldreundersøkelse ligger tilgjengelig for alle, og kan dermed også være en del av det foreldre som skal søke barnehage benytter seg av for å vurdere hvilke barnehager de skal søke seg inn til. I tillegg vil foreldrenes egne oppfatninger av barnehagen, spres i lokalsamfunnet, og slik påvirke andre foreldre til å velge eller ikke velge den aktuelle barnehagen. I et markedsperspektiv vil derfor foreldrenes vurdering av barnehagetilbudet være viktig.

Profesjonslogikk

Profesjonslogikk innebærer at det er profesjonens egne normer når det kommer til vurdering av kvalitet, arbeidsmåter og etikk som er styrende for hvordan arbeidet utføres, og ikke markedet eller kunden. Den enkeltes profesjonsutøver kan gjennom sin kompetanse innenfor profesjonen, og utøvelse av skjønn, ta gode valg i sin arbeidsutførelse (Freidson, 2001, s. 81). Innenfor profesjonslogikken motiveres arbeidstakeren av arbeidet i seg selv, i motsetning til i markedslogikken, hvor lønn er den ansattes primære motivasjonsfaktor. Både det å få utøve profesjonen sin, og møtet med brukerne av denne, er motivasjon i seg selv (Freidson, 2001, s. 108–109).

I barnehagen vil dette innebære at personalet drives av et ønske til å drive en barnehage av god kvalitet, og det oppleves som meningsfullt å møte brukerne – altså barn og foreldre, og å gjennom god profesjonsutøvelse gi disse et barnehagetilbud av god kvalitet. Bruk av profesjonskunnskap og faglig skjønn står sterkt, og vil være en pådriver for den ansatte.

Som styrer vil det å balansere bruken av markedslogikk opp mot bruken av profesjonslogikken være viktig. Dersom en har et personale som kun jobber ut ifra en markedslogikk, vil man kunne risikere å få en barnehage hvor alt arbeid rettes inn mot å tilfredsstille kundene. Dette vil kunne gå utover profesjonsutøvelsen og den faktiske kvaliteten på barnehagetilbudet som gis. Dersom man ut ifra et markedsperspektiv velger å utvide åpningstiden i barnehagen, vil dette kunne komme i konflikt med profesjonslogikken, gjennom at man strekker den tilmålte bemanningen ut over et lengre tidsrom, enn hvis man ikke utvider åpningstid.

Samtidig vil det i dagens marked kunne slå uheldig ut dersom barnehagestyrer velger å lede personalet til å kun jobbe ut ifra profesjonslogikk. Mange av foreldrenes krav og forventninger kan stride med profesjonsutøverens vurderinger når det kommer til kvalitet i barnehagen. Dersom en barnehage ikke møter foreldrenes ønsker og forventninger på mange ulike områder, vil man risikere at foreldrene i mindre grad er fornøyde, og at de da tar sitt kompetente valg, og velger bort barnehagen (Freidson, 2001, s. 116). Det å se disse logikkene i sammenheng med hverandre, og sørge for at organisasjonen drives med den riktige vektleggingen av de ulike logikkene, vil derfor være en viktig oppgave for barnehagestyreren for å opprettholde, eller øke, både kvalitet og brukermasse.

3.4 Strategisk ledelse

Tradisjonelt har barnehageledere retter mye av sin oppmerksomhet på den pedagogiske ledelsen av barnehagen. Styrerrollen er i endring, og oppgavene blir mer komplekse. Mange ulike aktører har en mening om barnehagen, og det er derfor også blitt viktigere at barnehagens stemme vises utad (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 15). Barnehagestyrerens stemme ut mot samfunnet, enten det er snakk om media, politikere eller nærmiljøet, er derfor viktig. Barnehagens fremtid vil by på ulike utfordringer, blant annet med tanke på finansiering, rekruttering og kompetanseutvikling. Å jobbe med strategisk ledelse i barnehagen blir derfor en større del av styrerrollen i årene som kommer (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 15).

Strategisk ledelse handler ifølge Klausen (2014, s. 13) om at man som leder tar fremtiden på alvor, og at man selv forsøker å forme og påvirke virksomhetens framtid. Det handler om å være i forkant – å være proaktive, i møtet med det som kommer. Strategisk ledelse av en barnehage innebærer å sette mål for hvor man vil nå, og å ta avgjørelser om hva barnehagen bør, og ikke bør gjøre for å nå sine mål (Gotvassli & Vannebo, 2016a, s. 11; Klausen, 2014, s. 23).

Granrusten (2016, s. 238) skriver at strategi gjerne forbindes med langsiktig planlegging, og formulering av mål for en ønsket framtid. Der målet er en beskrivelse av en ønsket situasjon i fremtiden, beskriver strategien hvordan organisasjonen skal jobbe for at dette målet skal nås.

3.5 Generiske og ressursbaserte strategier

Innenfor strategisk ledelse benyttes begrepene generiske og ressursbaserte strategier. Generiske strategier handler om omgivelsene, og omtales derfor som utadrettede: hvordan kan organisasjonen jobbe for å skaffe seg en god posisjon ovenfor konkurrenter. Det er et klart markedspektiv innenfor generiske strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 42). Organisasjoner som etablerer og jobber ut ifra strategier som vil gi dem konkurransemessige fortrinn i markedet, gjennom å for eksempel utvikle og markedsføre produkter eller tjenester som andre organisasjoner tilbyr, reduksjon av kostnader eller å spesialisere seg for å nå utvalgte kundegrupper benytter seg av generiske strategier (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 28). I barnehagesektoren kan dette for eksempel handle om strategier for å rette seg inn mot en bestemt type familier, eller gjennom å tilby utvidet åpningstid, et utvidet mattilbud eller andre goder som kan gjøre at foreldre foretrekker denne barnehagen når de skal søke barnet sitt inn til en barnehage.

Michael Porter er en av opphavsmennene til det som kalles posisjoningsperspektivet (Porter, 1987). Posisjoneringsperspektivet kan ses i sammenheng med generiske strategier. Det handler om

å finne strategier som skaffer organisasjonen en god posisjon i forhold til konkurrenter. Porter (1987, s. 66) viser tre ulike strategier en bedrift kan benytte seg av for å gjøre det bedre enn sine konkurrenter; kostnadseffektivitet, differensiering og fokus.

Kostnadseffektivitet

Kostnadseffektivitet handler om å være bevisst på hvordan man bruker de økonomiske ressursene en har, og ut ifra de erfaringene man har, forsøke å redusere kostnadene slik at en driver mest mulig kostnadseffektivt. Samtidig skal ikke kostnadseffektiviteten gå på bekostning av områder som service og kvalitet. Gjennom å ha en høy markedsandel, kan man også sikre seg en kostnadseffektiv drift, blant annet gjennom lavere innkjøpskostnader (Porter, 1987, s. 66–67).

Kostnadseffektivitet er en generisk strategi som kan benyttes av barnehager i et konkurranseutsatt marked, for å sikre de økonomiske ressursene, og dermed også grunnlaget for videre drift.

Barnehagens finansiering avhenger av hvor mange barn de har i barnehagen, og alderen på disse. Dermed vil det kunne være avgjørende å skaffe seg markedsandeler, i form av å være en attraktiv barnehage, som får fylt opp sine ledige plasser. I tillegg til at barnehagens inntekter er strengt regulert av tilskudd og makspris, er også størsteparten av barnehagens utgifter regulert av Barnehageloven §26, gjennom bemanningsnormen. Det vil derfor være mest kostnadseffektivt å sørge for å til enhver tid ha et høyt nok antall barn i barnehagen, slik at bemanningen man har utnyttes effektivt. I tillegg kan man gjennom å drive en barnehage med mange barn, ha lavere kostnad per barn, enn i barnehager med færre barn, da det også kommer til en del kostnader som ikke nødvendigvis er lavere små barnehager. Utgifter til styrer, vedlikehold av bygg, uteområde, renhold og vaktmester vil ikke nødvendigvis følge antall barn og ansatte.

Barnehager som benytter av kostnadseffektivitet som strategi i møtet med konkurransen, må samtidig være bevisst på hvordan man kan benytte seg av denne strategien uten at det går på bekostning av kvaliteten på tilbudet som gis.

Differensiering

Differensiering handler om å skape noe unikt – noe som gjør at bedriften, eller barnehagen, skiller seg ut, og dermed blir en foretrukket aktør innenfor sitt felt. Virksomheten posisjonerer seg i markedet gjennom å ha et unikt tilbud, og kundene vil være lojale, da de ønsker nettopp dette spesifikke tilbudet (Porter, 1987, s. 68–69). Gjennom å benytte seg av differensieringsstrategien, vil bedriften kunne ha en høyere lønnsomhet enn konkurrentene, men ved å benytte en annen strategi enn kostnadseffektivitet. Det unike tilbudet vil kunne ha høyere utgifter, men det viser seg at kundene er villige til å betale ekstra for nettopp dette (Porter, 1987, s. 68–69).

I barnehagesektoren finner man barnehager som skiller seg ut gjennom ulike profileringer. Mange barnehager har nettopp en profil, og det vil derfor være viktig i et differensieringsperspektiv å finne sin egen måte å gjøre det på – slik at foreldrene har en grunn til å velge nettopp din barnehage fremfor en annen med et lignende satsningsområde. Eksempler på slike profileringer er barnehager som legger ekstra vekt på musikk, friluftsliv eller kunst og håndverk. Barnehagene har ikke anledning til å ta ekstra betalt fra foreldrene for å finansiere dette ekstra tilbudet, men gjennom å skape seg en lojal brukergruppe, vil man kunne sikre seg videre drift og finansiering gjennom at man opprettholder barnetallet i barnehagen.

Det finnes derimot ett unntak som gjør at barnehagen kan ta ekstra betalt for et differensiert tilbud. Den statlig vedtatte maksimale prisen for en barnehageplass, inkluderer ikke kostpenger (Utdanningsdirektoratet, 2023b). Dette betyr at det er opp til hver enkelt barnehageeier å vedta en sats for dette. Barnehager kan derfor velge å ta en høyere kostpris, og slik også tilby et mattilbud som skiller seg fra andres mattilbud, uten at det går utover barnehagens økonomi. En slik løsning forutsetter at dette mattilbudet er noe foreldrene er villige til å betale ekstra for. Dette kan for eksempel dreie seg om frekvensen på servering av varmmat, at barnehagen har egen kokk eller at all mat som serveres er økologisk.

Fokusering

Denne strategien legger vekt på en utvalgt kundegruppe, som virksomheten velger å rette sitt tilbud inn mot. Fokuseringsstrategien bygger på å betjene en spesifikk målgruppe, i motsetning til differensierings- og kostnadseffektivitetsstrategien, som retter seg inn mot hele markedet (Porter, 1987, s. 70). Tanken bak strategien er at man gjennom å spesialisere seg på en enkelt kundegruppe, vil man kunne møte denne mer kostnadseffektivt enn konkurrenter som satser bredere. Gjennom fokusering vil man kunne møte sin spesifikke målgruppe godt, og slik vil man også kunne oppnå differensiering. Man vil med andre ord kunne kombinere fokusering med både kostnadseffektivitet og differensiering, men man vil ikke treffe markedet som en helhet (Porter, 1987, s. 70). Dette illustreres i følgende modell:



Figur 1: Tre generelle konkurransestrategier (Porter, 1987, s. 70)

For barnehagesektoren, kan eksempler på fokusering være barnehager som retter seg direkte mot barn med en spesifikk religion, samiske barnehager eller barn av studenter. Barnehagene har et skreddersydd opplegg for nettopp disse barna, og møter dermed disse foreldrenes behov. De treffer imidlertid ikke barn av andre religioner, barn uten samisk bakgrunn, eller foreldre som ikke er studenter like godt, og kan dermed fremstå som en mindre attraktiv barnehage for disse grupperingene.

Kritikere av Porters generiske strategier sier at et slikt perspektiv på strategi ikke kan gi organisasjonen konkurransefortrinn som varer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 44). Dersom en organisasjon velger å benytte seg av kostnadsledelse, vil konkurrentene komme etter, og fortjenesten man hadde på å være en økonomisk foretrukket aktør, vil minske etter hvert som at også konkurrentene senker prisen. Dersom organisasjonen velger differensiering som strategi, vil dette føre til at andre aktører nyter godt av de som *ikke* ønsker differensieringen du tilbyr (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 44). I barnehagesektoren vil dette for eksempel komme til syne i det én barnehage velger å ha en friluftstilbud, og en velger å ikke ha det. Friluftsbarnhagen vil trekke til seg foreldre som ønsker et friluftstilbud for sine barn, mens foreldre som *ikke* ønsker et friluftstilbud for sine barn vil da velge den andre barnehagen. Slik vil også barnehagen som ikke differensierer seg, kunne nyte godt av friluftsbarnhagens differensiering. Dersom en barnehage velger kostnadsledelse som strategi, og derfor går for lavere foreldrebetaling, vil dette kunne være et grep som gjør at mange søker seg til denne barnehagen. Samtidig vil det i et slikt tilfelle være en stor mulighet for at også konkurrentene velger å sette ned prisen, slik at de igjen er aktuell for flere foreldre. Resultatet av dette er at alle igjen ligger på samme prisnivå, og konkurransefortrinnet er borte.

Alternativet til generiske strategier, kalles ressursbaserte strategier. Gjennom ressursbaserte strategier retter en blikket innover, og ser hvordan trekk ved organisasjonen best mulig kan utnyttes for å gi den fortrinn i møtet med konkurrenter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 42). Ressursbaserte strategier handler om hvordan en organisasjon kan benytte seg av sine ressurser, både menneskelige og ikke-menneskelige, som en del av sin strategiske markedsføring (Klausen, 2014, s. 92). Gjennom å oppdage, og videreutvikle de ressursene organisasjonen har, vil man kunne finne nye veier å gå i arbeidet med å gjøre seg attraktive i møtet med konkurransemarkedet (Klausen, 2014, s. 93).

Gotvassli og Vannebo (2016a, s. 28) beskriver hvordan ressursbaserte strategier retter seg mot interne forhold i barnehagen. Det handler om å finne de trekkene ved barnehagen, som kan gi den et fortrinn i møte med konkurransen. Dette kan for eksempel være barnehagens fysiske ressurser, som et godt uteområde, et godt tilpasset bygg, barnehagens fysiske plassering eller en god økonomi. Barnehagens menneskelige ressurser kan også trekkes inn som et konkurransefortrinn. Personalets kunnskaper, erfaringer og holdninger kan trekkes fram når barnehagen skal finne frem til sine ressursbaserte strategier. Det samme gjelder barnehagens organisatoriske ressurser. Dette handler for eksempel om samarbeid med andre aktører – som foreldre, UH-sektoren eller lokalt nettverksarbeid.

For at barnehagens fysiske, organisatoriske eller menneskelige ressurser skal kunne utgjøre et strategisk fortrinn i møtet med konkurrentene, sier Dierickx og Cool (1989 i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 45) at det er tre krav ressursene må tilfredsstille. Ressursene må være viktige for organisasjonen, slik at organisasjonen ved hjelp av disse enten kan utnytte de mulighetene som ligger i markedet, eller nøytralisere trusler fra omgivelsene. Ressursene må også knappe, slik at ikke alle konkurrenter har tilgang på det samme, og ressursene må være vanskelige å skaffe seg. Dersom barnehagen sitter på ressurser som innehar disse kvalitetene, vil det også være vanskelig for konkurrenter å kopiere for å skaffe seg tilsvarende konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 45).

De siste årene har flere begynt å se på den kompetansen en organisasjon sitter på, som det viktigste strategiske fortrinnet organisasjonen kan ha (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 45). Barnehagens samlede kompetanse er i et ressursperspektiv derfor viktig. Linda Lai (2021, s. 58) omtaler organisasjonens samlede kompetanse som en forvaltningskapital. Gjennom å forvalte denne kompetansen godt, vil den kunne gi organisasjonen avkastning i form av økt måloppnåelse. Dette forutsetter også at organisasjonen er i stand til å gjøre seg nytte av den kompetansen som er tilgjengelig i personalet (Lai, 2021, s. 58).

Utvikling av en kompetansestrategi vil være nyttig i arbeidet med å benytte seg av kompetanse som en ressurs. Ulike former for kompetanse finnes på veldig mange områder av barnehagens virksomhet, og det å utforme tydelige prioriteringer når det kommer til hvordan kompetansen i organisasjonen skal arbeides med, og hvilke områder det skal satses på vil være viktig (Lai, 2021, s. 64).

Barnehagens generiske strategier vil ha en innvirkning på barnehagens ressursbaserte strategier, og motsatt. Man kan velge seg generiske mål basert på den kunnskapen personalet har, eller med bakgrunn i barnehagens fysiske plassering. Samtidig vil også barnehagens generiske strategier kunne føre til et behov for å øke personalets kompetanse på det området den generiske strategien handler om, og barnehagen må derfor også tilpasse sine ressursbaserte strategier til dette (Granrusten, 2016, s. 91).

3.6 Profesjonsutøvelse i barnehagen

Kvalitet i barnehagen er et viktig satsningsområde for barnehagesektoren i Norge. Uavhengig av barns bosted eller hvilken barnehage de går i, skal alle barn i Norge skal barnehagetilbudet de gis være av høy kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 16). Jeg vil i dette delkapittelet sette kvalitet i barnehagen og profesjonsutøvelse i sammenheng med hverandre. Barnehagestyreren er både en profesjonsutøver selv, og skal også lede en personalgruppe til å være gode profesjonsutøvere. En god profesjonsutøvelse vil derfor være viktig for barnehagestyrerens ledelse av kvalitetsutvikling i barnehagen.

Det kan skilles mellom strukturell kvalitet, sosial kvalitet og pedagogisk kvalitet. Strukturell kvalitet handler blant annet om områder som økonomi, fysisk miljø, voksentetthet og ansattes kompetanse, mens sosial kvalitet handler om kvaliteten på samspillet mellom barnehagens personale, barn og foreldre. Den pedagogiske kvaliteten dreier seg om barnehagens oppfølging av rammeplanen og de krav som stilles der (Børhaug et al., 2011, s. 192).

Som barnehagelærer er man en profesjonsutøver som skal utføre spesifikke oppgaver på vegne av samfunnet (Hennum & Østrem, 2016, s. 17). En av disse oppgavene handler om å sørge for at alle barn får muligheten til å gå i en barnehage av god kvalitet. Barnehagelæreren som profesjonsutøver vil derfor være en viktig aktør i jobben med å oppnå en økt og likeverdig kvalitet på barnehagetilbudet landet over.

I desember 2017 oppnevnte Kunnskapsdepartementet en ekspertgruppe som skulle skrive en rapport som handlet om barnehagelærerens rolle som profesjonsutøver, og videre utvikling av denne. Denne rapporten forteller hvordan barnehagelæreren skal benytte seg av sin profesjonalitet i møtet med ulike ansvar og arbeidsoppgaver i barnehagen, og dermed bli en god profesjonsutøver.

I et profesjonsperspektiv forventes det at barnehagelæreren er i stand til å bruke sin profesjonelle fagkunnskap i møtet med planlegging og utførelse av ulike arbeidsoppgaver i barnehagen. Barnehagelæreren skal evne å bruke refleksjon, og mestre et variert sett av pedagogiske arbeidsmåter. Barnehagelæreren må balansere og kombinere mange ulike områder. Lek, læring og omsorg, medvirkning og relasjonsarbeid, skal kombineres med ulike fagområder. Det må hele tiden gjøres profesjonelle valg når det kommer til arbeidsmåter og fokusområder i arbeidet i egen barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 6).

Rapporten trekker frem hvordan barnehagelæreren må balansere ulike områder i sitt arbeide, for å være en god profesjonsutøver. De områdene som trekkes frem i rapporten, finner man igjen i barnehagens samfunnsmandat:

«Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng.» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7)

Profesjonsutøvelsen kan legge vekt på det performative – utøvelsen av profesjonen i møtet med barn. Det kan også legges vekt på det organisatoriske. Dette innebærer blant annet hvordan den offentlige styringen og markedsprosesser virker inn på profesjonsutøvelsen. Det organisatoriske kan også virke inn på det performative, gjennom at ulike måter å organisere, lede og styre barnehagen eller avdelingen på, vil kunne påvirke barnehagelærerens pedagogiske profesjonsutøvelse (Børhaug & Bøe, 2022, s. 56–57). Det kan på samme måte være nærliggende å se for seg at den performative profesjonsutøvelsen vil kunne ha innvirkning på den organisatoriske, gjennom at barnehagelærerne benytter seg av sin profesjonelle kunnskap om møtet med barn, til å påvirke organisatoriske prosesser, slik at den performative profesjonsutøvelsen kan ivaretas samtidig som man møter styring utenfra.

Barnehagelærerens virke skjer i et spenningsfelt, hvor de ulike delene av ansvaret både må kombineres og balanseres opp mot hverandre. Barnehagelæreren må balansere det som skjer her og nå, som lek og omsorg, opp mot det arbeidet som retter seg mot barnets fremtid – læring og danning. Barnehagelærerens vurdering av verdiene her og nå opp mot fremtiden, vil vise seg i den

didaktiske planleggingen, og dermed også i vektleggingen i det pedagogiske arbeidet som gjøres i barnehagen (Børhaug & Bøe, 2022, s. 27).

Et sentralt element i barnehagelærerens profesjonsutøvelse er hvordan man møter barnet. Det forventes at barnehagelæreren som profesjonsutøver forstår og reflekterer over det ansvaret de har. Det forventes at den profesjonelle barnehagelæreren kan håndtere et komplekst sett av pedagogiske arbeidsmåter og at man med bakgrunn i den kunnskapen en som profesjonsutøver besitter, kan bruke sitt faglige skjønn til å gjøre profesjonelle vurderinger i både planlegging, gjennomføring og vurdering av sine arbeidsoppgaver (Børhaug & Bøe, 2022, s. 45).

Børhaug og Bøe (2022, s. 45) sier at motsatsen til det å være en profesjonsutøver, vil være å utøve yrket sitt uten at det er rom for selvstendige vurderinger og refleksjoner, for eksempel gjennom at det finnes sterke regler og rutiner som er det styrende for arbeidsmåtene, eller gjennom at yrkesutøvelsen skjer basert på gammel vane, uten refleksjon over hva man gjør, og hvorfor man gjør det.

Barnehageorganisasjonen har tradisjonelt blitt sett på som en uformell organisasjon, hvor lite er styrt av rutiner. Nyere forskning viser at dette kan være i ferd med å endre seg, og at barnehagene nå i større grad ledes ved hjelp av rutiner (Børhaug et al., 2011, s. 43). Autonomi er en av de tre viktigste hovedfaktorene for at arbeidstaker skal oppleve indre motivasjon i arbeidet. Dersom personalet opplever manglete autonomi, kan dette føre til lavere indre motivasjon for arbeidet, og også dårligere ytelse i arbeidet. Dette er spesielt gjeldene i arbeid hvor oppgavene krever fleksibilitet eller kreativitet (Lai, 2021, s. 167). Økt bruk av rutiner, kan føre til en synkende autonomi i arbeidet, og at det gjøres færre faglige vurderinger i det daglige arbeidet. Samtidig kan rutiner føre til en styrking av deler av det pedagogiske, når det bakes inn i rutineene (Børhaug et al., 2011, s. 44).

Barnehagestyreren bør derfor gjøre vurderinger når det kommer til hvor førende rutiner skal være, og når det skal være rom for at pedagogiske ledere eller andre i personalet skal kunne bruke sine faglige vurderinger i møtet med ulike situasjoner og oppgaver. Gjennom å både legge til rette for, og å forvente at personalet bruker sin autonomi og utøver skjønn i arbeidet sitt, vil barnehagestyreren også bidra til at barnehagelærerne får være den profesjonsutøveren den bør være. Å balansere bruken av rutiner opp mot bruken av faglige vurderinger, vil derfor kunne ses på som en viktig ledelsesoppgave i arbeidet med å skape en barnehage av god kvalitet.

Det ligger forventninger til at en profesjonsutøver sørger for jevnlig faglig utvikling. I dette ligger det at barnehagelæreren – både som enkeltindivid – og barnehagelærerne som gruppe forventes å

være i stadig utvikling og endring. Denne utviklingen kan både skje gjennom at barnehagelærerne i fellesskap skaper ny kunnskap som deles, og gjennom at aktører utenfor barnehagesektoren deler av sin kunnskap slik at barnehagelærerprofesjonen kan ta del i, og utvikle nye perspektiver basert på dette (Børhaug & Bøe, 2022, s. 56).

Det ligger sterke føringer fra myndighetene om at barnehagene skal være lærende organisasjoner (Kunnskapsdepartementet, 2022, s. 7). I en lærende organisasjon har man kollektive læringsprosesser i personalet, og personalet ønsker å skape og dele kunnskap med hverandre (Gotvassli & Vannebo, 2016b, s. 256). For at barnehagen skal kunne være en lærende organisasjon, må styreren sammen med sine pedagogiske ledere sette i gang og lede refleksjons- og læringsprosesser (Gotvassli, 2019, s. 63). Gjennom at barnehagestyreren legger til rette for refleksjons- og læringsprosesser i personalet, vil den også kunne bygge opp under barnehagelærernes faglige utvikling, og dermed også bidra til deres utvikling som profesjonsutøvere. Utviklingen av både profesjonsutøvelsen blant barnehagelærerne, og barnehagen som en lærende organisasjon, vil kunne ha en positiv effekt på kvaliteten på det arbeidet som gjøres i barnehagen.

4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hvilket forskningsdesign jeg benytter meg av, for å kunne undersøke hvordan barnehagestyrere opplever og gjør ledelse av en barnehage i konkurranse. Jeg vil starte med å si noe om min vitenskapsteoretiske tilnærming til dette prosjektet. Deretter vil jeg kort gjøre rede for hvorfor jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode, og semistrukturerte livsverdenintervju som intervjuform i prosessen med å samle inn data i prosjektet, før jeg kommer inn på prosessen rundt datainnsamling og analyse av det innsamlede materialet. I slutten av kapitlet vil jeg komme inn på kvalitetskriterier i forskningen min, og hvordan jeg som forsker har sørget for å ta gode etiske valg gjennom prosjektet.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Når man skal i gang med et forskningsprosjekt, er det viktig å på forhånd ha tenkt igjennom hvilken vitenskapsteoretisk tradisjon prosjektet kan plasseres innenfor. Hva man ønsker å få ut av forskningen, er førende for hvilken vitenskapsteoretisk retning man havner innenfor (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 11). Jeg vil her forsøke å gjøre rede for min vitenskapsteoretiske forankring i dette prosjektet.

Fenomenologisk tilnærming

I en fenomenologisk tilnærming spiller den enkelte, og den enkeltes erfaring en viktig rolle, og fenomenologi handler om å forstå fenomener ut ifra de beskrivelsene som gis av intervjuobjektene. Meningsskaping er et nøkkelord innenfor fenomenologien (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 22). Forskeren ønsker å forstå meningen med et fenomen, gjennom å få kunnskap om en gruppe menneskers opplevelser eller erfaringer med fenomenet. For at det man undersøker skal kunne kalles et fenomen, stilles det krav om at det må være et subjekt som erfarer fenomenet. I fenomenologien er det ikke vesentlig å undersøke graden av «sannhet» i informantenes virkelighet – den enkeltes opplevelse av virkeligheten er det som er relevant å belyse (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 22). Barnehagestyrere som leder barnehager i konkurranse, vet hvordan det er å lede nettopp disse barnehagene, og jeg ønsker å gjennom mine undersøkelser få ta del i deres kunnskaper rundt dette temaet. Målet med en fenomenologisk undersøkelse, er å få en økt forståelse av andres livsverden (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 23).

Jeg har i mitt forskningsprosjekt vært opptatt av å få kjennskap til hvordan hver enkelt barnehagestyrer opplever det å lede en barnehage som er i konkurranse med andre. Jeg har ønsket innsikt i deres erfaringer og tanker rundt dette fenomenet, og det har derfor vært naturlig for meg å

ha en fenomenologisk tilnærming i mitt prosjekt. Jeg har i intervjuprosessen forsøkt å sette min egen forforståelse til side, og være mest mulig åpen og lyttende til det informantene har hatt å fortelle om sin livsverden.

4.2 Kvalitativ forskningsmetode

Jeg vil i min undersøkelse se på hvordan barnehagestyrere opplever og forstår det å lede en konkurranseutsatt barnehage. Jeg er med andre ord på jakt etter den enkeltes subjektive opplevelse, og det er viktig for meg å få frem de ulike nyansene i barnehagestyrernes opplevelse av å lede en barnehage i konkurranse. Kvalitativ forskning har som hovedmål å forstå og beskrive det som undersøkes. Jeg vil i dette prosjektet søke å få en god forståelse for informantenes opplevelse av det å lede en barnehage i konkurranse, og en kvalitativ forskningsmetode peker seg derfor ut.

Dybdeintervju er en datainnsamlingsmetode som egner seg godt når forskeren søker informantens mening, forklaringer, forståelse og beskrivelser innenfor et spesifikt område (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 95; Ringdal, 2018, s. 110). Semistrukturerte livsverdenintervju er en kategori innenfor dybdeintervjuer, og jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan jeg har benyttet meg av denne metoden for å samle data til prosjektet.

4.3 Semistrukturert livsverdenintervju

Jeg har i mitt metodevalg vært inspirert av det Kvale og Brinkmann (2015, s. 46) omtaler som semistrukturert livsverdenintervju. De beskriver at i det kvalitative forskningsintervjuet ønsker forskeren å få frem nyanserte og grundige beskrivelser av informantens livsverden gjennom samtale. Livsverden beskrives som den verden vi møter i hverdagen, og den umiddelbare opplevelsen vi har av den. Livsverdenen er noe mennesker har felles, og virker som en kontekst, som er med på å skape mening på den enkelte (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 23; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Gjennom denne formen for dybdeintervju, kan forskeren få innsikt i nettopp disse umiddelbare opplevelsene og tankene rundt informantens livsverden. Jeg ønsker i dette prosjektet å få innsyn i barnehagestyreres opplevde erfaringer med det å lede en barnehage i konkurranse, og semistrukturerte livsverdenintervju egner seg godt for å få denne kunnskapen.

I semi-strukturerte intervjuer har man som forsker forberedt tema og enkelte spørsmål som kan stilles underveis. Samtidig er det semi-strukturerte forskningsintervjuet åpent, og spørsmål stilles der det vil være en naturlig del av samtalen mellom informant og forsker. Nye spørsmål kan også

dukke opp underveis, dersom informanten bringer til bane nye, relevante temaer som forskeren ikke har planlagt å stille spørsmål rundt (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 121).

4.4 Datainnsamling

Utvalg og rekruttering

Da jeg skulle finne informanter til prosjektet, var det noen kriterier som måtte oppfylles. Jeg har valgt å rette søkelyset på hvordan barnehagestyrere opplever å lede en barnehage i konkurranse, og det var derfor naturlig at mine informanter måtte være barnehagestyrere i konkurranseutsatte barnehager.

Jeg har derfor valgt å finne kommuner med få eller ingen barn på venteliste de siste fem årene. Bakgrunnen for at jeg tok utgangspunkt i kommunenes ventelister, er en antagelse om at kommuner som over flere år har hatt få eller ingen barn på venteliste til barnehageplass, har et overskudd av barnehageplasser, og at kommuner hvor det hvert år er barn på venteliste for barnehageplass, ikke har et overskudd av barnehageplasser. For å finne frem til disse kommunene, har jeg benyttet meg av Statistisk Sentralbyrås statistikkbank (Statistisk sentralbyrå, 2022), hvor jeg fikk oversikt over barn på venteliste i alle landets kommuner de siste fem år. Et annet kriterium i utvelgelsen av aktuelle barnehagestyrere, var at barnehagen måtte ligge i relativt sentrumsnære områder, hvor foreldrene faktisk har en reell valgmulighet når det kommer til valg av barnehage.

Etter å ha skaffet meg en oversikt over, og valgt ut aktuelle kommuner, og aktuelle barnehager i disse kommunene, sendte jeg ut en e-post til barnehagestyrerne i disse barnehagene. Det ble sendt ut forespørsel til totalt 57 barnehagestyrere, fordelt på tre ulike kommuner. I denne e-posten fortalte jeg om mitt mastergradsprosjekt, hvilke kriterier jeg hadde for å være informant, og oppfordret de som både var innenfor kriteriene, og som opplevde at dette var et tema de kunne tenke seg å bidra til forskning på, til å ta kontakt. De ble også i samme e-post lagt ved et informasjonsskriv med informasjon om hvordan deres personopplysninger vil behandles i prosjektet, prosjektets godkjenning fra NSD og at de må signere samtykkeskjema før deltakelse (Vedlegg 1 og 2). Jeg valgte også i denne e-posten å informere om min egen rolle som barnehagestyrer i en konkurranseutsatt barnehage, slik at ingen i ettertid skulle sitte med en opplevelse av at jeg hadde holdt tilbake denne informasjonen.

Jeg opplevde at det var enkelt å rekruttere informanter til prosjektet. Jeg fikk i løpet av kort tid gjort avtale om intervju med syv styrere, fordelt over de tre kommunene. Jeg intervjuet styrere fra både private og kommunale barnehager, og de hadde ulik bakgrunn når det kommer til antall år i

styrerstilling. Felles for alle var at de opplevde at tema for prosjektet var aktuelt for deres barnehage, og det var derfor også interessant for dem å bidra.

<i>Navn</i>	<i>År som styrer</i>	<i>Eierform</i>	<i>Profilering</i>
<i>Anne</i>	5 - 9 år	Privat	Ja
<i>Berit</i>	0 - 4 år	Privat	Nei
<i>Cecilie</i>	< 20 år	Kommunal	Nei
<i>Dina</i>	< 20 år	Privat	Ja
<i>Espen</i>	0 – 4 år	Privat	Ja
<i>Frida</i>	15 - 19 år	Kommunal	Nei
<i>Grethe</i>	0 - 4 år	Privat	Ja

Tabell 1: Oversikt over informanter

Intervjuguide

Det å møte godt forberedt til intervju er viktig for å styrke kvaliteten på datamaterialet. En godt gjennomarbeidet intervjuguide er et godt hjelpemiddel i intervjusituasjonen. I et semistrukturert intervju, vil det å lage en oversikt over ulike tema som skal dekkes gjennom intervjuet, og forslag til spørsmål som kan stilles for å få innsikt i temaene være nyttig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Jeg startet derfor prosessen med å lage intervjuguide, med å finne ulike tema jeg mente var relevante for å kunne belyse problemstillingen, for å deretter skrive spørsmål knyttet til hvert tema. De overordnede temaene jeg ville inn på hvordan styrerne opplevde konkurransen mellom barnehager i nrområdet, og hvordan deres egne erfaring og opplevelse med å lede en barnehage i konkurranse var. Det var også viktig for meg å få høre om hvordan konkurransesituasjonen hadde en innvirkning på barnehagestyrers arbeid når det kommer til både utadrettet og innadrettet ledelse, gjennom tema som foreldresamarbeid, markedsføring, kvalitet og kompetanseutvikling, og hvordan barnehagestyrer opplever at kvaliteten på barnehagetilbudet som gis, blir påvirket av konkurransen mellom barnehagene. I tillegg hadde jeg en tydelig innledning og avslutning på intervjuguiden, hvor informantene i starten av intervjuet fikk fortelle om seg selv og konkurransesituasjonen i sitt område, før de avslutningsvis også fikk mulighet til å føye til om det var noe mer de ønsket å få fram i intervjuet.

Jeg sendte ikke ut intervjuguide i forkant av intervjuene, da jeg ønsket å få informantenes umiddelbare tanker og refleksjoner rundt spørsmålene som ble stilt. Det var heller ikke viktig for

meg at alle spørsmål i intervjuguiden ble besvart av alle informanter. Dersom en informant hadde mye å komme med på ett tema, ville jeg heller ha utdypende fortellinger på dette, enn at vi skulle skimme overflaten for å komme oss igjennom alle spørsmål. Jeg ønsket derfor at informantene heller ikke skulle ha muligheten til å selv fordele tiden de brukte på å svare på ulike spørsmål, med bakgrunn i at de kjente intervjuguiden.

Flere av styrerne jeg skulle intervjuer, ønsket å få muligheten til å være litt forberedt før intervjuene. Jeg sendte derfor ut et informasjonsskriv (vedlegg 3) som ga informantene kort informasjon om hvordan intervjuene ville bli gjennomført, og en enkel oversikt over hvilke tema intervjuet ville kretse rundt. Slik fikk informantene mulighet til å stille litt forberedt til intervju, uten at de kjente til alle spørsmål som ville bli stilt underveis.

Gjennomføring av intervjuene

Jeg lot informantene velge om intervjuene skulle gjennomføres i deres barnehage, eller om jeg skulle skaffe et møtelokale vi kunne bruke. Alle ønsket at jeg skulle komme til deres barnehager. Jeg reiste derfor rundt til de ulike barnehagene. Ett av intervjuene måtte på grunn av uforutsette hendelser i barnehagen, utsettes. På grunn av lang reisevei, ble dette intervjuet derfor gjennomført via Teams. Jeg hadde i utgangspunktet ønsket å gjennomføre alle intervjuer ved å være fysisk til stede, da dette gir et annet utgangspunkt for den gode samtalen, enn når det skjer gjennom skjermen, men som et alternativ fungerte også Teams godt. Det ble dog en litt annerledes dynamikk i dette intervjuet, og jeg opplevde at samtalen ikke fløt like godt i dette intervjuet, som i de intervjuene som ble gjort ansikt til ansikt. Dette forteller meg at valget jeg tok om å bruke både tid og ressurser på å faktisk reise ut til de ulike barnehagene for å gjennomføre intervjuene, var et valg som var med på å øke kvaliteten på empirien jeg samlet inn.

Jeg opplevde at det var en rolig og avslappet stemning under intervjuene, og at praten gikk godt. En av de som ble intervjuet uttrykte usikkerhet med tanke på om hun hadde nok erfaring, og om det hun hadde å komme med var relevant nok for meg, men etter forsikringer fra meg om at jeg var interessert i hennes erfaringer og opplevelser, og at disse ikke kunne være feil eller «for dårlige» gikk praten godt også hos denne styreren.

Jeg startet alle intervju med å fortelle om meg selv og min bakgrunn, og bakgrunnen for at jeg har valgt det tema jeg har valgt for prosjektet. Deretter lot jeg informantene fortelle om seg selv og sin bakgrunn som styrer, før de fikk fortelle litt om sin barnehage, og konkurransesituasjonen i sitt nærområde. Jeg opplevde at dette var en god oppvarming til det øvrige intervjuet, og at informanten på denne måten fikk tillitt til meg, og dermed også kunne snakke åpent med meg om sine erfaringer og opplevelser.

Under intervjuene lyttet jeg aktivt, holdte øyekontakt, stilte oppfølgings spørsmål, og gav anerkjennende nikk og bekreftet det de fortalte, gjennom «Ja», «Nei», eller for eksempel å gjenta det de fortalte. Dette er med på å gi informanten en opplevelse av at intervjueren lytter, som igjen kan føre til at de åpner seg og forteller mer. Jeg valgte å benytte meg av lydopptaker under intervjuene, og tok ingen notater underveis, for å kunne ha all min oppmerksomhet rettet mot informanten og det den fortalte under intervjuet.

Jeg hadde en oversiktlig intervjuguide (vedlegg 4), som bidro til at det var enkelt å holde tråden gjennom intervjuet. Jeg opplevde at ved hjelp av at intervjuguiden var delt inn i ulike tema, ble det også enkelt å skape overganger mellom de ulike temaene jeg tok for meg i intervjuet, og det at temaene var strukturerte allerede i intervjusituasjonen, var også til hjelp når intervjuene skulle analyseres.

Transkripsjon av intervjuene

Jeg gjorde lydopptak av intervjuene, og måtte derfor i etterkant gjøre en transkripsjon. Gjennom transkripsjon blir intervjumaterialet strukturert, og mer tilgjengelig for analyse. Det er lettere å få oversikt over materialet når det foreligger i skriftlig form, og transkribering er på mange måter et av de første stegene i analysen av materialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204 - 206).

Jeg gjorde transkripsjonen av mitt materiale selv. Det å gjennomføre transkripsjonen av materialet selv er en prosess som er verdifull for den videre analyseprosessen, da jeg gjennom transkripsjonen får lyttet gjennom og gjort meg kjent med alt materialet. Dette gjør materialet mer kjent for meg, og letter dermed også på den videre prosessen hvor materialet skal tematiseres.

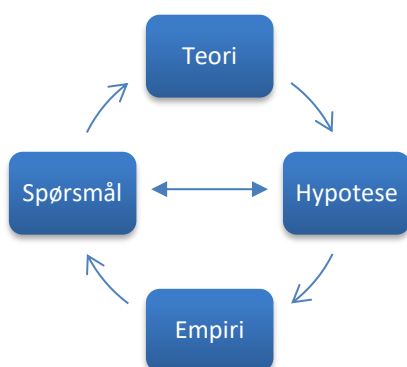
Transkripsjonen krever at det gjøres noen valg når det kommer til blant annet detalj-nivå i den endelige transkripsjonen. I min analyse av materialet er innholdet i det som er sagt, det viktigste elementet. Jeg har derfor valgt å ikke legge vekt på å få med hver minste detalj når det kommer til pauser, intonasjon, og følelsesuttrykk som sukk eller latter.

Transkripsjonen skal også sikre konfidensialiteten til intervjuobjektet, og eventuelle institusjoner som det snakkes om i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213). Dette er noe jeg har hatt i bakhodet under hele transkripsjonsprosessen. Informantene har i utstrakt grad snakket om egen kommune og eget nærmiljø. Jeg har i transkripsjonen byttet ut kommunenavn med «kommunen», bydelsnavn med «bydelen» og lignende, for å sikre at leser av denne masteroppgaven ikke kan identifisere hvilke kommuner, bydeler eller barnehager jeg har vært og gjort intervju i. Jeg har også nøytralisert en del dialektiske uttrykk, slik at transkripsjonen ikke avslører dialekten til informanten.

4.5 Analyseprosessen

I en kvalitativ dataanalyse skal forskeren sortere og strukturere datamaterialet på en måte som gjør det mer forståelig. Det handler ofte om å identifisere mønstre eller tema som går igjen, slik at materialet kan kategoriseres eller sorteres under ulike tema. I en kvalitativ studie kan det bli et stort datamateriale, og det å få sortert og tematisert innholdet vil derfor være nødvendig for å få en oversikt, og for å kunne presentere materialet videre til andre (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 139). Jeg har i dette prosjektet gjort sju semistrukturerte livsverdenintervju, og har derfor også hatt et omfattende datamateriale å jobbe med. Det å finne en måte å strukturere materialet på har derfor vært viktig i min analyseprosess.

En forsker kan ha ulike tilnæringsmåter når empirien skal analyseres. Gjennom en induktiv tilnærming til materialet, er det den innsamlede dataen som legger grunnlaget for teorien (Brinkmann, 2014, s. 721). Teorien dannes ut i fra de faktiske observasjonene, og idealforskeren går inn i datainnsamlingen med et tilnærmet helt åpent sinn, før man i etterkant systematiserer og analyserer dataen som er innhentet (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 101) I en slik datadreven analyse, starter man altså opp arbeidet uten å ha bestemt seg for hvilke teorier man vil benytte, men lar de mest interessante funnene styre behovet for teori (Johannessen et al., 2018, s. 37–38). Den induktive dataanalysens motsatt, er en deduktiv tilnærming. En deduktiv analyse er drevet fram av teori – hvor teorien er med på å styre hvilke data man samler inn, gjennom at for eksempel hypoteser man søker å undersøke er satt med utgangspunkt i teori (Brinkmann, 2014, s. 721). Her spiller med andre ord teorien en viktig rolle helt i fra starten av prosjektet.



Figur 2: En abduktiv tilnærming. Fritt etter Postholm og Jacobsen, 2018, s. 103

Som en mellomting mellom det induktive og det deduktive, kan man basere seg på det som kalles en abduktiv tilnærming.

Utgangspunktet for en abduktiv tilnærming er at man starter med en observasjon, som skaper en undring som man ønsker å undersøke nærmere. Man skaper seg et sett med antakelser, som videre undersøkes ved hjelp av empiri. Forskeren pendler mellom teorier, egen for forståelse og empiri (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 102). Teorien er med på å skape hypoteser. Hypotesene er av betydning for empirien som samles inn, og empirien er med på å skape nye spørsmål. Spørsmålene fører igjen til nytt behov for

teori. I tillegg skaper spørsmålene som oppstår nye hypoteser, og hypotesene nye spørsmål (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 103).

Jeg har i dette prosjektet hatt en abduktiv tilnærming. Jeg startet med å ha gjort en observasjon – en økning i konkurranse mellom barnehager, og ønsket derfor å undersøke hvordan dette oppleves for barnehagestyrere som står i denne situasjonen. Jeg ønsket også å finne ut noe om hvordan dette påvirket deres måte å lede barnehagen på. Jeg har med utgangspunkt i teori funnet noen tema som jeg mente det var viktig å komme innom i datainnsamlingen for å få belyst problemstillingen min, og lagde med dette teoretiske bakteppet et sett intervju spørsmål som jeg benyttet meg av i intervjuene jeg gjennomførte. Den videre prosessen foregikk i et vekselspill mellom tidligere lest teori, empirien jeg hadde samlet inn, og min forståelse av denne.

Analysen starter allerede i det man sitter i intervju, og lytter til det informantene har å fortelle (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 139). Gjennom å under hele intervjuet være en lyttende samtalepartner, kan forskeren analysere og tolke det informanten sier, og slik stille gode oppfølgingsspørsmål til det som fortelles (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 140).

For å kunne konsentrere meg fullt og helt om å lytte, tolke og analysere det som ble sagt av informanten, benyttet jeg meg av lydopptaker under intervjuene. I de første intervjuene hadde jeg også penn og papir tilgjengelig, slik at jeg kunne skrive ned oppfølgingsspørsmål jeg ville stille, men jeg så fort at dette kunne være mer til distraksjon enn nytte. Jeg valgte derfor å ikke ha dette med i de resterende intervjuene, for å kunne ha fullt fokus på informanten og dens fortellinger.

Jeg har i min analyseprosess hentet inspirasjon fra den tematiske analysen, slik den er beskrevet i Johannessen et al. (2018). I en tematisk analyse finner man fellestrekk i empirien, og kategoriserer og grupperer dataen med utgangspunkt i dette (Johannessen et al., 2018, s. 279). En tematisk analyse kan bestå av fire steg; forberedelse, koding, kategorisering og rapportering (Johannessen et al., 2018, s. 282). Samtidig er det viktig å understreke at analyseprosessen er en levende og kreativ prosess, hvor man gjerne beveger seg litt frem og tilbake mellom de ulike stegene (Johannessen et al., 2018, s. 283). Postholm og Jacobsen (2018, s. 162) beskriver den tematiske analysen som lite regelbundet, og sier at man kan bearbeide datamaterialet gjennom en helhetlig, selektiv eller detaljert lesetilnærming. Jeg ser disse ulike lesetilnærmingene i sammenheng med de ulike fasene Johannessen et al. (2018, s. 282) beskriver, og vil derfor si at jeg har gjort en kombinasjon av disse tre, og har slik fått oversikt og forståelse for både helheten i materialet, funnet de essensielle fortellingene og erfaringene rundt ledelsen av barnehager i konkurranse, og tematisert disse gjennom å ha analysert meningsinnholdet i setninger eller avsnitt av materialet. Jeg vil gå nærmere inn på min egen analyseprosess gjennom beskrivelse av de fire stegene; forberedelse, koding, kategorisering og rapportering.

I forberedelsesfasen handler det om å hente inn datamaterialet, og å få en første oversikt over dette (Johannessen et al., 2018, s. 283). Analyseprosessen starter derfor allerede under intervju og transkripsjon av disse, gjennom at jeg da fikk en første oversikt over materialet. Når materialet var ferdig transkribert, leste jeg gjennom alt materialet på nytt, og fikk slik enda bedre oversikt over empirien. En god oversikt fra start, bidrar til at de videre fasene blir enklere. Jeg gikk deretter i gang med en grovsortering av materialet, som en forberedelse til kodingen i neste fase. Jeg benyttet meg blant annet av spørsmålene i intervjuguiden. I og med at intervjuene jeg hadde gjennomført hadde en relativt fri form, kom ikke alle svar i en forhåndsbestemt rekkefølge, og vi pendlet litt mellom ulike tema og spørsmål underveis i intervjuene. Det var derfor nyttig å sortere ulike utsagn inn under de ulike intervju spørsmålene i første omgang.

Neste steg i den tematiske analysen handler om koding. I en tematisk analyse handler koding om å fremheve og sette ord på viktige poenger i det datamaterialet man har, og slik få en dypere innsikt i materialet, samtidig som man i denne fasen forbereder den kommende kategoriseringsfasen (Johannessen et al., 2018, s. 248). Jeg markerte her viktige stikkord i det allerede grovsorterte materialet, og skrev også ned korte refleksjoner ulike deler av materialet ga meg i marginen, slik at jeg kunne bruke dette i det videre arbeidet med kategorisering.

Når man så kommer videre til kategorisering, handler det om å samle det kodete materialet inn under ulike kategorier eller tema (Johannessen et al., 2018, s. 294). Man kan tenke på kategoriseringen som en prosess hvor man sorterer materialet inn i ulike bokser (Johannessen et al., 2018, s. 295). Jeg opplevde selv denne prosessen som utfordrende og spennende, og noe av materialet ble flyttet mellom ulike kategorier i løpet av prosessen. Jo mer jeg gikk inn i materialet, jo mer fikk jeg ut av det. Ny forståelse førte til et behov for å flytte noe over i en annen kategori. Slik er dette en levende prosess, og hadde jeg fortsatt denne prosessen videre ville det sannsynligvis ført til nye funn, forståelser og kategorier.

Siste steg i den tematiske analysen er rapportering. Rapportering handler om å skrive ut temaene man har funnet i tidligere faser av analysen, og dette er en prosess som er tett forbundet med kategorisering (Johannessen et al., 2018, s. 301). Også her er det vanlig å gå frem og tilbake mellom ulike steg, og det gjorde også jeg. Gjennom å skrive ut temaene mine, oppdaget jeg nye elementer ved materialet mitt, og nye sammenhenger. Dette førte til en ny runde med kategorisering, som igjen ga noe nytt i det å skulle skrive ut resultater.

Jeg fant gjennom min analyse av materialet flere tema som jeg vil gå nærmere inn i kapittel 5.0 Presentasjon og analyse av funn. Jeg presenterer i dette kapitlet funn som dreier seg om styrernes egne opplevelse av å lede en barnehage i konkurranse. Jeg har også gjennom min analyse

identifisert noen strategier som går igjen hos styrerne i ledelsen av konkurranseutsatte barnehager, som presenteres her. Videre har jeg gjennom analysen funnet noe om hvordan styrerne møter krav og forventninger fra foreldre, og hvordan denne delen av deres ledelse har endret seg samtidig med den økte konkurransen. Til sist presenterer jeg styrernes fortellinger som kan knyttes til kvalitets- og kompetanseutvikling i barnehagen, og hvordan dette blir påvirket av at barnehagene er i en konkurransesituasjon.

4.6 Kvalitetskriterier

Forskerrollen og forforståelse

Kvaliteten på den kvalitative forskningen, og de etiske vurderingene som gjøres i et forskningsprosjekt avhenger av forskerens integritet. Forskerens integritet er særlig viktig når datainnsamlingen skjer gjennom intervju, da forskeren selv er svært involvert i datainnsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Forskeren må være bevisst sin egen rolle i forskningen, og hvordan man som forsker påvirker både informanter, datainnsamling og den videre bearbeidningen av dataen som er samlet inn (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 133).

Jeg er som nevnt selv barnehagestyrer i en barnehage som ligger i et område med overskudd av barnehageplasser, og jobber dermed med å lede en konkurranseutsatt barnehage i det daglige. Det har vært viktig for meg å være åpen om dette ovenfor mine informanter, slik at også de kjenner til min bakgrunn når det kommer til temaet for intervjuet. En fallgrube man kan gå i når man utfører forskning på et felt man jobber med og har god kjennskap til selv, er at man tar ting for gitt. Det har derfor også vært viktig for meg å stille oppfølgingsspørsmål av typen «Hva legger du i det?», «Hvordan gjør du dette?» og lignende, for å få informanten til å beskrive med egne ord, og uten å gå ut ifra at vi «snakker samme språk», og at jeg forstår hva informanten forteller, fordi at vi har samme bakgrunn.

Validitet og reliabilitet er kvalitetskriterier en ikke kan unnlate i et godt kvalitativt forskningsprosjekt (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 39). Validitet kan oversettes til gyldighet. Et prosjekts gyldighet kan måles ut i fra om man undersøker det man har sagt at man skal undersøke, og om de dataene som samles inn, faktisk sier noe om det vi ønsker å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Reliabilitet handler om prosjektets pålitelighet eller troverdighet, og knyttes ofte opp mot om hvorvidt en annen forsker, som undersøker det samme, vil finne samme resultat (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). I en intervjuundersøkelse vil min tilstedeværelse påvirke informanten, og

det vil slik være sannsynlig at en annen forsker vil kunne få noe avvikende resultat. Samtidig er det mye jeg som forsker kan gjøre for å styrke påliteligheten i mitt prosjekt, gjennom å gjøre det jeg kan for å minimere min forskningseffekt på informantene. Dette gjorde jeg gjennom å blant annet være åpen og lyttende, og ikke forstyrre deres fortellinger, og ved å opptre på en slik måte at informantene følte seg trygge. Det er likevel viktig å aktivt jobbe for å styrke prosjektets pålitelighet på andre områder. Transparens, eller åpenhet er derfor viktig (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 37). Transparens handler om at forskeren er tydelig ovenfor leseren på hvordan undersøkelsen er gjennomført, hvilke valg som er tatt underveis og hvilke teorier som er benyttet i behandlingen av empirien (Tjora, 2018, s. 84).

Jeg har vært bevisst på hvordan jeg kan påvirke svarene informanten gir, både gjennom spørsmålsutforming og min respons underveis i intervjuet. I et livsverdenintervju er forskeren delaktig, og vil i så måte alltid ha en innvirkning på de historiene som fortelles. Jeg har likevel forsøkt å holde meg i bakgrunnen, og å holde meg så nøytral som mulig, slik at informantene deler de fortellingene de synes er viktig – og ikke de fortellingene informantene oppfatter at *jeg* synes er viktig.

Jeg har i transkripsjonsprosessen vært nøyaktig, slik at alle ord som er sagt, har kommet med. I analysekapittelet vil leseren kunne se at jeg har understøttet analysen med sitater hentet ut fra transkripsjonene, og viser slik transparens, og kan dermed også øke påliteligheten i prosjektet. Jeg har tidligere i dette kapittelet gått grundig igjennom hvordan både prosessen før, under og etter intervjuer har foregått, og også dette er et ledd i prosessen med å sette leseren nok kunnskap om hvordan dette forskningsprosjektet er gjennomført, slik at den også kan ta stilling til om kvaliteten på det arbeidet som er gjort, er godt nok (Tjora, 2018, s. 84) Jeg velger også å legge intervjuguide med som vedlegg, slik at leseren også får innsyn i denne.

Et forskningsprosjekts generaliserbarhet innebærer spørsmål om hvorvidt resultatene kun taler for seg, eller om de også kan overføres til andre kontekster, informanter eller situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). I dette prosjektet satte jeg noen kriterier når jeg skulle finne informanter. Informantene mine er alle barnehagestyrere, og de måtte være styrere i barnehager som opplever en reell konkurransesituasjon. Det ble derfor også stilt krav til at barnehagene informantene leder, måtte ligge i kommuner med overskudd av barnehageplasser, og barnehagene måtte ligge sentrumsnært. Med bakgrunn i dette, mener jeg at min forskning også er overførbart til andre barnehager, da økende konkurranse er en relevant problemstilling for mange barnehager landet over. Mange av de funnene jeg har kommet fram til i undersøkelsen kan overføres til ledelsen av andre konkurranseutsatte barnehager. Men kan likevel ikke si at den kunnskapen jeg har fått fram

gjennom denne undersøkelsen er statistisk generaliserbar og dermed gyldig i alle konkurranseutsatte barnehager.

Etiske vurderinger

De etiske vurderingene skal ha en viktig rolle i forskningsprosessen. Det må stadig gjøres etiske vurderinger. Det å i forkant av prosjektet ha tenkt igjennom ulike etiske dilemmaer og verdispørsmål man kan møte på, både i prosessen med å finne informanter, under intervjuer og i den videre bearbeidelsen av datamaterialet vil være nyttig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 98).

Det er tre grunnleggende forskningsetiske krav som forskeren må være bevisst på når et forskningsprosjekt skal gjennomføres; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 247).

Et informert samtykke handler om at informantene er godt opplyst om hvilke positive og negative konsekvenser det kan ha å delta i prosjektet. Informanten skal også inneha kompetanse til å samtykke (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 247). Å delta skal være helt frivillig, og informanten må også vite hvordan den kan trekke tilbake sitt samtykke når som helst, uten at dette vil gi noen negative konsekvenser (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 248)

Jeg har gjennom dette prosjektet behandlet personopplysninger som omhandler informantene i prosjektet. Behandling av personopplysninger i et forskningsprosjekt, krever at prosjektet meldes inn og godkjennes av Sikt. Dette er med på å sikre at prosjektet følger gjeldende regelverk når det kommer til innhenting av samtykke fra informanter, og at lagring og behandling av personopplysninger gjøres på en tilfredsstillende måte. Sikts vurdering av prosjektet ligger som vedlegg sist i denne rapporten (vedlegg 1).

Alle informanter fikk grundig informasjon i forkant av intervju, om sine rettigheter når det kommer til å kunne trekke seg og om hvordan persondata oppbevares og slettes i løpet av prosjektperioden gjennom et informasjonsskriv. Denne informasjonen ble også gjentatt i starten av hvert intervju.

I transkripsjonene som er gjort, har jeg anonymisert data som kan føre til gjenkjenning, blant annet gjennom å ikke gjengi steds- og kommunenavn. Jeg har også endret på en del dialekt-uttrykk, slik at ikke dette identifiserer bostedet til informanten. Dette må dog gjøres med omhu, slik at man samtidig ivaretar prinsippet om å gjengi informanten korrekt.

Under forskningsintervjuet påvirkes informanten av det menneskelige samspillet med forskeren, og kunnskapen som kommer ut av intervjuet, påvirker hvordan man ser på mennesket. Det å velge

intervju som datainnsamlingsmetode, fører derfor til at forskeren blir stilt ovenfor en rekke moralske og etiske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95).

Intervjuundersøkelsens mål må også stilles ovenfor etiske vurderinger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Det at jeg selv leder en konkurranseutsatt barnehage, gjør at jeg gjennom arbeidet med denne undersøkelsen, også vil gjøre meg noen tanker om egen jobbsituasjon, og det vil også være vanskelig for meg å ikke ta med meg noe av den kunnskapen som skapes i møte med informanter, og videre arbeid med analyse, inn i min daglige jobb. Det har derfor vært viktig for meg å både være åpen om og tydelig på min egen rolle når det kommer til ledelse av barnehager i konkurranse ovenfor mine informanter, slik at de er godt informert om dette når de velger å dele sine opplevelser og erfaringer med meg.

5.0 Presentasjon og drøfting av funn

Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere ulike funn jeg har gjort i min undersøkelse av hvordan barnehagestyrere opplever og forstår det å lede en barnehage i konkurranse. For å presentere og drøfte disse funnene på en oversiktlig måte, har jeg delt dette kapittelet inn i fire ulike tema:

- 5.1) Styrers opplevelse av konkurranse
- 5.2) Strategier for å møte konkurransen
- 5.3) Krav og forventninger fra foreldre
- 5.4) Konkurranse på innhold og kvalitet

5.1 Styrers opplevelse av konkurranse

Alle intervjuene ble åpnet med at informanten fikk fortelle om hvordan de opplever konkurransesituasjonen i sitt nærområde. Samtlige informanter forteller at det har skjedd en endring på nettopp dette de siste årene, og flertallet av informantene står nå i en situasjon hvor de selv opplever å ikke få fylt alle plassene i egen barnehage ved hovedopptak.

En endret situasjon

Grethe forteller om en konkurransesituasjon som har endret seg, og at hun også opplever et økt fokus på nettopp dette blant barnehagestyrere i sitt område:

«Det er jo det som kanskje har blitt mer fokus på de siste årene. Det er konkurranse, det er om å gjøre å få søkerne til sin barnehage.»

Informantene forteller at de står i en arbeidshverdag hvor man må jobbe for å være sikre på at de har barn nok til å kunne beholde alle ansatte, og noen har også vært nødt til å nedbemanne grunnet nedgang i antall barn.

Med bakgrunn i dagens finansieringsmodell for barnehagene, vil en nedgang i barnetall i den enkelte barnehage kunne føre til store endringer i barnehagens drift. Dette er også hovedårsak til at informantene i denne undersøkelsen opplever det som bekymringsfullt når de ikke får fylt opp barnegruppene på samme måte som tidligere. Dersom en til stadighet står i risiko for å måtte bemanne ned, vil barnehagens menneskelige ressurser være i fare. Personalets kunnskaper og holdninger er noe som tar tid å bygge opp, og det kan også være en viktig fortrinn i konkurransen med andre barnehager (Gotvassli & Vannebo, 2016a, s. 90). Gjennom nedskjæringer i personalet, vil man kunne miste dette konkurransefortrinnet. Dette vil igjen kunne føre til at barnehagen får færre søkere, og må gjøre ytterligere nedskjæringer i personalet.

Dina har vært styrer i samme barnehage i over 20 år, og forteller om hvordan hun opplever at konkurransesituasjonen har endret seg i løpet av disse årene:

«Den har tilspisset seg. Når denne barnehagen var helt ny - når jeg satt med opptaket da, så var det et nybyggerfelt og det krydde av barn. Og når jeg da hadde tatt inn alle de barna jeg hadde plass til på det tidspunktet, hadde jeg nesten 40 barn på venteliste. Også gikk det gradvis nedover da.»

Dina forteller her om hvordan hun har vært med på en endring de siste 20 årene. Fra å ha full barnehage og venteliste, har hun nå ledige plasser og må jobbe for å fylle disse. Denne endringa har skjedd gradvis over mange år. Da denne endringen begynte å vise seg, og Dina for første gang opplevde å ikke få fylt opp alle plasser i barnehagen, lagde hun seg egne strategier for hvordan hun kunne skaffe seg nye søkere for å få fylt opp de ledige plassene. I opptaksmøter med andre styrere i området, noterte hun seg hvilke barn som fikk avslag på plass hos andre barnehager, for så å ta kontakt med foreldrene til disse barna, og oppfordre disse til å søke om barnehageplass i hennes barnehage, hvor det var ledig kapasitet. Foreldre som ikke fikk plass i den eller de barnehagene de først hadde søkt til, ble fornøyd med å få tilbud fra en annen barnehage, og benyttet seg derfor av dette tilbudet. Slik kunne hun påvirke egne søkerlister, og få fylt opp de ledige plassene.. Dette gjorde hun for å sikre videre drift, uten å måtte si opp ansatte, og hun forteller at hun nok av enkelte konkurrerende barnehagestyrere ble oppfattet som utidig frempå.

Dette var i en tid hvor konkurransesituasjonen kanskje ikke var like uttalt som i dag, og barnehagestyreren som strategisk leder, med fokus på utadrettet ledelse var kanskje heller ikke like stort som i dag. Dette kan ha vært med på å gjøre at Dinas måte å møte den nye situasjonen på, ble uglesett av de andre styrerne, og at Dina av den grunn ble sett på som for frempå for å skaffe seg søkere til egen barnehage.

I området hvor Dinas barnehage ligger, er det nå en nybygd barnehage. En annen barnehage i området har bygd ut og økt antall tilgjengelige plasser. Dette, i kombinasjon med nedgang i antall barn i området, gjør at konkurransesituasjonen mellom barnehagene oppleves som tilspisset. I tillegg til at konkurransesituasjonen har tilspisset seg, har også systemet rundt gjort det vanskeligere for Dina å sikre seg selv og barnehagen nye søkere. Opptaksrutinene i kommunen er nå endret, slik at den strategien Dina har brukt – å selv kontakte søkere som står uten plass, ikke lengre er en mulighet. Barnehagens styrere står ikke lengre fritt til å fange opp å tilby plasser til foreldre som står uten barnehageplass. Opptaket av nye barn er strengt regulert av et sett regler for opptak, som hindrer dette. De felles opptaksrutinene i kommunen, er med på å minske styrerens handlingsrom når det gjelder å sikre barnehagens markedsandeler i konkurransemarkedet.

Dette kan understøtte Børhaug og Moen (2014), som sier at barnehagene er en del av et marked hvor markedsprinsippene må vike for regler. Dina kan ikke tilby foreldre barnehageplass uten at det går via det kommunale opptakssystemet, som reguleres av ulike regler for hvordan opptaket skal foregå. Denne regelstyringen står noe i strid med New Public Management og de tidligere reformene i den offentlige sektoren, hvor det har vært et ønske om mindre regelstyring og byråkrati i det offentlige (Knudsen & Flåten, 2015). Gjennom de felles opptaksrutinene underlegges opptaksprosessen en sterkere kommunal styring, og den enkelte barnehagestyrers handlingsrom reduseres dermed også når det kommer til barnehageopptaket. Der New Public Management har et mål om å svekke det byråkratiske i den offentlige styringen, fører heller dette felles regelverket til et økt byråkrati, der den enkelte ikke står fritt til å ta inn de barna de ønsker – men må forholde seg til et felles opptaksreglement.

En ubehagelig rolle

Styrerne jeg har intervjuet forteller på ulike måter om hvordan de opplever det å stå i konkurranse med andre, som en ubehagelig del av rollen de har som barnehagestyrer. Flere forteller hvordan de skulle ønske at de ikke var i en situasjon hvor de måtte konkurrere om å få flest mulig barn til sin barnehage, når dette samtidig vil kunne føre til økonomiske utfordringer hos barnehagene i nærområdet.

Én av styrerne jeg har intervjuet, er styrer i en nybygd barnehage. Andre barnehager i nærområdet har opplevd å miste både barn og ansatte til denne nye barnehagen. Felles opptaksrutiner i kommunen sier at når Frida får inn en søknad om overflytting til hennes barnehage, skal hun kontakte styrer i den barnehagen barnet søkes bort i fra, for å informere dersom barnet tilbys overflytting. Frida forteller at hun har opplevd nettopp dette som utfordrende:

«Og det kjente jeg på en liten periode, at det her er ganske ubehagelig. For det jeg gjør nå, det er jo at jeg er med på å ta bort noe av deres grunnlag for virksomhet.»

Dette utsagnet tyder på at Frida opplever en følelsesmessig konflikt når hun tilbyr barn fra andre barnehager plass i sin barnehage. Når man står i en konkurransesituasjon vil det være naturlig å føle lettelse over å få nye barn til egen barnehage, da dette tross alt er av stor betydning for finansieringa. Samtidig vet Frida at den barnehagen som barn søkes bort i fra, vil kunne lide økonomiske tap, og i ytterste konsekvens vil bli nødt til å avvikle driften, dersom mange søker seg bort fra denne.

Espen trekker frem at stemninga mellom styrerne i området oppleves som god, og at alle vil hverandre vel. Han forteller også at han har en opplevelse av at flere av barnehagestyrerne han

møter, som har utfordringer med å få fylt opp plassene i barnehagen de leder, sitter med en følelse av at de gjør noe feil – og at det er deres feil at barnehagen ikke er full. Han mener det er viktig å ikke legge skylden på seg selv, men å se utover på hva det er man har å jobbe med for å kunne forbedre egen situasjon.

Noen av styrerne jeg har intervjuet forteller at det ikke ligger i deres natur å være i konkurranse. De omtaler seg selv som lite konkurransedrevne, og ser ikke seg selv som konkurransemennesker. De ønsker ikke at barnehagene skal stå i konkurranse med hverandre, og ønsker at alle barnehagene i området skal kunne drive godt. Anne setter ord på dette:

«Jeg ønsker at alle barnehagene skal eksistere her, for det er bra. Det er unike barnehager, alle sammen. Så det synes jeg ikke er noe bra. Det er hardt. Det er hardt å være leder i en barnehage.»

Anne forteller at det å være i konkurranse med andre ikke ligger naturlig for henne, og at det derfor oppleves som utfordrende at hennes lederrolle nå krever et så stort fokus på nettopp dette.

Også Dina opplever den nye konkurransesituasjonen som noe som gjør jobben som barnehagestyrer mer utfordrende:

«Jeg synes det er et pes å skulle være fremst i skoen til enhver tid. Det er ingen pusterom. Det er nye ting hele tiden. Man må være på hele tiden...»

Om en ser tilbake til de fire ledelsesfunksjonene, krever den nye konkurransesituasjonen et større fokus på utadrettet ledelse. Barnehagelederen må være både kreativ og strategisk i møtet med nye krav, forventninger og forutsetninger som barnehagen stilles ovenfor (Børhaug et al., 2011, s. 87). Det er nettopp disse nye kravene, forventningene og forutsetningene Dina og de andre styrerne opplever som utfordrende med den nye konkurransesituasjonen. Det å hele tiden være nødt til å tenke nytt, gjøre endringer og tilpasse sine strategier til det nye kan være krevende. Den pedagogiske ledelsen er også en viktig ledelsesfunksjon i møtet med nye krav og forventninger. Gjennom å sette gode mål for barnehagen, som gjør at man kan levere et tilbud som er like godt som, eller bedre enn det konkurrenten tilbyr, vil barnehagen kunne være konkurransedyktig (Adizes, 1995, s. 11). Et viktig aspekt i å se barnehageledelse som ulike funksjoner som skal fylles, er at alle ledelsesoppgaver ikke må gjøres av lederen selv, men deles med andre (Gotvassli & Vannebo, 2016b, s. 25). Det å involvere de pedagogiske lederne og det øvrige personalet vil derfor kunne være nyttig når møtet med nye krav, forventninger og forutsetninger oppleves overveldende for barnehagestyreren. Gjennom å sette mål og strategier sammen, vil det kanskje være lettere å være kreative og nytenkende, og slik også lettere å finne strategier og ressurser som skiller seg ut

fra mengden. Gjennom å dele på ansvaret, vil kanskje også barnehagestyrelsen få det pusterommet som etterlyses i Dinas fortelling.

5.2 Strategier for å møte konkurransen

Samtlige informanter er opptatt av hvordan de kan sikre nye søkere til barnehagen. Styrene forteller i intervjuene om ulike strategier de har i dette arbeidet, og det ser ut til at det er sammenfall mellom de ulike strategiene de benytter seg av. Vektleggingen av de ulike strategiene er imidlertid litt ulik mellom de ulike styrene.

Strategi 1: Omdømmebygging gjennom foreldresamarbeid

En strategi som trekkes frem av samtlige informanter er omdømmebygging. Det oppleves som viktig å ha et godt omdømme i nabolaget. Styrenes erfaring er at foreldre i hovedsak velger en barnehage som ligger nært eget bosted, og et godt rykte i nabolaget fremstår derfor som viktig. Et godt foreldresamarbeid med eksisterende foreldre i barnehagen trekkes av flere fram som en nøkkel i dette arbeidet. Cecilie omtaler foreldrene som den beste reklameplakaten barnehagen har, og at det aller viktigste barnehagen kan gjøre for å sikre nye søkere derfor er å sørge for et godt foreldresamarbeid. Dersom foreldre som allerede har barn i barnehagen, opplever et godt samarbeid med barnehagen, og er fornøyde med det tilbudet som gis, vil de også snakke positivt om barnehagen i ulike settinger hvor de møter mennesker som i fremtiden vil komme til å søke barnehageplass til sitt barn. Fornøyde foreldre anbefaler barnehagen videre til kjente som trenger barnehageplass.

«Den beste markedsføringa er den markedsføringa som foreldrene gjør i forhold til andre foreldre. Så det med å jobbe sånn at vi har et godt foreldresamarbeid, at vi ser foreldrene, at vi hører det de har å si, at vi imøtekommer dem når det er naturlig; det blir en del av den måten å lede på som skal bidra til at vi også har søkere.» Frida

Frida forteller at hun jobber aktivt med personalet når det kommer til å skape en felles forståelse av verdien av et godt foreldresamarbeid, og hvordan man gjennom å se og høre på foreldrene, kan bidra til at barnehagen får nye søkere. Frida bruker dermed personalledelse og kompetanseheving som et ledd i arbeidet med å skaffe nye søkere til barnehagen. Gjennom å legge til kunnskap om foreldresamarbeid til barnehagens forvaltningskapital, vil barnehagen kunne oppleve en økt måloppnåelse når det kommer til å skaffe et godt omdømme i nærmiljøet (Lai, 2021, s. 58). Dette vil igjen kunne føre til at Fridas barnehage øker sine markedsandeler, og har slik også et større grunnlag for overlevelse.

Dina legger vekt på å sørge for at foreldrene i barnehagen har god informasjon om det pedagogiske arbeidet som gjøres i barnehagen. Dette gjør at foreldre i møtet med andre foreldre kan fortelle om hva hennes barnehage gjør, og hvordan de jobber. Derfor brukes det stort sett daglig tid på å oppdatere foreldre med tekst og bilder av hva barna deres har vært med på i løpet av dagen. Det at foreldrene må ha en opplevelse av at det som skjer i barnehagen er av god kvalitet, nevnes av flere som en faktor som er med på å gi barnehagen et godt omdømme.

Styrerne trekker også fram faren ved å få et dårlig omdømme. Dersom du får et dårlig rykte i nærmiljøet, krever det mer å komme seg ut av dette, enn det krever å vedlikeholde et godt omdømme. Samtidig skal det lite til for at omdømmet til barnehagen svekkes. Det kan være utfordringer med bemanning, misforståelser eller andre uheldige situasjoner som fører til at noen er misfornøyde. Når de da videre forteller venner og kjente om disse hendelsene, vil dette være med på å skape et dårligere omdømme for barnehagen. Flere av styrerne trekker derfor fram viktigheten av god kommunikasjon med foreldrene, og det å ta tak i eventuell misnøye med en gang. Slik vil foreldrene kunne oppleve at de blir hørt, og da vil det også være lettere å håndtere det man eventuelt er misfornøyd med.

Det å benytte seg av strategier for å ha et godt foreldresamarbeid for å bygge opp et godt omdømme, kan ses på som et tiltak for å knytte foreldrene tettere til seg (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Gjennom å skape gode relasjoner til foreldrene, blir foreldrene fornøyde med barnehagen, og også knyttet til den. Dette kan føre til at foreldre både velger å beholde den plassen de allerede har, at de søker yngre søsken inn til barnehagen, og at de anbefaler den videre til andre de ønsker skal få ta del i dette gode barnehagetilbudet.

Strategi 2: Markedsføring

Sosiale medier fremstilles som en viktig kanal for å spre informasjon og reklamere for egen virksomhet ut mot mulige søkere. Både Facebook og Instagram trekkes frem i denne sammenhengen. Alle barnehager som har deltatt i denne undersøkelsen har en offentlig profil på enten Facebook, Instagram eller begge deler. Disse brukes aktivt i markedsføring av barnehagene.

Samtidig som sosiale medier brukes aktivt for å markedsføre egen barnehage, er det varierende hvor planlagt bruken av disse er. Det som går igjen hos alle, er at de bruker sosiale medier mer aktivt når det nærmer seg tid for opptak. Anne forteller:

«Men Instagramen, den prøver vi jo å dele en del på. Men vi har jo ikke noen sånn strategi, at «dette skal ut denne uka». Det har vi ikke.»

Dina derimot har et mer bevisst forhold til bruken av Instagram og andre sosiale medier:

«Når det begynner å nærme seg opptak, er vi mer aktiv i forkant på de ulike sosiale mediesidene, med opplysninger om opptakskriterier, tida, søknadsfrist, gå inn på hjemmesida å se hva vi gjør ... Litt mere sånn reklame for barnehagen.»

Noen legger ut informasjon om hvordan opptaket gjennomføres, søknadsdato og ledige barnehageplasser i barnehagen, mens andre velger å i hovedsak legge ut bilder og informasjon om aktiviteter de gjør i barnehagen, slik at interesserte kan få et innblikk i barnehagens pedagogiske arbeid. Flere nevner også at de følger andre barnehagers kontoer på sosiale medier, og at de slik kan holde seg oppdatert på hva nabobarnehagene jobber med. De forteller at dette kan inspirere, både når det kommer til innlegg de selv kan legge ut for å promotere egen barnehage, og til ulike aktiviteter de vil prøve ut i egen barnehage. Grethe beskriver hvordan hovedformålet med barnehagens Instagram er å følge med, og finne inspirasjon til egne aktiviteter, samtidig som det de selv publiserer når både andre barnehager og mulige søkere:

«Men der følger jo vi i barnehagene her, vi følger jo hverandre, og det er jo veldig artig, for da får vi jo idéer og inspirasjon og, ikke sant. Men det er jo for oss selv, på en måte, men samtidig så kommer vi jo ut, når ut til eventuelle søkere, så får de jo se.»

Noen av styrerne forteller at de også legger igjen spor i nærmiljøet som et markedsføringstiltak. Anne er styrer i en barnehage tilknyttet en større arbeidsplass i byen, og gir også barn av ansatte fortrinnsrett ved opptak. Hun ble oppmerksom på at det var foreldre i nærmiljøet som på grunn at dette trodde at barnehagen kun var for barn av ansatte ved denne arbeidsplassen. Anne har som en konsekvens av dette lagt igjen plakater på blant annet helsestasjonen for å informere om deres barnehage, og at denne er åpen for søkere fra hele byen. Dina forteller at også de benytter seg av plakater i nærmiljøet når de har ledige barnehageplasser, slik at mulige søkere blir oppmerksomme på at barnehagen har ledige plasser.

Grethe forteller at hun også har reflektert mye rundt hvordan barnehagens ansatte fremstår utad, både i og utenfor arbeidstid, og hvordan dette kan påvirke barnehagens omdømme i nærmiljøet:

«Jeg tenker mye på det her, hvordan vi fremstiller oss utad.. Når jeg er ferdig på jobb, og går på butikken, så er jeg fremdeles styreren i vår barnehage, og mange forbinder meg som det, og ikke som MEG, og det samme gjelder de andre som jobber her. Derfor mener jeg at så snart du tar en jobb, så snart du takker ja til en jobb i barnehagen, har du et ansvar for både å løfte din egen arbeidsplass. Det er du som representerer arbeidsplassen din utad.»

Dale (2018) fant i sin undersøkelse at styrere i private barnehager et tydeligere på hvilke strategier de har når det kommer til omdømmebygging, enn styrere i kommunale barnehager. Jeg finner ikke dette i min datainnsamling. Undersøkelsen viser at det er forskjeller på hvordan barnehagestyrere har strategier når det kommer til å bruke sosiale medier for å bygge omdømme. Der noen synes å ha bevisste strategier på dette, har andre et mindre bevisst forhold til hvordan de benytter seg av sosiale medier som et ledd i omdømmebygginga. Disse forskjellene knytter seg ikke til om barnehagen er privat eller kommunal. Det som derimot skiller seg ut, er graden av bevissthet rundt markedsføringsstrategier i sosiale medier hos de to private barnehagene som er del av en større kjede.

Strategi 3: Profesjonell markedsføring

To av informantene er styrere i barnehager som er en del av en kjede. En av disse er i en av Norges største barnehagekjeder. Den andre kjeden har få barnehager, men er likevel en del av en større organisasjon, da de også har flere andre tilbud inn under samme organisasjon. Begge disse barnehagene får støtte fra en markedsavdeling, når det gjelder reklame. Markedsavdelingene kan bidra med både fotografering og produksjon av reklamefilm, og sitter med en kompetanse på markedsføring som styrerne ikke innehar selv, og trekker dette fram som et positivt bidrag inn i konkurransen med de andre.

Espen trekker også frem en tydelig bevissthet rundt det å profilere barnehagen gjennom klær. Både styrer og de øvrige ansatte går i arbeidstøy med barnehagens navn og logo på:

«Vi må profilere mer av de tingene vi har, vi (ledelsen) må gå med profilerte klær, ikke sant, de ansatte må det, og vi må vises i bybildet. Så vi gjør jo en del sånne ting da, for at vi skal vises.»

Gjennom at både ledelse og øvrige ansatte bruker profilerte klær i arbeidstiden, både i barnehagen og utenfor denne, vil barnehagens navn og logo vises i bybildet, og dermed også kunne skape en interesse hos mulige søkere. En slik synlig profilering vil stille høye krav til hvordan personalet utøver sin rolle, også når de er utenfor barnehagens område, da deres handlinger og valg vil forbindes med barnehagen. Dårlig profesjonsutøvelse vil kunne gi barnehagen et dårligere omdømme, mens god profesjonsutøvelse vil kunne ha motsatt effekt.

SOL-undersøkelsen viser at styrere ser på markedsføring som en oppgave i ledelsen av den konkurranseutsatte barnehagen, og at det også er en del barnehageledere som henter inn profesjonell hjelp til markedsføringsarbeidet (Børhaug et al., 2011, s. 185). Det er nettopp dette disse barnehagene har gjort, og som de også har gjort seg gode erfaringer med. Min undersøkelse tyder på

at også barnehager som per i dag ikke har profesjonelle aktører inne i markedsføringen, vurderer nettopp dette. Grethe forteller at hun ønsker å prioritere midler til å benytte seg av reklamebyrå når neste årsplan skal lages, nettopp for at dette er med på å profesjonalisere uttrykket. Anne forteller om at barnehagen har en hjemmeside hun forsøker å holde oppdatert, men at det oppleves som utfordrende, da hun har lite kunnskap om hvordan det skal gjøres. Dette sammenfaller med SOL-undersøkelsen som viser at styrerne ser på markedsføring som en større utfordring (Børhaug et al., 2011, s. 185), og viser at konkurransen har gitt styrerne et økt behov for profesjonell bistand til markedsføring.

Styrerrollen er i endring, og der styrerens fokus tidligere lå på den pedagogiske ledelsen, bør styreren nå bruke mer tid på andre ledelsesfunksjoner (Gotvassli & Vannebo, 2016b, s. 15), deriblant utadrettet ledelse og markedsføring, dersom den ønsker å henge på i konkurransen med de andre. Denne undersøkelsen viser likevel tydelig at markedsføring er en lederoppgave flere styrere finner utfordrende, og at dette i stor grad handler om kompetanse og erfaring. Det kan derfor være nyttig for barnehagestyrerne å inkludere kunnskap om markedsføring til sin kompetansestrategi. Gjennom å utvikle gode kompetansestrategier for hvordan barnehagen skal ledes, vil det også være lettere å bruke den kompetansen man både allerede har, og den man tilegner seg som en ressurs i organisasjonen (Lai, 2021, s. 64).

Strategi 4: Å invitere nye søkere inn i barnehagen

Når man som foreldre skal søke barnehage for første gang, kan det være vanskelig å vite hva man skal legge til grunn for valget. Flere av barnehagene legger derfor til rette for at foreldre og barn kan få komme på besøk til barnehagen, før de skal søke barnehageplass. Det legges vekt på å være fleksibel og imøtekommende, og å sørge for at de som kommer på besøk føler seg velkommen.

Dina forteller at de en ettermiddag i forkant av opptak åpner barnehagen i noen timer, slik at alle som ønsker det kan komme å se barnehagen før de skal søke plass. Hun forteller videre at det er alltid noen som kommer når de arrangerer dette, men at det ikke er mange som benytter seg av dette tilbudet. Hun opplever at det er flere som tar direkte kontakt med barnehagen og spør om å få komme på besøk. Gjennom å la foreldrene besøke barnehagen og få et innblikk i hva de har å tilby før de søker, mener Dina at foreldrene i større grad vet hva de går til. Dette mener hun kan føre til at færre velger å bytte barnehage etter oppstart. For barnets del vil dette være heldig, og dette oppgir hun også som en grunn til at de mener det er nyttig med besøksdager.

Dette opplever flere av styrerne at skjer. De forteller at når de får disse henvendelsene, legger de til rette for at de kan få komme på besøk. Anne forteller også at hun i denne sammenhengen opplever at det kommer foreldre og barn på besøk, som hun opplever at gjerne vil komme og se, men at de

egentlig ikke er interesserte i å begynne i barnehagen. Annes barnehage ligger i tilknytning til en gård, og reflekterer over at kanskje er det gårdsbesøk som egentlig lokker – og ikke barnehagebesøk. Samtidig er hun, til tross for dette, opptatt av å være veldig imøtekommende når mulige nye søkere tar kontakt, og inviterer de aller helst til å komme på besøk i den tiden barna er til stede, slik at besøkende kan få se hvordan barna som går i barnehagen har det.

«Barnehageshoppere» er et begrep som brukes om foreldre som ønsker å tilbringe tid, gjerne hele dagen, i barnehager de kunne tenke seg å søke plass i, før de søker (Smeby et al., 2021, s. 126). Smeby et al. (2021, s. 125–126) viser til at dette er et relativt nytt fenomen, og at styrere opplever det som et krav utenifra det er vanskelig å vite hvordan man skal møte. Det samme gjelder styrere i min undersøkelse. De opplever at kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i barnehagen kan forringes gjennom slike besøk, samtidig som det også kan oppleves som vanskelig å si nei – da man har et ønske om å være på tilbudssiden ovenfor nye, mulige barnehagesøkere. Berit sier følgende om henvendelser fra foreldre som ønsker å komme på besøk:

«Det sier vi jo alltid ja til. Og er på tilbudssida på alle mulige måter. For å fremsnakke barnehagen. Men at det er et større trykk på barnehageshoppere nå enn tidligere, ja det er det. Og på en måte så synes jeg det er litt fint, for da slipper man i alle fall det at dem driver og bytter barnehage etter at barna har begynt, så for barna sin del er det mye bedre. Da vet dem noe mer om hva dem går til.»

En praksis hvor barnehagene åpner opp for besøk fra mulige nye søkere, kan settes i sammenheng med markedslogikk. Gjennom å ha en grunntanke om at kunden – altså foreldrene – er kompetente mennesker som ut i fra den kunnskapen de har eller skaffer seg, kan ta kompetente valg når det kommer til hvor de skal søke barnehageplass (Freidson, 2001, s. 116), vil det være viktig for barnehagestyreren å legge til rette for at disse foreldrene får den kunnskapen de trenger for å ta et valg om å søke seg til deres barnehage. Dette kan man gjøre gjennom å blant annet invitere inn til besøksdager, åpen barnehage på kveldstid eller ved å tillate besøk når noen ber om å få komme for å se før de bestemmer seg.

På den andre siden vil utstrakt bruk av dette virkemiddelet kunne utgjøre en trussel for kvaliteten på tilbudet som gis til barna som allerede går i barnehagen. Hvordan påvirker det barna når det kommer ukjente barn og voksne på besøk, og påvirker disse besøkene tiden personalet har til dem? Profesjonslogikken legger til grunn at det er profesjonsutøvernes egne normer for vurdering av blant annet kvalitet som er styrende for hvordan man arbeider, og ikke markedet (Freidson, 2001, s. 81). Dette vil i slike tilfeller kunne innebære at barnehagestyreren ønsker å verne om den

pedagogiske virksomheten i barnehagen, og derfor ikke ønsker å ta imot besøk i barnehagen, i den tiden det er andre barn til stede.

I en konkurransesituasjon, hvor barnehagen er avhengig av å være et foretrukket barnehagealternativ for nye søkere, samtidig som den må ivareta kvaliteten på tilbudet, vil det å balansere markedslogikken opp mot profesjonslogikken være en viktig oppgave for barnehagestyrelsen. En mulig løsning på dette vil kunne å være som for eksempel Dina forteller at de gjør i barnehagen hun leder, gjennom at de arrangerer en åpen ettermiddag hvor de som ønsker å gjøre seg kjent med barnehagen kan komme på besøk. Slik kan dette gjennomføres, uten at det påvirker de barna som går i barnehagen fra før. Dina forteller at det har vært dårlig oppmøte på disse åpne ettermiddagene, og at det derfor har blitt flere runder med besøk på dagtid i tillegg. En kan da tenke seg at et økt fokus på markedsføring av åpen barnehage på ettermiddagstid kunne bidra til større oppmøte på disse, og da også mer ro på dagtid. Jo flere som får besøkt barnehagen på ettermiddag, jo færre vil ønske å komme å gjøre seg kjent på dagtid. På denne måten vil markedslogikk og profesjonslogikk kunne kombineres, og forhåpentligvis føre til at nye søkere søker seg til barnehagen.

Strategi 5: Et målrettet barnehage tilbud

Fire av syv informanter er styrere i barnehager som har en spesiell profil eller retter seg direkte mot en utvalgt gruppe foreldre. Én av styrerne i barnehagene uten egen profil, forteller at hennes barnehage ikke formelt sett har en profilering, men at de i praksis kan sies å ha det. Dette er noe de bevisst benytter seg av i markedsføringen av egen barnehage, og håper at dette kan være til hjelp for å skille seg positivt ut i mengden når foreldre skal søke barnehageplass. Dette funnet samsvarer med styrernes svar i SOL-undersøkelsen, der det kom fram at de mente at når man oppnår full barnehagedekning må barnehagene profilere seg på nye måter for å posisjonere seg i konkurransen (Børhaug et al., 2011, s. 188). Samtidig forteller både Espen og Grethe om risikoen for at deres spesifikke tilbud som retter seg mot enkeltgrupper av foreldre, vil kunne hindre andre i å søke.

Barnehagen Grethe er styrer i, har kristen formålsparagraf, og hovedaksjonæren er en lokal menighet. Den kristne formålsparagrafen kan gi henne søkere som spesifikt ønsker at barnet skal gå i en barnehage som jobber med det kristne. Samtidig forteller hun om mulige søkere som har fortalt at de nettopp på grunn av den kristne formålsparagrafen har unnlatt å søke sine barn til denne barnehagen:

«Jeg vet at det har blitt sagt, vet en mor som sa at «Nei, hun ville ikke ha barnet sitt her i barnehagen, fordi at her var det sånn kristent». Det kan slå begge veiene.»

Til tross for den kristne formålsparagrafen, forteller Grethe at barnehagens hverdag i liten grad preges av religion, og at hun i konkurransesituasjonen opplever det som vanskelig å vite hva hun skal vektlegge i markedsføringen av barnehagen. Hun ønsker gjerne å treffe de som søker en kristen barnehage, samtidig som hun ønsker at også de som ikke har et spesifikt ønske om det kristne innholdet skal søke barnet sitt inn til barnehagen. Hun må altså balansere driften, og markedsføringen av denne på en slik måte at den treffer flere målgrupper.

En slik spesifisering innenfor et enkelt område kan gå inn under Porters generiske strategi - fokusering. Gjennom å ha en strategi der man ønsker å møte en helt spesifikk målgruppe, i dette tilfellet kristne, kan barnehagen bli en foretrukket aktør for akkurat denne målgruppen (Porter, 1987, s. 70). Slik vil man for eksempel kunne tiltrekke seg familier som ikke bor i umiddelbar nærhet til barnehagen, men som med bakgrunn i det spesifikke tilbudet denne barnehagen gir, velger å søke barnet sitt til en barnehage utenfor eget nærmiljø. Samtidig kan det tenkes at denne nisjen blir for smal. Finnes det mange nok familier i området som ønsker å benytte seg av dette tilbudet, eller er det nødvendig å også henvende seg til målgrupper utenfor den kristne?

Barnehager som benytter seg av en fokuseringsstrategi – altså et målrettet tilbud som treffer helt spesifikke kundegrupper (Porter, 1987, s. 70), vil kunne kombinere dette med en differensieringsstrategi. Gjennom å benytte seg av en differensieringsstrategi (Porter, 1987, s. 86), vil barnehagen finne en profilering, som gjør at de tilbyr noe annerledes enn konkurrenten, uten at det er så spesifikt at det utelukker større kundegrupper. Kanskje vil det kombinere en vid profilering med en smalere fokusering barnehagen føre til at man treffe større deler av markedet, og slik nå flere kundegrupper.

Espen er styrer i en studentbarnehage, og forteller om lignende risiko. Han har opplevd at foreldre som *ikke* er studenter, ikke kjenner til at barnehagen er åpen for alle – ikke bare studenter. Dette gjør at barnehagen potensielt kan miste mulige søkere, dersom han ikke jobber for å gjøre dette kjent ut i lokalmiljøet.

Studentbarnehagen tar imot alle barn, men har noen ordninger som retter seg direkte mot studentene. Disse ordningene er med på å gjøre hans barnehage attraktiv for studenter med barn. De opererer blant annet med en «eksamensgaranti», som innebærer at studenter som har barnet sitt i denne barnehagen, kan være sikre på at de får tatt eksamen, til tross for at barnet deres blir sykt. Er barnet sykt på eksamensdagen, stiller personal fra barnehagen opp hjemme hos barnet, og er sammen med det i den tiden eksamen gjennomføres. De tilbyr også utvidet åpningstid for studentene dersom eksamen avvikles utenfor ordinær åpningstid. Han sier det er sjelden noen har

behov for å benytte seg av disse ordningene, men at ordningene gjøres kjent for både studenter som har barn i barnehagen, og for studenter som søker barnehageplass.

Dette kan ses på som en strategi som vil knytte foreldrene tettere til barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 90). Det å tilby ekstratjenester, som i dette tilfellet en garanti om at foreldre vil få avlagt eksamen, vil kunne være med på å gjøre barnehagen attraktiv for studenter som trenger barnehageplass. Eksamensgarantien kan også bidra til at foreldrene til barn som har begynt er ekstra godt fornøyd med tilbudet de får, og dermed også sørge for at terskelen for å bli misfornøyd blir høyere.

5.3 Krav og forventninger fra foreldre

Økt konkurranse kan gi nye krav og forventninger fra foresatte. Tidligere satt barnehagene med «makta», da foreldre var prisgitt den barnehagen de fikk plass i, mens dette nå er snudd om, og foreldrene har større mulighet til å både velge hvilken barnehage barnet skal begynne i, og til å bytte barnehage dersom tilbudet man får ikke står til forventningene (Gotvassli, 2020a, s. 121).

Frida forteller at hun prøver å unngå at foresatte har urealistiske forventninger til hva barnehagen skal være, gjennom å være tydelige på hva de kan forvente i de ulike aldersgruppene, og gjennom å synliggjøre progresjonen barna skal igjennom i løpet av barnehagetiden:

«Det er jo også noe med å realitetsbeskrive for foreldrene hva det er vi ønsker å tilby barn i de ulike aldersgruppene, og få frem at når barnet er førskolebarn, så gjør vi som regel litt annet, og kanskje litt mer av noen ting, enn det vi gjorde når de var tre og fire.»

Gjennom å gi foreldrene god informasjon, og realistiske forventninger, kan Frida da kunne oppleve en foreldregruppe som er mer fornøyd med tilbudet som gis, og de fordelene dette bringer med seg.

Grethe forteller at hun opplever økte krav og forventninger fra foreldrene i barnehagen, og at foreldresamarbeidet har endret seg:

«Foreldre er annerledes nå enn de var før. De er på sosiale medier, de følger med på ting. Før så hadde de ikke den muligheten, da var de mer opptatt av at de fikk den tilbakemeldingen de trengte når de kom og henta, og hørtes ut som de hadde hatt en bra dag, og det var det de trengte for å være fornøyd. Mens i dag «Ja, vi vil se bilder, vi vil ha film, vi vil...»».

Hun forteller at hun de siste årene har hatt flere episoder der hun har hatt samtaler med foresatte som har uttrykt misnøye med forhold i barnehagen, hvor det har blitt uttalt at de ønsker å bytte barnehage dersom situasjonen ikke endres ut ifra deres ønsker. Hun sier at hun de første gangene ble veldig opptatt av å «please» disse foreldrene, slik at barnet skulle slippe å bytte barnehage. Hun har nå endret strategi når hun møter disse foreldrene, og gjør det klart at hvis de ønsker å bytte barnehage, er dette deres valg, men at hun samtidig bruker tid på å forklare og rydde opp i eventuelle misforståelser som kan være årsak til at foreldrene ytrer ønske om å bytte barnehage. Hun stiller også foreldrene spørsmål rundt årsaken til at de ønsker å bytte barnehage, og legger vekt på viktigheten av å legge til grunn hva som er best for barnet når valget tas. Kanskje kan dette få foreldrene til å tenke seg om én gang til før de velger å søke barnet over i en ny barnehage.

Økte krav om individuell tilpasning til hvert enkelt barn, sammenfaller med tidligere funn som viser at foreldrenes ønsker og krav knyttet til eget barn kan utfordre barnehagelærerens profesjonsutøvelse (Nilsen, 2022, s. 80; Smeby et al., 2021, s. 124). Personalet kan ikke alltid møte hver enkelt foresatt på deres individuelle ønsker for sitt barn, og det kan i slike situasjoner oppstå misnøye hos foreldrene. I barnehager hvor profesjonslogikken står sterkere enn markedslogikken, vil de rådende normene og verdiene i barnehagen være styrende for personalets arbeidsmåter (Freidson, 2001, s. 81), og slik vil også personalet vite hva som må vektlegges i møtet med foresattes forventninger og krav til individuelle tilpasninger. Det er ofte pedagogene i barnehagen som står i disse situasjonene, og pedagogenes kompetanse til å møte foreldrene på disse kravene er derfor styrerens viktigste resurs når foreldrene utfordrer profesjonsutøvelsen (Smeby et al., 2021, s. 125). Samtidig må barnehagen i et konkurransemarked også tilpasse seg kunden – foreldrene, for å sikre nok barn til barnehagen. Dersom avstanden mellom foreldrenes behov og det barnehagen tilbyr blir for stor, er det en risiko for at foreldrene velger å benytte seg av sin mulighet til å velge en annen barnehage (Freidson, 2001, s. 116). Det å ha en god kommunikasjon med foreldrene, slik som Grethe skisserer, vil kunne bidra til at foreldrene forstår hvorfor barnehagepersonalet gjør de valgene de gjør, og dermed vil de også lettere kunne akseptere at ikke alle individuelle tilpasninger er mulige eller hensiktsmessige å gjennomføre.

Brukerens valgfrihet

Berit forteller om det hun opplever som utfordrende med at foreldre i dag kan velge å bytte barnehage etter oppstart. Hun opplever at når de får barn som har gått i andre barnehager tidligere, har med seg en bagasje fra den tidligere barnehagen, som de ikke kjenner til, og at de kan få en del situasjoner hvor foreldrene sammenligner ny og gammel barnehage. Hun forteller at dette ikke nødvendigvis er negativt, men at det er en annerledes situasjon. Hun foretrekker at de får følge barnet fra det starter i barnehagen, og til det slutter. Berit forteller også at hun har opplevd at

foreldre som fått tilbud om overflytting til hennes barnehage ønsker å ha besøksdager i barnehagen før de velger om de vil takke ja til overflytting eller ikke. De vil se om det ser ut som at barnet vil trives i ny barnehage, før de takker ja til å bytte. Hensynet til barna som allerede går i barnehagen, gjør at hun gjerne skulle sett at de slapp å gjennomføre slike besøksdager. Samtidig lar hun de foreldrene som spør om det, få komme på besøk.

Også Dina opplever en økning i bytte mellom barnehager. Hun forteller at hvordan hun håndterer dette, varierer ut ifra om det er foreldre som ønsker å søke overflytting *til* eller *fra* hennes barnehage. Hun forteller at dersom hun opplever at foreldre til barn som allerede går i barnehagen, er misfornøyde, og ønsker å bytte barnehage, går hun inn og fraråder dem å gjøre dette. Samtidig forteller hun at dersom hun får henvendelser fra foreldre som har barn i en annen barnehage, som av ulike årsaker ønsker å søke overflytting til hennes barnehage, vil hun ikke fraråde de å gjøre dette.

Det at Dina velger å håndtere en tilsynelatende lik situasjon – foreldre som ønsker å bytte barnehage for sitt barn, på ulike måter avhengig av om det gjelder en overflytting til eller fra hennes barnehage, er interessant. Her kommer styrerens konkurranseledelse tydelig fram. Når foreldre som har barn hos konkurrenten, ønsker å bytte barnehage, lar barnehagestyresen brukervalg styre. Slik kan hun sikre nye søkere til egen enhet. Når foreldre som har barn i hennes barnehage derimot, ønsker å bytte barnehage, blir disse frarådet å gjøre dette. Ser man dette i lys av Freidsons (2001) profesjonsteorier, kan det se ut til at Dina lar markedslogikken råde over profesjonslogikken når hun anbefaler foreldre som har barnehageplass i andre barnehager, til å søke om overflytting til hennes barnehage. Markedslogikken sier at foreldrene har kompetanse til både vurdere kvalitet på barnehagetilbudet, og dermed også kompetanse til å ta selvstendige valg når det kommer til hvilken barnehage de ønsker å ha barnehageplass i (Freidson, 2001, s. 116).

Også Grethe forteller om hvordan hun oppfordrer misfornøyde foreldre som ønsker seg bort fra hennes barnehage, til å tenke nøye igjennom valget, og hva som vil være det beste for deres barn. Gjør konkurransen om å få tilstrekkelig med barn til egen barnehage at man tenker annerledes om bytte av barnehage i det man kommer i kontakt med foreldre som ønsker overflytting til barnehagen man leder, enn når man må håndtere foreldre i egen barnehage som ønsker å bytte til en konkurrent?

I barnehagelærerprofesjonen ligger det en forventning om at barnehagelæreren, og i dette også barnehagestyresen, forstår og reflekterer over det ansvaret den har i møtet med barnet (Børhaug & Bøe, 2022, s. 45). Flere av styrerne i undersøkelsen gir uttrykk for at de, av hensyn til barnets beste, skulle ønske at foreldre sjeldnere byttet barnehage etter oppstart. Samtidig viser det seg at styrerne vil anbefale foreldre å bytte barnehage, dersom barnehagebyttet gir deres barnehage en gevinst – et nytt barn. Man kan derfor under seg over om det er slik at barnehagestyrernes profesjonsutøvelse

trues av konkurransesituasjonen. Tidligere funn tyder på dette (Dahle, 2020, s. 226), og det kan se ut som at mitt materiale viser noe av det samme. Fører konkurransen om å få barn til egen barnehage til at barnehagestyrere lar det organisatoriske ta for stor plass i profesjonsutøvelsen, gjennom å la markedsprosessene virke for mye inn i de valgene barnehagestyreren tar i møtet med potensielle barnehagesøkere (Børhaug & Bøe, 2022, s. 56–57)?

Barnehageledere har en sterk lojalitet til barna, og de grunnleggende barnehageverdiene (Ljunggren et al., 2021, s. 239). Det ovenstående eksempelet kan også vise at barnehagestyrere blir stående i en lojalitetskonflikt i disse situasjonene, hvor lojaliteten mot barna og de grunnleggende verdiene i barnehagen, settes opp mot lojaliteten mot eier eller ansatte. Barnehagestyreren er avhengig av å sikre barnehagens økonomiske midler, gjennom å sørge for å få fylt opp barnehageplasser. Dersom barnehagestyreren lar lojaliteten ovenfor barna komme først i disse situasjonene, risikerer den dermed å måtte redusere antall ansatte i egen barnehage, og slik møte en eier eller et personale som ikke er fornøyde med situasjonen. Ljunggren et al. (2021, s. 239) sier at gjennom å være bevisst egne lojaliteter og bindinger, kan barnehagestyreren lettere balansere de ulike lojalitetskonfliktene man kan møte på i barnehageledelsen. Børhaug og Lotsberg (2016, s. 230) har sett at flertallet av styrere velger å la sin profesjonelle lederidentitet komme foran profesjonsidentiteten. En barnehagestyrer som lar lederidentiteten være styrende i sine valg, vil kanskje også velge å ta valg som profesjonsutøveren ikke ville tatt, i sin ledelse av den konkurranseutsatte barnehagen.

5.4 Konkurransen på innhold og kvalitet

Det er delte meninger mellom styrerne om hvordan konkurransesituasjonen de står i, påvirker kvaliteten på det barnehagetilbudet de leverer. Det kommer i undersøkelsen fram at enkelte av styrerne ser på konkurransens innvirkning på barnehagekvaliteten som udelt positiv, mens andre mener den kan ha både en positiv og negativ innvirkning på kvaliteten på barnehagetilbudet. Dette sammenfaller med funn i tidligere undersøkelser rundt dette (Nilsen, 2022, s. 80).

Positive effekter av konkurranse

Alle informantene i denne undersøkelsen mener at konkurransen kan ha en positiv effekt på kvaliteten på det barnehagetilbudet som gis. Konsekvensen av lav kvalitet på barnehagetilbudet vil kunne være at barnehagen mister sitt livsgrunnlag – barn. Med bakgrunn i dette mener styrerne at konkurransen fører til at barnehagene må være skjerpet, og jobbe med å utvikle og styrke det pedagogiske tilbudet, slik at barnehagen er leverer et tilbud som har en slik kvalitet at foreldre ønsker å søke barnet sitt inn i deres barnehage. Det kommer også fram at konkurransesituasjonen

kan føre til en økt bevissthet rundt kvaliteten på tilbudet som gis, både hos barnehageledere, personalet og foresatte.

Anne forteller at konkurransen gjør at hun tenker mer igjennom det tilbudet om gis, og hvilke faktorer som gjør at de kan skille seg ut i mengden:

«Noe er bra, at man blir litt mer skjerpet, at man er mer bevisst på hvilket tilbud, og det tenker jeg er bra for kvaliteten ...»

Hun forteller at dersom barnehagen ikke sto i en konkurransesituasjon ville hun ikke vært like bevisst barnehagens egenart, og heller ikke brukt dette på samme måte i markedsføring utad. Dette utsagnet skiller seg fra tidligere funn. Dale og Granrusten (2021, s. 111) viser til at barnehagestyrere som står i en konkurransesituasjon velger å gjøre det samme som konkurrentene, og å markedsføre seg på det samme som konkurrentene, og stiller samtidig spørsmål om en slik likhetsstrategi gir oss barnehager med bedre kvalitet. Anne forteller om at konkurransesituasjonen gir henne en økt bevissthet rundt barnehagens egenart, og et behov for å benytte seg av denne egenarten i markedsføringen. Gjennom å benytte seg av en differensieringsstrategi, ønsker Anne å tilby noe unikt i markedet – som gjør hennes barnehage til en foretrukket aktør i markedet (Porter, 1987).

Dina er veldig tydelig på at konkurransen gir en økt kvalitet på barnehagetilbudet. Hun forteller:

«Det stilles krav til oss på hva vi leverer. Og vi må være mye, mye mere faglig bevisst, på hva det er vi gjør, og hvorfor vi gjør det ... Når det først skal være sånn at det er konkurranse, synes jeg det er artig at det er på kvaliteten vi blir målt, og ikke på hvordan lokalene ser ut. Fordi at det kan være så fint som det bare vil, men hvis det ikke er noen hjemme, så har ikke barna det bra».

Barnehagen Dina leder har tidligere vært ISO-sertifisert. Dina beskriver dette som en kvalitetsbeskrivelse som er veldig inngripende i drifta. De har nå gått bort i fra ISO-sertifisering, og har erstattet dette med CLASS-sertifisering, som Dina opplever som mye mer rettet mot barnehage enn ISO. Hun forteller at de er veldig opptatt av innholdet i dagen, og at alt i dagen er nøye planlagt, og blir nøye vurdert. Ingenting skal være tilfeldig.

Konkurranse med andre barnehager, stiller krav til at barnehagestyreren gjør utadrettet ledelse, og jobber helhetlig, nyskapende og strategisk (Børhaug et al., 2011, s. 87). Gjennom at barnehager viser frem hvordan de jobber med det pedagogiske i sosiale medier, vil dette kunne inspirere andre til å følge deres eksempel. Slik kan man oppleve at den ene barnehagens utadrettede ledelse, faktisk kan føre til økt kvalitet ikke bare i denne barnehagen, men også hos konkurrentene.

Grethe forteller om hvordan tilgangen på informasjon om hva andre barnehager gjør, er med på å gi inspirasjon og kunnskap til utvikling i egen barnehage. De observerer hva andre gjør i sosiale medier, og de tar med seg gode idéer inn i egen praksis. I tillegg har ansatte i barnehagen barn i andre barnehager, og kan også slik hente med seg informasjon om hva andre gjør, og gjøre tilsvarende prosjekter i egen barnehage. Dette mener hun fører til en utvikling i barnehagen, og på denne måten virker barnehagenes åpenhet om det pedagogiske arbeidet som gjøres positivt inn på kvalitetsutviklingen i andre barnehager. Det å holde seg orientert i det som skjer i barnehager rundt, kan kobles opp mot å holde seg oppdatert på de krav og forventinger som ligger i markedet, og kan slik også ses på som et ledd i den utadrettede ledelsen en barnehageleder gjør (Børhaug et al., 2011, s. 87).

De kanskje viktigste ledelsesfunksjonene når det kommer til å opprettholde og videreutvikle barnehagekvalitet, kan være funksjonene pedagogisk ledelse og personalledelse. Gjennom en god ledelse av personalet kan man som en samlet personalgruppe utvikle og jobbe for å oppnå felles målsettinger (Adizes, 1995, s. 13). Å sette seg mål som både vil øke kvaliteten på barnehagetilbudet, og barnehagens konkurransedyktighet er også en viktig del av den pedagogiske ledelsen av en barnehage (Adizes, 1995, s. 11). Gjennom å involvere hele personalet i dette arbeidet, vil barnehagelederen både kunne oppnå større suksess gjennom at hele personalet kjenner et eierskap til de målene som settes, og slik også vil kunne være mer motivert til å jobbe med å nå de, og også gjennom at man med å involvere flere fordeler ledelsesansvaret på flere enn bare barnehagestyreren selv.

De styrerne som jobber i barnehager hvor de har greid å fylle opp alle plassene, og som dermed kanskje heller ikke kjenner så mye på konsekvensene konkurransesituasjonen kan gi, forteller også at det å være styrer i en konkurranseutsatt barnehage, oppleves som veldig fint – så lenge barnehagen går bra. Da oppleves det som at de gjør noe riktig. Opplevelsen av å få det til – å mestre oppgaven en er gitt, kan være en viktig motivasjonsfaktor i det videre arbeidet for styreren (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 104), og kan slik legge et godt grunnlag for videre konkurranseledelse, også i tider hvor det ikke oppleves like fint.

Risikofaktorer

Samtidig er det flere som i sammenheng med temaet kvalitet også trekker fram risikofaktorer som kan komme med bakgrunn i økt konkurranse. Flere omtaler barnehagen som et servicetilbud til foreldre, og at det derfor er viktig at foreldrene er fornøyde med det «produktet» de betaler for, og trekker fram at dette fører til at man i noen tilfeller velger å strekke seg langt for å møte foreldrenes

forventninger og krav. Disse forventningene og kravene er ikke alltid i samsvar med god kvalitet på det pedagogiske tilbudet som gis.

Espen skiller mellom det å gi et bedre tilbud til barna, og et bedre tilbud til foreldrene:

«Jeg er ikke villig til å endre strukturer i barnehagen som jeg mener er ikke positiv for barna, men som er for å tekkes foreldre. Det kommer jeg ikke til å gå med på. Det er ikke snakk om.»

Gjennom å utvide barnehagens åpningstid, lager man det som kan være et tilbud bedre tilpasset foreldrenes ønske eller behov for fleksibilitet og mulighet til å ha barnet i barnehagen til andre tider enn det dagens åpningstid gir dem mulighet til. Samtidig vil dette være med på å strekke den bemanningen man har, ut over et større tidsrom. Dette mener Espen kan gi en negativ konsekvens for kvaliteten på tilbudet barna får.

Espen legger med dette større vekt på profesjonslogikk, enn på markedslogikk. Han velger å prioritere bemanningstetthet og kvalitet på pedagogiske tilbudet til barna, framfor å gi foreldrene et tilbud om lengre åpningstid. En utvidet åpningstid vil kunne lette på foreldrenes hverdag, men man risikerer samtidig at kvaliteten på tilbudet blir dårligere. En ny rapport fra Utdanningsforbundet viser at barnehagene allerede er i en situasjon hvor barnehagelærerne har utfordringer med å gjennomføre sine arbeidsoppgaver med bakgrunn i lav bemanning (Wedde & Utmo, 2023). Funn i denne undersøkelsen tyder på at når bemanningen ikke er god nok, fører dette til lavere kvalitet, blant annet på grunn av at barnehagelærerne ikke får planlagt det pedagogiske arbeidet godt nok (Tresse, 2023).

Han trekker også frem hvordan han mener at konkurranse mellom barnehagene fører til en situasjon hvor barnehagene er nødt til å formidle at de holder en viss kvalitet, uten at dette nødvendigvis stemmer med virkeligheten:

«Det er ikke noe automatikk i at kvaliteten blir bedre. Men det er en automatikk i at alle vil komme til å prøve å kommunisere at de har god kvalitet på en eller annen måte.»

Barnehagene velger ut hvilke situasjoner de formidler ut mot omgivelsene, og i det også hvilke situasjoner de ikke formidler ut. Dette er også Frida innom. Hun trekker paralleller til andre bransjer, og det at konkurranse i seg selv kan være med på å gjøre at man er opptatt av å vise hva man er gode på. Men også hun trekker fram at disse kvalitetene faktisk også må være til stede i barnehagen – og ikke bare noe man viser utad.

Dale og Granrustens (2021, s. 112) spørsmål om hvorvidt konkurransesituasjonen mellom barnehagene kan føre til at barnehagene velger å kun vise fram glansbilder av sin praksis, vil være relevant i denne sammenhengen. Når barnehagene velger å markedsføre sin pedagogiske virksomhet gjennom sosiale medier – velger de etter all sannsynlighet å vise fram det beste de har, for å gjøre seg attraktive for mulige søkere. Når konkurrerende virksomheter ser dette glansbildet fra denne barnehagen, vil det da føre til at konkurrenter også publiserer sine glansbilder?

Espen sier:

«Det handler om kommunikasjon, og hva du sier utad, og om det stemmer med det som faktisk foregår innad. Det er ikke noe automatikk i at kvaliteten blir bedre. Men det er en automatikk i at alle vil komme til å prøve å kommunisere at de har god kvalitet på en eller annen måte.»

Kan det at man velger å kun fokusere på å kommunisere ut det positive, føre til at man velger bort de refleksjonsprosessene som kreves for å være en lærende organisasjon (Gotvassli, 2019, s. 63)?

Han kobler videre dette opp mot at barnehagen nå bruker mer tid på dokumentasjon, både ut mot foresatte gjennom lukkede apper, og åpent gjennom sosiale medier. Han sier at grundigere dokumentasjon av barnehagens pedagogiske arbeid i utgangspunktet er en positiv effekt av konkurransen, men at det også kan ha en mulig negativ effekt på kvaliteten i arbeidet. Den økte tiden ansatte bruker på å dokumentere barnehagens pedagogiske arbeid, må også tas fra tiden ansatte har til pedagogisk arbeid med barna.

Markedet virker inn på profesjonsutøvelsen. I dette tilfellet vil behovet for dokumentasjon ha en innvirkning på det organisatoriske i barnehagen, da det krever ressurser i form av personalets tid. Det organisatoriske har innvirkning på den performative profesjonsutøvelsen med barna, og barnehagelæreren som profesjonsutøver må til enhver tid balansere det organisatoriske opp mot det performative slik at en kan sikre den pedagogiske kvaliteten barnehagen skal ha (Børhaug & Bøe, 2022, s. 56–57). Dersom barnehagestyret jobber for å utvikle barnehagelærernes profesjonsutøvelse, vil man dermed også kunne oppleve at det tas gode valg når det kommer til hvordan tiden brukes, og slik også sikre at dokumentasjonen ut mot markedet, ikke tar overhånd og fører til at kvaliteten på arbeidet med barna synker.

Berit er redd for at konkurransen kan føre til at barnehager tar forhastede beslutninger, og hiver seg rundt for å delta på, eller gjøre ulike aktiviteter fordi at de ser at konkurrentene gjør det. Hun forteller at i hennes barnehage har de vært tilbakeholdne når det kommer til å delta på ulike satsninger, programmer eller kurs. Hun sier at de kanskje har vært litt tilbakeholden i møte med det

nye – men at det har fungert godt for dem. Det handler for henne om å verne om det det har, og om barna.

Dette perspektivet kan man finne igjen i tidligere undersøkelser, hvor Dale (2018, s. 76) fant at barnehagestyrere var redde for å ikke gjøre det samme som konkurrentene, i frykt for at dette ville slå tilbake på dem selv i ettertid. Samtidig har Berit valgt å til dels stå utenfor dette, og holdt igjen på hva hennes barnehage skal delta på. Hun sier også at dette er en strategi som har fungert godt for hennes barnehage. Det å ikke kaste seg ut i alt nytt, kan være med på å skape et rom for å utnytte den kompetansen som allerede finnes i personalgruppen, og utvikle en kompetansestrategi med bakgrunn i dette kan være nyttig for å sikre denne ressursen (Lai, 2021, s. 64).

Et kompetent personale

Flere av styrerne trekker frem et kompetent personale som avgjørende for barnehagens kvalitet, og dermed også for deres posisjon i konkurransen. Én av styrerne forteller at i hennes barnehage har alle utdanning – enten som barnehagelærer eller barne- og ungdomsarbeider. Hun mener at dette gir et helt annet tilbud enn dersom hun hadde hatt flere ufaglærte medarbeidere. Hun stiller seg samtidig kritisk til at når barnehagene innvilges ekstra ressurser for å gi barn som har behov for det ekstra oppfølging i hverdagen, er det som oftest ufaglært assistent som innvilges. Dette mener hun gir en annen kvalitet, enn om man hadde ansatt faglærte assistenter eller barnehagelærere i disse stillingene.

Kompetanse koster, og med knappe ressurser kan det være utfordrende å ha et personale med utdanning. Dette merker også Anne. Ansatte med utdanning, og i tillegg lang ansiennitet, koster mer enn assistenter uten utdanning og erfaring. Hun mener kostnaden kan være en årsak til at det ofte er ufaglærte assistenter de får ressurser til, når barnehagen innvilges ekstra ressurser for oppfølging av enkeltbarn. Hun har også lagt merke til at andre barnehager søker etter assistenter når de lyser ut ledige stillinger, og mener at også dette må være med bakgrunn i økonomi.

Frida er inne på samme tema når det kommer til kompetanse i personalet. Hennes barnehage er nyoppstartet, og da det skulle gjøres ansettelse her, var det viktig for henne å få ansatt barne- og ungdomsarbeidere i det som kunne vært assistentstillinger, i stedet for å ansette ufaglærte til disse.

«Man står litt på for å vise utad hva er det vi er gode på. Og det må jo ikke være bare for å vise utad, det må jo være slik det er. For meg så har ansatte med kompetanse vært et slikt kvalitetsstempel.»

Hun ser også for seg at en slik prioritering vil kunne gi ringvirkninger når det senere skal gjøres nye ansettelse. Hvis aktuelle søkere kjenner til at det i denne barnehagen er mange ansatte med

kompetanse, kan dette være med på å gjøre at andre mennesker med kompetanse søker på deres ledige stillinger. Ønsket om å være en del av et kompetent fagmiljø står sterkt hos mange barnehagelærere, og gjennom å skape seg et godt fagmiljø, vil man kunne gjøre seg attraktiv hos potensielle jobbsøkere, samtidig som det etter all sannsynlighet også vil ha en positiv innvirkning på kvaliteten på tilbudet som gis i barnehagen.

Det forventes at barnehagelærere skal være i en kontinuerlig faglig utvikling, både alene og som en del av et profesjonsfelleskap (Børhaug & Bøe, 2022, s. 56). De grepene Frida har gjort med tanke på å satse på et personale med fagkompetanse, vil kunne føre til at hun kan lede personalet sitt til å være en del et profesjonsfelleskap. Gjennom å gjøre refleksjoner over hverdagshendelser i profesjonsfelleskapet, vil personalet sammen kunne finne mening og læring i disse situasjonene (Gjerde, 2022, s. 43).

6.0 Avslutning

Formålet med denne undersøkelsen var å bli kjent med barnehagestyreres opplevde erfaringer med å lede barnehager i konkurranse. Jeg ønsket også å bli kjent med hvordan konkurransen har innvirkning på deres måte å lede sine barnehager, og da særlig med tanke på hvordan de styrer for å både overleve i et konkurranseutsatt marked, samtidig som barnehagens kvalitet både skal opprettholdes og videreutvikles. Undersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvordan opplever barnehagestyrere å lede en barnehage i konkurranse, og på hvilken måte virker konkurransen inn på hvordan de utøver sin lederrolle?*».

For å få kunnskap om dette har jeg gjennomført sju dybdeintervjuer. Jeg har hatt en fenomenologisk tilnærming til prosjektet, og ønsket å få grep om informantenes egne opplevelser og følelser rundt det å lede en barnehage i konkurranse. Styrene som deltok i studien, var alle engasjerte i temaet, og hadde varierte erfaringer og tanker om emnet og tok meg med inn i gode refleksjoner rundt ledelsen av konkurranseutsatte barnehager. Jeg opplever at jeg fikk samlet inn gode data til prosjektet, og det har vært interessant å gå i dybden på disse.

Styrene i undersøkelsen opplever en økende konkurranse mellom barnehager i nærmiljøet. Det kommer frem at flere finner rollen som konkurranseleder utfordrende, og enkelte av styrene forteller at de i utgangspunktet ikke ser seg selv som konkurransedrevne mennesker, men at den endrede situasjonen tvinger frem et behov for å lede med mål om å vinne posisjon i konkurransen med nærliggende barnehager. De forteller at de har vært nødt til å endre sine ledelsesstrategier, ved at de nå i større grad enn tidligere må være bevisst konkurransesituasjonen de befinner seg i, og lede for å i størst mulig grad sikre at barnehagen har grunnlag for videre drift. Dette grunnlaget handler i all hovedsak om å sikre at barnehagen får fylt opp sine barnehageplasser, da finansieringen i stor grad baserer seg på antall barnehageplasser som er i bruk.

I denne undersøkelsens datamateriale viser det seg fem konkrete strategier barnehagestyrerne benytter seg av i sin konkurranseledelse:

- Strategi 1: Omdømmebygging gjennom foreldresamarbeid
- Strategi 2: Markedsføring
- Strategi 3: Profesjonell markedsføring
- Strategi 4: Å invitere nye søkere inn i barnehagen
- Strategi 5: Et målrettet barnehagetilbud

Undersøkelsen har vist at styrene i stor grad bruker strategier som har likhetstrekk med de strategiene Børhaug og Lotsberg (2010, s. 82) fant i SOL-undersøkelsen.

Det viser seg også at styrerne i takt med den økende konkurransen, opplever økte krav og forventninger fra foreldre. Maktbalansen er snudd opp ned, og det er foreldrene som sitter med det siste kortet, i det at de i mange tilfeller har en reell mulighet til å bytte barnehage dersom de ikke er fornøyd med det tilbudet de får i den barnehagen de allerede har en plass i. Dette fører til at styrerne opplever å måtte balansere det å møte markedets ønsker og behov, opp mot både egen og personalets profesjonsutøvelse.

Det er delte meninger om hvordan konkurransen påvirker barnehagens kvalitet. Det trekkes fram som positivt at konkurransen fører til økt dokumentasjon ut mot foreldre og nærmiljø på barnehagens innhold, samtidig som det poengteres at all dokumentasjon også stjeler tid fra barna, og på denne måten kan virke negativt inn på kvaliteten.

Med bakgrunn i konkurransesituasjonen barnehagene står i, opplever styrerne å måtte være skjerpet og bevisst egne kvaliteter. Man må hele tiden jobbe for å heve kvaliteten, og vise utad at man har en god kvalitet, for å kunne posisjonere seg i markedet. Det fortelles om at barnehager henter inspirasjon fra hverandre, og slik prøver ut nye og spennende aktiviteter, samtidig som det å se hva andre gjør også kan føre til at barnehager ukritisk gjør det samme som naboen, for å ikke skille seg negativt ut. Gjennom å jobbe med å øke og utnytte kompetansen som finnes i personalet, mener styrerne at barnehagenes kvalitet kunne videreutvikles og forbedres.

Konkurransesituasjonen i norsk barnehagesektor er, og vil fortsatt være en utfordring barnehagestyrere må håndtere i tiden som kommer (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 230). Denne undersøkelsen kan bidra til å gi en økt forståelse for hvordan barnehagestyrere opplever å lede i konkurranse, og hvordan dette gir seg utslag i konkrete strategier for å overleve kampen om foreldre og barn. Det vil bli interessant å se hvilken betydning konkurransesituasjonen i fremtiden får for å nå målet om at alle barn skal ha tilgang på et likeverdig barnehage tilbud av høy kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 7). Hvordan konkurransen virker inn på barnehagekvalitet er et tema jeg mener det er både spennende og viktig å gå dypere inn i. Framtidens barnehagestyrere må være rustet til å lede barnehager i konkurranse, og det å se på hvordan de med hell kan kombinere og balansere markeds- og profesjonslogikk for å kunne sikre egen barnehages vilkår, uten at det går på bekostning av det profesjonsfaglige, vil derfor være viktige områder å få økt kompetanse på.

Referanseliste

- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver—Og hvordan man unngår dem*. Vett & Viten A/S.
- Alvestad, M., Gjems, L., Myrvang, E., Storli, J. B., Tungland, I. B. E., Velde, K. L., & Bjørnstad, E. (2019). *Kvalitet i barnehagen* (85). Universitetet i Stavanger.
<http://hdl.handle.net/11250/2630132>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Brinkmann, S. (2014). Doing Without Data. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 720–725.
- Børhaug, K., & Bøe, M. (2022). *Barnehagelærerprofesjonen*. Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3(3), 79–94.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Samlaget.
- Børhaug, K., & Moen, K. H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Universitetsforlag.
- Dahle, H. F. (2020). Barnehager som konkurrerende virksomheter. *Nordic Studies in Education*, 40(3), 210–228. <https://doi.org/10.23865/nse.v40.2451>
- Dale, A. (2018). *Lar du deg styre eller blir du styrt? En undersøkelse av styreres strategivalg i møtet med eksterne styringsforsøk*. [Mastergradsavhandling, DMMH]. DMMH.
<http://hdl.handle.net/11250/2567844>
- 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* (s. 102–114). Universitetsforlaget.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago Press.

- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling. Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning*. Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2020a). *Kvalitetsutvikling i barnehagen. Fra vurdering til ny pedagogisk praksis*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2020b). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*.
- Gotvassli, K. A. (2021). Utadrettet barnehageledelse—En forskningsgjennomgang. I W. H. Iversen, B. Ljunggren, & K. H. Moen (Red.), *Utadrettet barnehageledelse* (s. 28–40). Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). Styrernes arbeid med barnehagen som en lærende organisasjon. I E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage*. (2. utg., s. 63–84). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., & Vannebo, B. I. (2016a). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Cappelen Damm akademisk.
- Gotvassli, K.-Å., & Vannebo, B. I. (2016b). Utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon—Den pedagogiske lederfunksjonen. I P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. (s. 255–272). Universitetsforlaget.
- Granrusten, P. T. (2016). Strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena. I K. H. Moen, K. A. Gotvassli, & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. (s. 234–251). Universitetsforlaget.
- Hennum, B. A., & Østrem, S. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Cappelen akademisk.
- Iversen, W., Ljunggren, B., & Moen, K. H. (Red.). (2021). *Utadrettet barnehageledelse*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, Lars E. F., Rafoss, T. W., & Børve, E. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.

- Johnsen, Å. (2015). Strategisk styring i offentlig sektor. I H. Knudsen & B.-T. Flåten, *Strategisk ledelse*. (s. 501–520). Cappelen Damm AS.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2012). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Klausen, K. K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille*. Gyldendal Business.
- Knudsen, H., & Flåten, B.-T. (2015). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2013a). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014—2020*. Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2013b). *Meld. St. 24 (2012—2013). Framtidens barnehage*. Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen—Innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv—Et kunnskapsgrunnlag*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021—2030*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2022). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023—2025*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/60cb8cea7014464a9cbd22bbb2e3664e/no/pdfs/kompetansestrategi-barnehage.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030*.

Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnehagen-for-en-ny-tid.pdf>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider—Nye barnehageorganisasjoner*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Ljunggren, B., Moen, K. H., & Iversen, W. (2021). Etterspill: Utadrettet ledelse—Å lede i et kraftfelt. I *Utadrettet barnehageledelse*. (s. 233–242). Universitetsforlaget.

Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Moen, K. H., & Skogen, E. (Red.). (2019). *Ledelse av en lærende barnehage*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Nilsen, N. B. (2022). *Barnehager i konkurranse*. [Mastergradsavhandling, DMMH]. DMMH.
<https://hdl.handle.net/11250/3018903>

Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi* (3. utg.). Tano.

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

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

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

- Statistisk sentralbyrå. (2022, november 4). *13632: Barn på venteliste til barnehageplass (K) 2017—2021*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/statbank/table/13632/>
- Statistisk sentralbyrå. (2023a). *Statistikkbanken: Fødte*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/statbank/table/04231/tableViewLayout1/>
- Statistisk sentralbyrå. (2023b, februar 11). *09169: Barn i barnehager, etter statistikkvariabel, alder og år*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/statbank/table/09169/tableViewLayout1/>
- Statistisk sentralbyrå. (2023c, mars 7). *Rekordlav fruktbarhet i 2022*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/fodte-og-dode/statistikk/fodte/artikler/rekordlav-fruktbarhet-i-2022>
- Statistisk sentralbyrå. (2023d, august 5). *Statistikkbanken: Barnehage*. <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- St.meld. nr 24 (2002 - 2003). (u.å.). *Barnehagetilbud til alle—Økonomi, mangfold og valgfrihet*. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/76dbf420abbb4ad7a8b93b224e1e2f82/no/pdfs/stm200220030024000dddpdfs.pdf>
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk.
- Tresse, A. (2023, august 25). *Ny rapport: Dårlig bemanning går sterkt ut over kvaliteten i barnehagen*. Utdanningsforbundet. <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2023/ny-rapport-darlig-bemanning-gar-sterkt-ut-over-kvaliteten-i-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2022, oktober 27). *Utdanningsspeilet 2022. Barn og barnehager*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2022/>
- Utdanningsdirektoratet. (2023b, juni 20). *Foreldrebetaling for barnehageplass og moderasjonsordninger*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/foreldrebetaling/>

Utdanningsdirektoratet. (2023a, juni 26). Foreldreundersøkelsen i barnehage.

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/brukerundersokelser/foreldreundersokelsen-i-barnehage/>

Wedde, E., & Utmo, I. (2023). *Når plantid bare er en plan – rapport fra medlemsundersøkelse om arbeidstid i barnehage* (3/2023). Utdanningsforbundet.

https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_03.2023_plantid_arbeidstid_barnehage.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1: Vurdering av behandling av personopplysninger – fra meldeskjema



[Meldeskjema](#) / [Ledelse av konkurranseutsatte barnehager](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
423015	Standard	17.11.2022

Tittel

Ledelse av konkurranseutsatte barnehager

Behandlingsansvarlig institusjon

Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning / Seksjon for samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Kristine Waarhus Smeby

Student

Linn-Merethe Hembre

Prosjektperiode

24.10.2022 - 31.10.2023

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 31.10.2023.

[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 personverregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

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 31.10.2023.

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 viderebehandles 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

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.

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).

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, videosamtale o.l.) 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 eventuelt 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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra 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 2: Informasjonsskriv til informanter**Vil du delta i forskningsprosjektet**
Ledelse av barnehager i konkurranse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan en barnehagesektor med økende konkurranse har innvirkning på måten barnehagestyrere leder barnehagen, og hvordan dette igjen påvirker kvaliteten på tilbudet som gis. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om barnehagestyreres opplevde konsekvenser av økt konkurranse mellom barnehager, og hvordan styrere jobber for å tiltrekke seg nye søkere til barnehagen. Har styrerne bevisste strategier for å gjøre seg attraktiv for barnehagesøkere, og hva innebærer i så fall disse strategiene? Hvordan oppleves konkurransen mellom barnehagene, og hvordan påvirker dette styrers arbeid? Informasjonen som kommer frem i dette forskningsprosjektet danner grunnlaget for min masteroppgave innenfor barnehageledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning (DMMH) er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet gjennomføres av student, Linn-Merethe Hembre, ved Master i barnehageledelse ved DMMH, under veiledning av Kristine W. Smeby.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Informantene i dette prosjektet vil være barnehagestyrere i barnehager som står i en konkurransesituasjon. Det tas utgangspunkt i at styrerne som deltar i undersøkelsen har en bevissthet rundt konkurransesituasjonen, hvilke konsekvenser manglende søking til barnehagen kan få for deres enhet, og erfaring med å jobbe for å tiltrekke seg søkere til barnehagen. Henvendelse om deltakelse i prosjektet er sendt ut til styrere i både private og kommunale barnehager i ulike kommuner med god barnehagekapasitet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju i opptil 60 minutter. Intervjuet vil være semi-strukturert, hvilket innebærer at det er utarbeidet noen spørsmål i forkant, samtidig som det er rom for nye spørsmål og undringer underveis i intervjuet. Intervjuobjektets opplevelse av tema står i sentrum. Det vil gjøres lydopptak under intervjuet. Lydopptaket vil slettes umiddelbart etter transkribering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I tillegg til meg som forsker, vil også prosjektansvarlig/veileder ved DMMH ha tilgang til opplysninger som hentes inn. Datamateriale som kan identifisere person/institusjon vil anonymiseres ved hjelp av pseudonym under transkribering av lydfilene. Lydfilene vil være innelåst fram til transkribering er gjort, og vil slettes umiddelbart etter transkribering.

Vedlegg 3: Informasjon om intervjutema

Informasjon om intervjutema i mastergradsprosjektet «Ledelse av barnehager i konkurranse»

Intervjuet gjøres som et semistrukturert livsverdenintervju. Dette innebærer at jeg vil ha med meg en intervjuguide, med spørsmål som kan stilles – men at intervjuet samtidig er veldig åpent for å ta den retningen det tar. Dersom du ikke allerede har levert signert samtykkeskjema, vil jeg ta dette med slik at det kan fylles ut før vi starter intervjuet.

Det finnes ingen riktige eller gale svar i dette intervjuet. Det er derfor heller ikke nødvendig med mye forberedelse for din del. Jeg er ute etter å få innsikt i dine erfaringer og opplevelser rundt det å lede en barnehage i konkurranse, og fokuset i hvert intervju vil derfor sannsynligvis også bli ulikt.

I løpet av intervjuet vil vi komme inn på blant annet:

- Markedsføring og omdømmebygging
- Foreldresamarbeid
- Samarbeid med andre aktører
- Kompetanseutvikling
- Konkurransens betydning for kvaliteten på barnehagetilbudet i din barnehage

I tillegg vil jeg komme til å be deg fortelle litt om din bakgrunn (erfaring, utdanning) og litt om barnehagen (størrelse, antall plasser i bruk, antall plasser som *kunne* vært i bruk).

Jeg ser fram til å møte deg, og til å få innsikt i dine erfaringer og opplevelser rundt tema!

Med hilsen

Linn-Merethe Hembre

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling:**Barnehagestyreres ledelse av barnehagen i et konkurranseperspektiv****1) Først vil jeg presentere meg selv og prosjektet**

- a. Min bakgrunn
- b. Bakgrunn for prosjektet
- c. Gjennomføring av intervjuet
- d. Etske grunnprinsipper (hvordan behandles data, anonymitet, samtykke, trekke tilbake samtykke)

2) Jeg ønsker her utfyllende svar, med personlige erfaringer og fortellinger om hvordan de har opplevd og erfart disse situasjonene. Det finnes ingen riktige eller gale svar, og det er rom for å tenke seg om, og reflektere rundt tema.

Teori	Tema	Intervjuspørsmål
Innledende spørsmål	Innledende spørsmål Rammebetingelser	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er din bakgrunn som styrer? (ansiennitet, utdanning) - Litt informasjon om barnehagen (størrelse, eierform, antall plasser i bruk vs antall plasser barnehagen er godkjent for). - Hvordan du opplever konkurransesituasjonen mellom barnehagene i ditt område?
Utadrettet ledelse	Nye søkere Foreldresamarbeid Eksterne parter (politisk, andre etater, presse?)	<ul style="list-style-type: none"> - Hva vektlegger du i arbeidet med å sikre søkere til barnehagen? - Hvordan jobber du med markedsføring og profilering av barnehagen? - Hvordan opplever du at økt konkurranse har innvirkning på foreldresamarbeidet? - Barnehageshoppere: Opplever du at foreldre «shopper» barnehageplass, bruker muligheten til å bytte/velge barnehage som et «pressmiddel» i barnehagen?

		<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan jobber du ut mot andre aktører for å sikre barnehagen gode vilkår for eksistens? - Hvordan opplever du eier i arbeidet med å få nok barn til barnehagen?
Kvalitet		<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du at konkurranse gir dårligere/bedre kvalitet på barnehagetilbudet i din barnehage?
Innadrettet ledelse	Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken rolle tenker du at kompetanse og kvalitet spiller i en konkurranseutsatt situasjon? - Hvordan opplever du at konkurransesituasjonen gjør noe med din måte å lede personalet på? - Har konkurransesituasjonen noen innvirkning på hvordan du samarbeider med andre, når det for eksempel kommer til kompetanseheving og erfaringsdeling?
	Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Hva opplever du som utfordrende med å lede en barnehage i konkurranse? - Har du noe mer du vil føye til?