

**MASTEROPPGAVE**  
**Barnehagekunnskap**  
**Juni 2022**

Hva har det å si?

En kvalitativ studie om pedagogiske ledes tanker, meninger  
og erfaringer omkring styrerens tilstedeværelse

Arini Hagen

**OSLOMET**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier**  
**Institutt for Barnehagelærerutdanning**

## INNHold

<b>FORORD</b> .....	3
<b>SAMMENDRAG</b> .....	4
<b>SUMMARY</b> .....	6
<b>1. INNLEDNING</b> .....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.2 Avgrensning og problemstilling .....	8
1.3 Samfunnsaktualitet .....	9
<b>2. ROLLEAVKLARINGER</b> .....	11
2.1 Pedagogisk leder / barnehagelærer .....	11
2.2 Styreren i barnehagen .....	11
<b>3. VITENSKAPLIG STÅSTED OG METODE</b> .....	14
3.1 Vitenskapelig ståsted .....	14
3.2 Utvalg .....	15
3.3 Kort om mine informanter .....	17
3.4 Kvalitativ tilnærming .....	17
3.5 Delvis strukturert intervju.....	18
3.5.1 Kritikk mot intervju som forskningsmetode.....	21
3.6 NSD, informert samtykke og anonymisering .....	23
<b>4. TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	23
<b>5. TEORIKAPITTEL</b> .....	28
5.1 Transformasjonsledelse .....	29
5.1.1 Inspirerende motivasjon .....	30
5.1.2 Idealisert innflytelse .....	31
5.1.3 Intellektuell stimulering .....	32
5.1.4 Individuell støtte.....	33
5.2 De 4 faktorene .....	35
5.2.1 Tilstedeværelse.....	35
5.2.2 Tilstedeværelse og inspirerende motivasjon.....	36
5.2.3 Tilstedeværelse og idealisert innflytelse .....	36

5.2.4 Tilstedeværelse og intellektuell stimulering.....	37
5.2.5 Tilstedeværelse og individuell støtte .....	38
5.3 Motivasjon.....	38
5.3.1 Motivasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse.....	39
5.4 Relasjon.....	40
5.4.1 Relasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse.....	41
5.5 Organisasjon.....	42
5.5.1 Organisasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse.....	43
<b>6. RESULTAT OG DRØFTING.....</b>	<b>44</b>
6.1 Tilstedeværelse og tilgjengelighet.....	44
6.1.2 Tilstedeværelse og transformasjonsledelse .....	50
6.2 Relasjon.....	57
6.3 Motivasjon.....	62
6.4 Organisasjon.....	67
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>70</b>
7.1 Oppsummering .....	70
7.2 Problemstilling og konklusjon.....	71
7.4 Muligheter for videre forskning .....	73
<b>8. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>75</b>
<b>9. VEDLEGG.....</b>	<b>79</b>

## FORORD

Tusen takk til alle mine informanter for at dere satte av verdifulle tid, delte tanker, erfaringer og meninger med meg. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt til.

Tusen takk til min dyktig og kunnskapsrike veileder, Mette Vaagan Slåtten. For alle tilbakemeldingene, støtte både faglig og personlig. Og ikke minst for alle gode og konstruktive tips og råd.

Tusen takk til Ann-Kristin Larsen for gode og konstruktive tilbakemeldinger i forbindelse med 80 prosent lesingen.

Tusen takk til mine besteforeldre, som alltid har vært der for meg og støttet mitt valg når det gjelder utdanning og alt jeg ønsker å få til. Dere vil alltid være i hjertet mitt.

Tusen takk til alle mine venner, kolleger og familie som har heiet på meg underveis og sagt: «Dette får du til!»

Tusen takk til min sønn, Mikey, du kom til verden og ga meg motivasjon til å fullføre. Ditt behov for meg har minnet meg på å ta pauser fra skrivingen og ditt smil har fylt meg med energi og driv til å komme i mål med masteroppgaven.

Og til slutt vil jeg takke mannen min, Kristoffer. Du har vært en støttespiller uten like! Tusen takk for alle spørsmålene som fikk meg til å reflektere og argumentere, spark i rumpa når jeg har trengt det og ikke minst din tid, tålmodighet og kjærlighet som hjalp meg å komme i mål.

**Tusen, tusen takk!**

## SAMMENDRAG

Formålet med denne studien er å undersøke pedagogiske lederes erfaringer, tanker og meninger rundt styreres tilstedeværelse og hva dette har å si for deres rolle. Dette ses i sammenheng med teorier om transformasjonsledelse og tidligere forskning. Studien ses i sammenheng med 4 sentrale faktorer; tilstedeværelse, relasjon, motivasjon og organisasjon. Gjennom datamaterialet kom disse 4 faktorene fram, og dette ble grunnet for valg av teori. Jeg har hovedfokus på tilstedeværelse, fordi dette er fenomenet jeg ønsket å belyse og det er utgangspunktet for studien.

Studien tar utgangspunkt i informantens erfaringer, tanker og opplevelser knyttet til styrerens tilstedeværelse og hva dette har å si for deres rolle som pedagogiske ledere i barnehagen. Studien har en fenomenologisk tilnærming, og informant uttalelser legger grunnlaget for teori og drøfting. Jeg har gjennomført semistrukturert intervju med fem pedagogiske ledere i ulike barnehager, med noen utvalgs-kriterier. Intervjuene ble transkribert og analysert, dette utgjør datamaterialet som denne masteroppgaven bygger på.

Resultatene peker på at styrers tilstedeværelse er en viktig faktor og at det har noe å si for informantenes rolle som pedagogiske ledere i barnehagen. Det handler i stor grad om barnehagelærerens opplevelser av sin styrer som tilgjengelig for dem i ulike situasjoner. Gjennom at styrer er tilstedeværende bidrar det til bedre relasjoner, dypere forståelse for hverandres roller og tillit. Det bidrar også til å øke motivasjon, personlig og faglig vekst hos barnehagelærerne, noe som videre fører til at barnehagen kan kalle seg en lærende organisasjon. Funnene mine viser til at barnehagelærerne vektlegger og setter pris på en styrer som er tilgjengelig til dem, fremfor en som sitter «bak lukkede dører». Dette funnet, kan være med i diskusjonen mellom de nye retningene for ledelsesstrukturen i barnehage, nemlig at det blir flere barnehager pr styrer, og/eller at det blir enhetsledere og fagledere istedenfor 100% styrestilling i en barnehage. Dette har ført til noen utfordringer slik som rolleavklaringer og mer administrative oppgaver til pedagogiske ledere, men også noen styrker, slik som at lederrollen til barnehagelærerne blir styrket. Resultatene peker også på viktigheten med styrer eller leder som rollemodell, noe som setter grunnlaget for verdiene og holdninger til de ansatte i barnehagen. Mine funn viser en mulig undervurdert egenskap i ledelse, nemlig å være tilstedeværende. Med utgangspunkt i funnene kan det se ut til at det bør diskuteres viktigheten med tilstedeværende styrere, hva dette har å si for pedagogiske lederes rolle i barnehagen og hvilket grunnlag ledelsesstrukturen i barnehage skal skapes ut ifra.

Nøkkelord: Tilstedeværelse, styrer, pedagogisk leder, barnehage, ledelse, motivasjon, relasjon og organisasjon.

## SUMMARY

The purpose of this study was to examine the pedagogic leaders experience, thoughts and opinions concerning the kindergarten director presence. Then consider that against theory on transformation leadership and prior research. This study is based upon the informant's opinion and statements regarding the topic of the director's presence, and view this in connection to relationship, motivation and organizing. The size of the kindergartens is also a part of the foundation of the research.

This study I based upon the informant's experiences and thoughts regarding their director's presence and what that means to them. This Is a phenomenological approach to the informant's experiences and their commonalities create the basis of discussion and theory. I've completed in-depth interviews with five different pedagogy leaders in different kindergartens, with the common ground that they have worked in both big and small kindergarten. These interviews have been transcribed and analyzed. The theoretical framework for this study is connected to the director's execution of leadership, and in what way this affect the pedagogy leaders. At the core of this is theory on transformation leadership and other earlier research around this topic.

The results points to presence being an important element that affect the pedagogic leaders. It's in large parts about, if the pedagogic leader's experiences their director's as available to them in different situations. By being more present, the director builds better relations, deeper understanding of each other roles and trust. This can increase motivation and personal growth within the pedagogic leaders and promote the kindergarten as a "learning organization". My findings point to the fact that the pedagogic leaders appreciate and values a director that is available to them, instead of someone "behind closed doors". This contrast some new directions that are being tried out, through a structure where there are more kindergartens for each director, and/or the director becomes "unit managers" or "subject leaders". This comes with some challenges such as role descriptions, but also some strengths, such as the leadership role of the pedagogic leaders gets strengthened. The results points to the importance of a director or other leaders as role models, which put forth the basis of the organizations values and attitudes. My findings show to a underestimated ability in leaders, being present. This leads to the need of a discussion regarding the importance of being present as a director, and on what foundation the leadership structures in the kindergarten should be made from.

Keywords: Being present, kindergarten director, pedagogic leader, kindergarten, leadership, motivation, relationship and organizing.

# 1. INNLEDNING

Aller først i oppgaven legger jeg frem bakgrunnen for det jeg ønsker å forske på, og i hvilken sammenheng denne forskningen skal foregå i, samt hvorfor dette er samfunnsaktuelt. Deretter gjør jeg rede for avgrensning og problemstilling, før jeg videre si kort om rollene styrer og pedagogisk leder/barnehagelærer i barnehagen.

Videre legger jeg frem metodekapittelet med metodevalget mitt og forskningstilnærmingen min. Her viser jeg til fenomenologi som en kvalitativ tilnærming og delvis strukturert intervju som metode for innsamling av data, før jeg legger frem kort om NSD med informert samtykke og anonymisering.

Før teorikapittelet legger jeg frem tidligere forskning om ledelse og ledelse i barnehagefeltet. I teorikapittelet beskriver jeg kort et utvalg av definisjoner på ledelse, før jeg redegjør for transformasjonsledelse og dets 4-ier, inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte. Til slutt i teorikapittelet presenterer jeg de 4 faktorene som kom fram i dataanalysen, altså; tilstedeværelse, motivasjon, relasjon og organisasjon.

I drøftingskapittelet skal jeg drøfte problemstillingen opp mot tidligere forskning, samt teori om transformasjonsledelse og de 4 faktorene. Jeg organiserer drøftingen slik at jeg først ser på de fire faktorene; tilstedeværelse, relasjon, motivasjon og organisasjon. Alle faktorene løfter jeg opp mot de fire i-ene i transformasjonsledelse samt tidligere forskning, med bakgrunn i uttalelser fra informantene mine.

I avslutningskapittelet oppsummerer jeg og konkluderer det jeg har studert og forsket på med utgangspunkt i problemstillingen min. Til slutt avslutter jeg med å se på veien videre for forskningen rundt tilstedeværelse og ledelsesstrukturen i barnehager.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ledelse har vært et tema som jeg har vært nysgjerrig på og ønsket å få mer innsikt i, siden jeg studerte til barnehagelærer. Interessen økte mer, etter hvert som jeg fikk mer erfaring som pedagogisk leder og gjennom samtaler med andre i barnehagefeltet. Ledelse ble ofte diskutert knyttet til rollen som pedagogiske ledere, utfordringer, faktorer og dilemmaer som hørte til rollen. Mange uttalte at de ikke var forberedt på rollen som leder, og at de skulle ønske de hadde mer om det under utdanningen. Et par uker i praksis der man får prøvd seg som leder, er absolutt



ikke nok. Dette kommer også frem i artikkelen fra 2014, *Nyutdannede barnehagelærere føler seg ikke forberedt på lederrolle* (utdanningsnytt.no, 2014). Artikkelen beskriver videre at ledelse er blitt satt i fokus og at det har blitt styrket i den nye barnehagelærerutdanningen og at det gjenstår å vente å se hvilke tilbakemeldinger de første studentene i den nye utdanningen gir etter endt utdanning i 2016. Jeg og mine medstudenter ble ferdig med utdanningen i 2016, og opplever at vi skulle ønske at utdanningen ga oss mer tyngde knyttet til ledelse. Medstudenter som valgte ledelse som sin fordypning har derimot uttalt at de har den teoretiske tyngden, men opplever likevel lederrollen som overveldende. På den ene siden så skulle vi (et utvalg av 2016-kullet) ønske at vi var enda mer forberedt, men på den andre siden så kan det virke som at vi fikk mer kompetanse og mulighet til å være mer forberedt på lederrollen enn barnehagelærere i tidligere kull. En annen faktor som ofte dukket opp når det gjelder ledelse er *styreren i barnehagen* og hvordan vedkommende utøvte sin ledelse, og videre hva det hadde å si for de ansatte i barnehagen. Dette brakte mer nysgjerrighet frem i meg, og slik ble starten på masteroppgavens tema.

## 1.2 Avgrensning og problemstilling

Det er mye snakk om og fokus på at vi ansatte i barnehagen skal være til stede og tilgjengelige for barna i alle situasjoner i barnehagehverdagen, og vi skal være tilstedeværende voksne og møte barna der de er, som enkeltindivid og som en del av en gruppe (Høsser 29.05.2020 og Fossen 21.05.2020). Og det høres jo veldig bra ut, men hva vil det egentlig si å være tilstedeværende? Og hvorfor var det så viktig? Før jeg begynte på masterstudiet hadde jeg interessert meg i dette begrepet, og prøvd å få litt mer kunnskap om begrepet. Kort sagt tilstedeværelse om å være bevisst og aktiv i de situasjonene en befinner seg i. Dette kan bidra til større ro i handlingene og mulighet til å ta bevisste valg. I barnehagesammenheng kan det handle om hvordan de ansatte er med barna i hverdagssituasjonene. Noe flere artikler på barnehage.no og utdanningsnytt.no setter lys på, blant annet om hvordan ansatte i barnehagen skal få til å møte ulike krav, deriblant tilstedeværelse med barna når bemanningen er slik den er i dag (Mo 07.02.20, Fossen 21.05.20, Høsser 29.05.20). Forskningene sier også noe om hvilke virkninger tilstedeværende voksne har på barns utvikling, men også noe om de ansattes opplevelse av seg selv i sin hverdag når de får til å være tilstedeværende.

Som tidligere nevnt ble ledelsesbegrepet og styreren i barnehagen ofte tatt opp i samtaler med andre i barnehagefeltet, og jeg selv satt med erfaringer av det jeg ville kalt en god leder og en

ikke fullt så god. Men hvilke faktorer spiller inn for at en styrer skal oppleves som *god*, og hva har det å si? Styrerrollen, ledelse, kommunikasjon, hvilke erfaringer, tanker og meninger finnes det der ute? Hvilke andre faktorer kan ha en påvirkning på arbeidshverdagen til pedagogiske lederne. Har størrelsen på barnehagen noe å si? Hvilken betydning har styreren som leder i barnehagen? Dette samsvarer med følgende «Gode ideer til forskning oppstår gjerne ut ifra et konkret problem, spørsmål eller fenomen man er nysgjerrig på» (Tjora, 2018, s. 16). Spørsmålene ovenfor var noe jeg ville prøve å få innsikt i og finne ut mer om, og ble starten på denne masteroppgaven. De ble et utgangspunkt for min datainnsamling.

Underveis i prosessen ble det tydelig at problemstillingen måtte endres, slik at jeg kunne få fram de ulike faktorene som informantene mine mener er viktige når det kommer til det de delte omkring styreren i barnehagen, ledelse og tilstedeværelse. Problemstillingen for denne masteroppgaven ble til slutt:

***Hvilke tanker, meninger og erfaringer har pedagogiske ledere omkring styrerens tilstedeværelse i barnehagen? Og hva har det å si for deres rolle som pedagogiske ledere?***

### 1.3 Samfunnsaktualitet

Barnehagene er arenaen hvor barn få muligheten til å utvikle seg, leke og lære sammen med andre barn og voksne. Det er et sted hvor det skjer mye viktig utvikling og barnehagen skaper grunnlag for hvordan det blant annet blir å begynne på skolen, bygge vennskap og sosial kompetanse, takle ulikheter osv. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Og i denne viktige jobben har det vært lite forskning på hvordan ledelse påvirker barnehagehverdagen. Gotvassli begrunner det med at grunnen til lite forskning om dette, kan ligge i at barnehagen i liten grad har vært knyttet til organisasjonsperspektivet (Gotvassli, 2019, s. 18).

Og ofte er det styreren i barnehagen som sitter med det overordnede ansvaret for både det administrative og personalet. Rammeplanen (2017) definere styrens rolle og oppgaver, sier at styreren har det daglige ansvaret, og dette utdyper jeg senere i oppgaven, under punktet styren i barnehagen. Så hva har det egentlig å si for hvordan de pedagogiske lederne opplever sin styrers tilstedeværelse?

Det er det aktuelt å sette søkelys på fordi ifølge Utdanningsdirektoratets barnehagestatistikk blir det stadig flere ansatte per styrer. I 2014 var det 12,4 ansatte per styrer, mens i 2020 er tallet på 13,6 (Mejlbo, 25.01.22). Ifølge barnehageloven §24 skal alle barnehager ha en daglig leder, men det er ikke lovfestet at daglig leder må være til stede i barnehagen og heller ikke hvor stor stillingen skal være (Barnehageloven, 2005, §24). Basil-tallene viser at det er ca. 900 flere barnehager enn styrere (Mejlbo, 25.01.22). Fafo ga ut en rapport «Tidsbruk i barnehagen» hvor 5% av styrere fortalte at mesteparten av tiden deres går til administrative oppgaver. Dette tallet var på 73% for styrere med ansvar for to barnehager. Rapporten viser også at styrene opplever i større grad at rapporteringsarbeidet tar tid fra mulighet til å følge opp de ansatte på den måten de skulle ønske (Mejlbo, 25.01.22).

Ifølge kunnskapsminister Tonje Brenna får barnehager flere lovkrav og oppgaver som må følges opp og at god ledelse er viktig faktor for å kvalitetssikre arbeidet (Løkås, 14.02.22). Brenna trekker også fram at barnehagestrukturen har endret seg og dermed er det viktig å tydeliggjøre krav om stedlig leder, og at Utdanningsdirektoratet jobber med å foreslå ny ordlyd i forskrift til barnehageloven for å sikre en stedlig leder i alle barnehager (Løkås, 14.02.22). Men likevel er det flere steder, blant annet i Oslo, hvor styrere ofte har mer enn en barnehage de er ansvarlig for, dette peker artikkelen Krav om stedlig leder: En av fire Oslo-barnehager deler styrer (Løkås, 02.02.2022). Dette er noe Utdanningsforbundet ønsket å endre og forbundet la fram forslag for å sikre styrerressursen i barnehagene, men forslaget ble avvist av KS (Løkås, 14.02.2022). Hvis det er slik at retningen barnehagene går mot, er flere ansatte og flere barnehager pr styre, har det å si for barnehagene når styrer er mindre tilstedeværende? Steffen Handal, Utdanningsforbundets leder sier følgende: *Når barnehagelærere må gjøre styrerens oppgaver, får de mindre tid til barna og til planleggingsarbeid. Dette bidrar til å forverre bemanningskrisa i barnehagene* (Løkås, 26.02.2022). Det ser ut til at det kan bli en snøballeffekt, hvor det til går utover tilbudet barna får i barnehagen. Ut ifra artiklene er styrer og tilstedeværelse en viktig faktor, og man må være klar over hvilke utfordringer og konsekvenser det kan få ved endring av organisasjonsstruktur som påvirker ledelse i barnehagene.

## 2. ROLLEAVKLARINGER

I denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for de to rollene som denne masteroppgaven omhandler; pedagogisk leder/barnehagelærer og styreren i barnehagen.

### 2.1 Pedagogisk leder / barnehagelærer

Pedagogisk leder er en profesjonstittel til en som arbeider i barnehagen og har en bachelorgrad i barnehagelærerutdanningen. Barnehagelæreren også tidligere kalt førskolelærer (1971-2014), kan arbeide som barnehagelærer, pedagogisk leder og som styrer i barnehage (Korsvold, 2020). Noe av det pedagogiske lederne jobber med, er begrunnet i deres utdannelse eller stilling, mens andre oppgaver er det naturlig å dele likt med det øvrige personalet (Haakonsrud og Kanestrøm, 2009, s. 102). Arbeidsoppgavene til en pedagogisk leder innebærer å sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Pedagogiske leder har ansvar for å lede og utvikle arbeidet i barnegruppen og/eller området hun/han er gitt ansvar for, gjennom planlegging, gjennomføring, dokumentering og vurdering i tråd med faglig skjønn (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16). Barnehagelærere er den profesjonen som utdannes spesielt for å kunne ivareta barnehagens oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15). Ifølge barnehageloven § 17 a, må pedagogisk ledere ha utdanning som barnehagelærer. Likeverdig med barnehagelærerutdanning er annen treårig pedagogisk utdanning på høgskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk (Kunnskapsdepartementet, 2021).

I oppgaven blir begrepet barnehagelærer og pedagogisk leder brukt om hverandre, alle mine informanter er utdannet barnehagelærer og alle arbeider som pedagogiske ledere i barnehage.

### 2.2 Styreren i barnehagen

Følgende står om styreren i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2017):

*«Styreren har ansvaret for det daglige driften i barnehagen. Det innebærer det pedagogiske, det administrative og personalet i barnehagen. Styrerens har også ansvar for at arbeidet som utføres i barnehagen samsvarer med barnehageloven og rammeplan. Styrer skal også bidra til at personalet får en felles forståelse av dette arbeidet. Styrere skal hjelpe å utvikle, og å bruke, personalets kompetanse i hverdagen. For å kunne drive det pedagogiske arbeidet, samt administrativ ledelse, på en forsvarlig måte, er samarbeid med barnehageeieren, barnehagens*

*pedagogiske ledere og øvrige personale avgjørende. Når det kommer til planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling, så er det styrers jobb å lede samt følge opp dette arbeidet av barnehagens innhold og arbeidsmåter. Hele personalet skal involveres i disse prosessene. Styrer skal sørge for at det er rutiner rundt samarbeid med ulike institusjoner, slik som skolen, helsestasjonen, PPT og barnevernet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).*

Her sier rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2017) om forventninger og arbeidsoppgaver som en styrer i barnehage har. Ordet *lede* blir brukt to ganger i løpet av beskrivelsen. Sett i sammenheng med definisjonene ovenfor, tyder det på at ledelse er noe styreren må utøve i samarbeid med de ansatte, samt andre samarbeidsparter slik at det daglig arbeidet i barnehagen (organisasjonen) kan drives på en forsvarlig måte og i tråd med barnehageloven og rammeplanen.

En annen definisjon på en styrer er «en faglig leder, en personalleder og en administrativ leder som skal sørge for, gjennom de ansatte, at barna får et godt lærings og omsorgstilbud» (Haakonsrud og Kanestrøm, 2009, s. 15). Dette kan sees på som en kort oppsummering av hva rammeplanen definerer som styrer, men her kommer det tydeligere fram at styreren i barnehagen er en leder. «En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål» (Skogen, 2021 ss. 26-27). I denne definisjonen av en leder kommer det fram hva det innebærer å være en leder, hvilke faktorer som spiller inn i arbeidet som leder og hva som er hensikten med en leder i en organisasjon.

Lederrollen til styreren er delt i fire funksjoner, disse funksjonene henger sammen og overlapper hverandre. Det kan være vanskelig å si hva som er hva, og det kan være slik at det er faktorer av alle lederrollene som virker sammen (Haakonsrud og Kanestrøm, 2009, s. 68). Kort sagt handler faglig ledelse om det pedagogiske arbeidet som utøves av personalet i barnehagen, om hvilke kunnskap og erfaringer personalet har og hva de trenger av faglig støtte. Og det er styrerens ansvar å gi hver enkelt ansatt passe stor utfordring, slik at de opplever mestring og læring (Haakonsrud og Kanestrøm, 2009, ss. 43-45). Dette henger med sammen med barnehagens viktigste ressurs, nemlig personalet. Personalledelse handler om å skape et team hvor trivsel, motivasjon, læring og utvikling er i fokus. Målet er at personalet sammen arbeider for at barnehagen skal gi et godt pedagogisk tilbud (Haakonsrud og Kanestrøm, 2009). Personalledelse blir i stor grad trukket frem som viktig faktor i barnehagen av Børhaug og

Lotsberg (2014) i artikkelen *Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*. Børhaug og Lotsberg (2014) knytter blant annet personalledelse til de pedagogiske lederne på avdelingen og beskriver det slik «Det gjør at personalledelse er en svært viktig oppgave for de pedagogiske lederne. Ettersom de er få og arbeider tett må slik personalledelse legge stor vekt på integrasjon og mellommenneskelige relasjoner» (Børhaug og Lotsberg, 2014, s.12). Styreren har hovedansvaret for alle ansatte i barnehagen, selv om det er pedagogiske ledere som arbeider tettere på personalgruppen og personalledelse anses å være viktig oppgave for pedagogiske ledere. Styreren kan for eksempel være støtte og legge til rette for at pedagogiske lederne opplever at de får til personalledelse på sin avdeling.

Administrasjon av barnehagen er en av de fire delte funksjonene i lederrollen til styreren. Det innebærer «oppgaver som er bestemt av og skal leveres til andre utenfor barnehagen, frister som skal holdes, søknader og rapporter som skal skrives, rutiner som skal lages og følges opp. Det handler om å etablere og følge opp samarbeide med foreldre og ulike instanser [...]. Det handler også om intern ledelse av barnehagen, møter, informasjon og innkjøp osv. Og det handler om å drifte bygninger, sørge for vedlikehold av hus og lekeplass. Det handler om alle småting som «ingen har tid til», men som likevel må gjøres. Mange arbeidsoppgaver kan planlegges og har faste frister, men mange av oppgavene er også uforutsigbare» (Haakonrud og Kanestrøm, 2009, ss. 119-120).

Den siste av funksjonene i lederrollen til styreren er utadrettet ledelse, også kalt strategisk ledelse (Gottvassli og Vannebo, 2016). Det handler om barnehagens ytre fellesskap, som kontakt og samarbeid med instanser utenfor barnehagen, foreldresamarbeid, markedsføring, men også langsiktig eller strategisk tenkning. Et eksempel på langsiktig og strategisk tenkning er Kanvas-barnehagenes mål om at minst halvparten av de ansatte skal ha barnehagelærerutdanning og at alle ansatte jevnlig skal få faglig påfyll ([kanvas.no](http://kanvas.no)).

Siden det er krav om at hver barnehage skal ha en daglig leder, kan det være en fordel at disse lederne har en god forståelse av sin rolle, samt de faktorene som påvirker styrerens rolle. Som blant annet nevnt tidligere gjennom å lede personalet mot et felles mål, på en god og motiverende måte, og bidra til å skape en arbeidsplass som utvikler gode medarbeidere i barnehagen, både faglig og i praksis. Det finnes ulike lederstiler og ledelsesstrategier. Etter å ha lest relevant litteratur om ledelse og organisasjon, og arbeide med analyse av datamaterialet, har jeg valgt å se på datamaterialet gjennom transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse legger et fokus på lederens påvirkning av personalet gjennom å inspirere, være karismatiske rollemodell, kunne intellektuelt stimulere og vise individuell omtanke. Gjennom analysearbeid

av datamaterialet som er samlet inn, er det noen faktorer som er felles for alle informantene, disse blir utdypet senere i oppgaven.

### 3. VITENSKAPLIG STÅSTED OG METODE

I dette kapittelet skal jeg aller først si kort om vitenskapelig ståsted, deretter vil jeg presentere kort utvalget av informanter som gjorde denne masteroppgaven mulig. Deretter skal jeg beskrive metoden jeg brukte for å samle inn datamaterialet, hvorfor jeg valgte akkurat denne metoden og hvilke faktorer samt utfordringer som hører med ved bruk av valgt metode. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) er metode «Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan vi går fram for å hente informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss» (s. 401). Jeg skal gjennomgå hvordan hele prosessen var, forberedelsene, innsamling av datamaterialet, analysearbeidet og min rolle som forsker. Jeg gir også en kortfattet presentasjon av mine informanter.

#### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Det jeg var nysgjerrig på var hvilke erfaringer, tanker og opplevelser barnehagelærere har knyttet til styrerens tilstedeværelse i barnehagen, og hva dette har å si for deres rolle som pedagogisk leder. Etter å ha gjort meg kjent med ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger, kom jeg fram til at fenomenologi var veien å gå for å få innsikt i det jeg var nysgjerrig på. Mårtensson og Puggard (2016) definerer fenomenologi som en undersøkelse av tilværelsen slik den kommer frem i opplevelsen og erfaringen, på en strukturert og fordomsfri måte. Spørsmålet er «hva skjer her?» og så forsøker man å beskrive fenomenet slik som det viser seg før det reduserer til begreper. Fenomenologien må derfor unngå å plassere erfaringer i ferdigskapte begreper og systemer, siden dette fjerner fokuset fra erfaringen i seg selv. Det fenomenologien prøver å se på er bevissthetens intensjonalitet (Mårtensson og Puggard, 2016, s. 197). Bevisstheten til mennesket er alltid rettet mot noe og er alltid en aktiv del av deres sosiale konstruksjon av verden. Når et menneske opplever fenomener i verden, lagres dette ikke som ren data, men settes i kontekst og gis betydning. Altså det er fenomenet som er i fokus (Mårtensson og Puggard, 2016, s. 199). I denne sammenhengen er det styrers tilstedeværelse som blir sett på som et fenomen. Jeg undrer på og ønsker å få innsikt i hvilke tanker, meninger og erfaringer pedagogiske lederne sitter med og hva det har å si for deres arbeidshverdag som pedagogiske

ledere i barnehagen. Dette tolker jeg som det Mårtensson og Puggaard (2016) skriver; styrerens tilstedeværelse (fenomenet) som leder i barnehagen (kontekst) og hvilken betydning kan det ha - sett ut ifra pedagogiske lederes perspektiv. Gjennom å stille ulike spørsmål om temaet, forsøker jeg som forsker å rette informantenes bevissthet mot fenomenet styrerens tilstedeværelse.

Subjektive opplevelser og søken om å oppnå forståelse av den dype meningen i enkeltpersoners erfaringer er det feminologi tar utgangspunkt i. Det er nettopp dette jeg ønsker å få fram i forskningsprosjektet mitt, pedagogiske lederes erfaringer, tanker og meninger. Fenomenologisk studie handler om å beskrive fellestrekk i erfaringene og de meningene informantene har, og disse fellestrekkene gir et grunnlag for å utvikle generell forståelse av fenomen (Thagaard, 2018, s.36). Det er på denne måten jeg presenterer mine funn, altså fellestrekkene som mine informanter erfarer, tenker og mener. Jeg har valgt å kalle disse fellestrekkene for faktorer. Det er disse faktorene som danner grunnlaget for teori og drøfting i denne oppgaven, men siden det er en kvalitativ studie med få informanter kan det ikke brukes til å generalisere funnene.

### 3.2 Utvalg

Utvalg er en viktig forutsetning i et forskningsprosjekt, det er de som sitter med kunnskap om tema eller problemstillingen forskningsprosjektet vil ha innsikt i. Hovedkriterier om utvalg handler om informanter har relevant informasjon om forskningsprosjektets problemstilling (Repstad, 2018, s. 81). Jeg forstår det Repstad (2018) mener med relevant informasjon som mennesker med erfaringer, tanker og meninger om styrerens tilstedeværelse. Og for at de skal kunne si noe om dette, var det noen kriterier som måtte bli møtt. Kriteriene var at de skulle arbeide som pedagogisk leder, ha erfaring fra både liten- og stor barnehage, og til slutt ønsker å dele erfaringer, tanker og meninger om temaet. Dette sikrer jeg ved å dele ut infoskriv med kriterier til de jeg så for meg kunne være aktuelle, se vedlegg 2.

Definisjoner på liten- og storbarnehage jeg har valgt å gå ut ifra er denne; barnehage størrelse «store» (100+), «mellomstore» (51–100) og «små» (–50) barnehager» (Bråten, Hovdenak, Haakestad & Sønsterudbråten, 2015, s. 11). Det vil si alle mine informanter har arbeidserfaring fra barnehager med mer enn 100 barn og barnehager med 50 eller mindre antall barn.

Thagaard (2018) skriver at det er viktige å sikre seg et utvalg av personer som er villige til å delta i undersøkelsen og at det kan være utfordrende å rekruttere informanter i en kvalitativ studie, fordi tema ofte omhandler personlige og til nærgående temaer (Thagaard, 2018, s. 56).



Jeg valgte å gå for det Thagaard (2018) definere som *tilgjengelighetsutvalg*, som innebærer at forskeren rekrutterer potensielle deltakere gjennom selvseleksjon (s. 56). Jeg er selv i barnehagefeltet og kjente derfor til noen potensielle deltakere som jeg så for meg kunne være aktuelle. Utvalget ble gjennomført som strategisk utvelgelse, som handler om at forskeren systematisk velger ut personer som har erfaringer eller kvalifikasjoner til å kunne si noe om problemstillingen forskeren ønsker å få innsikt i (Thagaard 2018 s.54). Jeg forstår det Repstad (2018) mener med relevant informasjon og det Thagaard (2018) skriver som systematisk utvelgelse som det samme, det handler om å finne mennesker som kan gi deg som forsker en større forståelse og innsikt i problemstillingen. Jeg startet med å rekruttere 3 potensielle deltakere og brukte deretter det Tjora (2018) og Thagaard (2018) kaller for snøballmetoden. Metoden innebærer at forskeren kontakter noen personer med kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen og deretter ber forskeren disse personene om navn på andre som har tilsvarende kvalifikasjoner (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg spurte de 3 som jeg hadde rekruttert om de kjente til flere som oppfylte kriteriene, og som kanskje kunne tenke seg å delta. Slik fikk jeg mine resterende deltakere til forskningsprosjektet. Et etisk problem knyttet til snøballmetoden er prinsippet om informert samtykke, som innebærer at alle som deltar i et forskningsprosjekt skal gi sitt samtykke (Thagaard, 2018, s. 57). Ved bruk av snøballmetoden foreslår forskerens kontaktpersoner andre personer og dermed får forskeren informasjon om disse før de har gitt sitt samtykke (Thagaard, 2018, s. 57). Thagaard (2018) skriver videre at dette kan løses ved at personene som blir foreslått gir sitt samtykke til kontaktpersonen som kan videreformidle deres navn til forskeren, og at først etter dette samtykke er innhentet kan forskeren etablere kontakt (Thagaard, 2018, s. 57).

Hvor mange informanter det er behov for er avhengig av formålet med intervjuet, en vanlig regel er at man avslutter når man opplever metningspunkt, altså når man opplever at det ikke kommer noe nytt (Tjora 2018, Ringdal 2018, Thagaard 2018 og Repstad 2018). I mitt forskningsprosjekt ble jeg anbefalt av veileder å starte med 4-6 informanter, og deretter se om det var behov for flere, eller om jeg opplever metning. Tanken var å intervju 6 informanter, men etter ulike faktorer som sykdom på arbeidsplassene, tid og pandemi ble det utfordrende å gjennomføre. Jeg opplevde at datamaterialet som var samlet inn i løpet av de 5 intervjuene ga meg tilstrekkelig innsikt i temaet og i løpet av de siste intervjuene kom det lignende erfaringer, tanker og meninger fram og ga ikke ytterligere forståelser for fenomenet, altså et metningspunkt. Det ble til slutt 5 intervju som ble gjennomført og som jeg baserer min masteroppgave ut ifra.

### 3.3 Kort om mine informanter

Alle mine informanter fyller utvalgskriteriene som er beskrevet i infoskriv, se vedlegg 2.

Informant A: Mann, 28 år, utdannet pedagog (bachelor i pedagogikk), arbeider som pedagogisk leder, har erfaring både fra liten og stor barnehage, har jobbet totalt 3 ½ år som pedagogisk leder og holder på med en mastergrad.

Informant B: Mann, 31 år, utdannet barnehagelærer, arbeider som pedagogisk leder og har erfaring både fra liten og stor barnehage. Har jobbet totalt 4 ½ år som pedagogisk leder og har barnehagerelatert videreutdanning.

Informant C: Mann, 40 år, utdannet førskolelærer, arbeider som pedagogisk leder og har erfaring fra liten og stor barnehage. Har jobbet totalt i 15 år som pedagogisk leder, samt vært stedfortreder for styreren og har barnehagerelatert videreutdanning.

Informant D: Kvinne, 28 år, utdannet barnehagelærer, arbeider som pedagogisk leder og har erfaring fra liten og stor barnehage. Har jobbet totalt 9 år som pedagogisk leder.

Informant E: Kvinne, 34 år, utdannet førskolelærer, arbeider som pedagogisk leder og har erfaring fra liten og stor barnehage. Har jobbet totalt 12 år som pedagogisk leder, samt vært assisterende styrer.

### 3.4 Kvalitativ tilnærming

Med utgangspunkt i min nysgjerrighet på hvordan styrerens tilstedeværelse kan ha noe å si, og ønske om å beskrive pedagogiske ledes erfaringer, tanker og meninger om styrens tilstedeværelse som et fenomen, ble det naturlig å velge kvalitativ tilnæringsmetode for å finne ut av forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet mitt går ut på hva styrerens tilstedeværelse har å si. Dette samsvarer med at, forskningsspørsmål innenfor kvalitative metoder gjerne begynner med hva eller hvordan, hvor formålet er å beskrive noe (Ringdal, 2018, s.25).

«Kvalitative metoder handler om å karakterisere. Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener» (Repstad, 2018, s.16). Her knytter jeg det Repstad (2018) skriver til styrerens tilstedeværelse, at styrerens tilstedeværelse er et fenomen som jeg skal prøve å få innsikt i. Gjennom å være en forsker som bruke kvalitative metoder gjennom å fremheve innsikt og søke forståelse i noe, og at man går inn i forskning med

genuin nysgjerrighet om folkets innerste tanker og følelser, samt hvordan folks liv formes (Tjora, 2018, s.29). Kvalitativ metode gir tekstlige beskrivelser, som for eksempel er basert på utskrift fra intervjuer, og kvalitativ forskningsstrategi kan være basert på få enheter eller informanter, og kan som tidligere nevnt ikke generaliseres ut fra (Ringdal 2018 s. 24). I dette studiets tilfelle er det transkripsjon fra intervjuene som er tekstlige beskrivelser basert på fem intervjuer.

### 3.5 Delvis strukturert intervju

Kvale og Brinkmann (2009) mener at det kvalitative intervjuet er som en samtale med et formål og en struktur (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 135). Formålet handler ofte om å forstå eller beskrive noe, mens struktur handler om fordelingen mellom intervjuer (den som stiller spørsmålene) og informanten (den som svarer på spørsmålene), og er mer en dialog enn spørsmål og svareanser (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 135). Videre skriver de at hensikten med kvalitative intervju handler om å få fram beskrivelser av hverdagsverden til informantene for så kunne tolke betydningen av de fenomenene de beskriver (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 136). Det er nettopp dette jeg er ute etter, å få fram informantenes tanker og deretter tolke betydningen det kan ha.

Thagaard (2018) skriver at formålet med intervju er å få omfattende og fyldig kunnskap om andre menneskers opplevde livssituasjon, synspunkter og perspektiver rundt temaet som intervjuet omhandler. Intervju er med andre ord et veldig godt grunnlag for å skaffe seg innsikt i andres tanker, erfaringer og følelser (Thagaard, 2018, s. 89). Det er mange måter å utforme forskningsintervju på og måten jeg har valgt er delvis strukturert, også kalt semistrukturerte intervju. Det innebærer at temaet for intervjuet er satt på forhånd, men rekkefølgen for det som blir tatt opp bestemmes underveis. Dette bidrar til at forskeren kan følge med på informantenes fortellinger og samtidig sørge for at viktige faktorer knyttet til problemstillingen kommer frem i løpet av intervjuet. Strukturen på intervjuet er fleksibel, slik at man kan tilpasse spørsmålene til hva informanten beskriver, samt at jeg kan inkludere oppfølgingsspørsmål om temaet som ikke var planlagt (Thagaard, 2018, s.91). Lignende skriver Ringdal, at formålet med intervju er å samle informasjon som trengs for å belyse forskerens problemstilling, og informantene besitter kunnskaper og livserfaringer som forskeren ønsker å få innsikt i (Ringdal 2018, s. 243). Med utgangspunkt i Thagaard (2018) og Ringdal (2018) sine beskrivelser av delvis strukturert intervju, vil jeg si at det er en fruktbar forskningsmetode for å kunne ta tak i det jeg som forsker

lurer på. Nemlig informantens erfaringer, tanker og meninger om styrens tilstedeværelse og hva det har å si for deres rolle som pedagogiske ledere i barnehagen.

Man må tenke seg nøye om hvilke strategier man skal ta i bruk, slik at det er rød tråd mellom temaet, problemstillingen, metoden og innsamlingsstrategien (Bergsland & Jæger, 2014, s. 70). Ved å ha en kvalitativ tilnæringsmetode og bruke intervju får jeg mulighet til å stille konkrete spørsmål om temaet, og ved å ha en strategisk utvelgelse av informanter som besitter erfaringer, tanker og meninger om styrens tilstedeværelse får jeg svar på problemstillingen.

Intervjuet er både en arbeidsmetode og en sjanger og ulike profesjoner bruker intervjuer på forskjellige måter (Orgeret, 2018). Her blir begrepet intervjuobjekt brukt til å beskrive menneskene som svarer, mens ordet informant blir brukt av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010). Repstad (2018) skriver at begreper som informant, respondent og svarpersoner brukes om hverandre (Repstad, 2018, s. 17). I en forelesning (10.10.18) hadde vi en diskusjon om hvilke begreper som man mener egner seg best til å beskrive menneskene som gir forskere svar i et intervju og hvilke assosiasjoner begreper bringer med seg. Det er ingen fasitsvar på hva som er det mest «riktige» å bruke, det handler om at man har reflektert over sitt begrepsbruk og hvilke tanker begrepene uttrykker. I mitt tilfelle hadde jeg rollen som intervjuer og ledet samtalen gjennom å stille spørsmål til hva jeg velger å kalle informant. Jeg bruker begrepet informant, da jeg opplever dette som mest riktig – det er mennesker som sitter med informasjon som jeg ønsker å få tak i, de informerer meg.

En av forutsetningene som blir nevnt av både Ringdal (2018), Repstad (2018), Tjora (2018), Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) er stemningen i intervjusituasjonen, som går ut på at informanten opplever en avslappet stemning slik at det oppleves greit å snakke om og dele sine erfaringer, tanker og meninger. Som forsker var dette noe jeg ønsket å legge til rette for, og jeg forhørte meg med både informantene og deres arbeidsplass om tidspunkt og rom der vi slapp forstyrrelser. Jeg satte av god tid og kommuniserte i forkant med informantene slik at de var klar over at den satte tidsrammen var romslig. Det å velge arbeidsplassen og romslig tidsramme kan ha bidratt til den avslappende stemningen som Ringdal (2018), Repstad (2018), Tjora (2018), Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) skriver om som en viktig forutsetning. Jeg merket at stemningen ble mer avslappet gjennom intervjuet, informantene hadde mer ro i stemmen og et avslappet kroppsspråk, for eksempel at de lente seg litt bak i sofaen.

En annen forutsetning er intervjuguide. Repstad (2018) skriver at man ikke skal følge intervjuguiden slavisk og at intervjuguiden består av noen hovedspørsmål om temaet, samt oppfølgingsspørsmål (s.78). Tjora (2018) trekker fram at ved bruk av åpne spørsmål gis informantene mulighet til å fortelle og gå i dybden (s.114). Jeg startet hele intervjuet med noen bakgrunnsspørsmål til informanten, se vedlegg nummer 1. Videre ledet jeg informantene over på temaet «styrerens tilstedeværelse», hvilke erfaringer sitter de med og hvilke tanker har de rundt temaet, se vedlegg nummer 1 for detaljer. Jeg fulgte ikke intervjuguiden slavisk og stilte også andre oppfølging spørsmål som var spontane, som for eksempel «kan du utdype mer?», hvor tendensen var at informantene ga mer dybde i svarene sine. Dette stemmer godt overens med det som Ringdal (2018) og Thagaard (2018) definerer som delvis strukturert intervju.

Flexibilitet er en annen kjennetegn ved kvalitative metoder og hvor forskeren mener at det ikke er problematisk å endre stimuli, men heller si at folk oppfatter spørsmål ulikt så det fører til ulike stimuli. Et eksempel kan være at det kan dukke opp nye spørsmål og problemstillinger i løpet av et intervju (datainnsamlingen) som videre kan påvirke opplegget av senere intervju, og at det er i orden å utnytte den tilfeldige informasjon man får når man går videre i datasamlingen (Repstad, 2018, ss.18-19). Dette merket jeg skjedde underveis i datainnsamlingen, noen spørsmål ble utvidet, noen var ubrukelig og ble ikke brukt, mens svar på et spørsmål ga inspirasjon til oppfølgingsspørsmål.

«The actor's point of view» er også et trekk innenfor kvalitative metoder, det handler om at forskeren retter blikket på og prøver å få tak i «aktørenes egen virkelighetsoppfatning, deres motiver, deres tenkemåte – i all sin nyanserikdom og så lojalt og autentisk gjengitt som forskeren bare kan få til» (Repstad, 2018, s. 19). Forskeren skal gjengi dette så godt det lar seg gjøre, så selv om man gjennom flere forskjellige intervjuer vil være innom de samme tematikkene, kan intervjuene likevel bli ganske ulike. Dette trekket er en god begrunnelse for hvorfor kvalitative metode er metoden for prosjektet mitt, nemlig at jeg ønsker å fange opp og setter lys på virkelighetsoppfatningene, motivene og tankene informantene mine har om tema *styrerens tilstedeværelse*.

«Som regel blir intervjuer tatt opp på lydbånd [...], og deretter skrevet ut» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 136). Jeg ønsket å være en aktiv lytter, samt å være klar til å kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Derfor tenker jeg at lydopptaker var en bedre alternativ til innsamlingen enn å skulle notere underveis i intervjuet. Etter gjennomført intervju var det over til transkripsjon av intervjuene. Jeg skrev ned ordrett alt som ble sagt i alle intervjuene. Med utgangspunkt i datamaterialet var det noen åpenbare faktorer som pekte seg ut.

Kunnskap om informantenes kontekst er viktig og at det ikke behøver å være en lik fysisk kontekst, men at intervjuene nettopp omhandler erfaringene i sin kontekst (Repstad, 2018, s.76). Ved å stille bakgrunns spørsmål i starten på intervjuene får jeg som forsker innblikk i informantenes bakgrunn, og om informantene har lignende arbeidskontekst. Knyttet til mitt forskningsprosjekt forstår jeg det Repstad (2018) definerer som *kontekst* som; barnehagen som arbeidsplass og i alle barnehager finnes det en styrer. Og fellestrekket er at alle informanter arbeider som pedagogisk leder og har erfaring, tanker og meninger om temaet. Selv om informantene har noenlunde lik kontekst så handler det om at jeg som forsker må være bevisst på å få fram erfaringene, tankene og meningene ut ifra den enkeltes kontekst. Gjennom å ha en fenomenologisk tilnærming kan jeg trekke fram felles faktorer som kommer fram i datamaterialet og skape en forståelse for fenomenet. Med felles faktorer mener jeg det informantene deler av sine erfaringer, tanker og meninger.

### 3.5.1 Kritikk mot intervju som forskningsmetode

Kritikken av intervju som metode, er at den er for idealistisk og personfokusert, altså at fokuset er for mye på enkeltmenneskers meninger og dermed neglisjere sosiale og materielle strukturer og rammevilkår. De kan rett og slett bli for kontekstløse (Repstad 2018, s. 76). Dette er viktige poeng å huske på når man skal analyserer og tolker materiale. Det er også viktig å huske på at felles kontekst ikke alltid behøver bety felles *fysisk* kontekst, eksempel kan være å intervju mennesker som jobber i barnehagen, som har hatt noenlunde de samme erfaringene med å jobbe i barnehage, men det er en viktig faktor å huske på at intervjuene handler nettopp om erfaringene i deres særegne kontekst (Repstad 2018, s. 76). Selv om konteksten er barnehagen som arbeidsplass, så vil det likevel være ulike erfaringer, tanker og meninger som dannes, nettopp fordi barnehager organiseres ulikt, samt mange andre faktorer som kan spille inn.

Bergsland & Jæger (2014) poengterer at det er viktig å reflektere og være kritisk over egne metoder og innsamlingsstrategier, ingen metode er feilfri (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). Det handler om reliabilitet, validitet og generalisering. Reliabilitet omhandler pålitelighet og nøyaktighet (Larsen, 2017). Larsen (2017) sier at det er vanskelig å sikre høy reliabilitet i kvalitativ metode, i et kvalitativt intervju kan ulike faktorer påvirke intervjusituasjonen og dermed spille inn på hva som sies der og da. Her kan det for eksempel være at jeg kunne spurt hva informantene legger i «kontorarbeid eller administrativt arbeid», for å få større innsikt og forståelse i hva informantene mener med disse begrepene.

Når det kommer til nøyaktighet så handler det om hvordan informasjonen behandles, en måte å sikre dette på er å holde orden på datamaterialet (Larsen, 2017). Jeg knytter dette til transkripsjonsarbeid, at det handler om at jeg som forsker klare å få nedskrevet alt som ble sagt i løpet av intervjuene og ikke utelukker noe. Validitet omhandler gyldigheten og relevansen datamaterialet har for problemstillingen, det handler altså om å stille de riktige spørsmålene (Larsen, 2017). Jeg opplevde at jeg stilte gode spørsmål som bidro til større innsikt i temaer rundt fenomenet *styrerens tilstedeværelse*. Jeg spurte om de kunne utdype svarene sine, når jeg så et behov for det. Igjen, som kritikk mot meg selv som forsker burde jeg be de om å utdype nærmere om begrepene «kontorarbeid og administrativt arbeid». Her kunne jeg muligens fått enda større innsikt dersom jeg ba informantene definere hva de legger i begrepene.

Generalisering handler om overførbarhet, om de samme resultatene kan gjelde i andre sammenhenger (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). Dersom jeg hadde brukt survey til et stort antall informanter, kunne jeg generalisere. Det vil si en mer systematisk kartlegging av holdninger eller atferd. Dette kan være veien videre, at man hadde tatt prosjektet et skritt lenger ved å utforme spørreskjema for å sende til mange informanter. Men dette er altså en undersøkelse basert på 5 kvalitative intervjuer.

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2011) skriver at det er viktig at kvalitativ forskning er overførbar. At forskningen ikke bare er ren innsamling av opplysninger, men at disse opplysningene må analyseres og settes i et system. Slik at vi kan analysere deler av helheten opplysningene er i for å lage en forenklet samtidig typisk bilde av den opprinnelige virkeligheten. Ut av dette kan vi utvikle begreper, teorier og fortolkninger som viser frem det fenomenet som blir studert (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, ss.230-231). Overførbarheten i min oppgave ligger i undersøkelsen av pedagogiske lederes erfaringer rundt sin leder (styrerens tilstedeværelse) og hvordan de opplever at dette hadde å si for deres arbeidshverdag. Dette er et relevant tema innenfor alle bedrifter og instanser som har ledere og mellomledere. Ledelse og hvordan den oppleves av andre kan ha virkning på trivsel, effektivitet og resultater. Oppgaven min kan si noe om de ansattes opplevelse av sin leder. Gjennom analysen får jeg sett hele datainnsamlingen i en helhet, som jeg videre drøfter i lys av teori.

### 3.6 NSD, informert samtykke og anonymisering

Før jeg i det hele tatt kunne begynne med forskningsprosjektet meldte jeg prosjektet mitt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Dette samsvarer med «For alle universitetene [...], er det opprettet Personvernombud for forskning ved NSD og meldepliktige prosjekter som gjennomføres ved disse institusjonene skal meldes til personvernombudet» (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 95). Videre stiller personopplysningsloven krav om samtykke (Personopplysningsloven 2018). Som innebærer at det er frivillig å delta i prosjektet, informantene kan når som helst velge å trekke sitt samtykke og at alle opplysninger vil være anonymisert. Dette ble sendt sammen med infoskrivet til informantene i forkant av intervjuene. I infoskrivet står det også blant annet kort om formålet med prosjektet, utvalgsriterier og hva det innebærer å delta, for mer detaljer se vedlegg 2. Før jeg satte i gang intervjuene samlet jeg inn underskriftene og sørget for å ha kort samtale om undersøkelsen, for å forsikre at informantene hadde all relevant informasjon som de trengte for å delta i forskningsprosjektet.

## 4. TIDLIGERE FORSKNING

Bass (2017) beskriver at mange studier fra 1920-årene og framover om ansattes jobbtilfredshet kan knyttes til betydningen av ledelse. De viser gjennomgående at de ansattes positive holdning til sine ledere har sammenheng med hvor tilfreds de ansatte er (Bass, 2017, s. 26). Videre henviser Bass (2017) til studier gjennomført av Pfeffer (1977), Sylvia og Hutchison (1985), Ekvall og Arvonen (1984), Smith, Carson og Alexander (1984), Virany og Tushman (1986), og gjennom studiene kommer det fram at ansattes holdning, oppfatning, organisasjons resultater, ansattes motivasjon og produktivitet, samt hvordan organisasjon påvirkes, kan knyttes til lederens utøvelse av sin lederrolle (Bass, 2017, ss. 27-30). Studiene ble gjennomført i ulike organisasjoner, men en felles faktor handler om ledelse og hva det har å si for organisasjon som en helhet. Bass (2017) hevder at «det ledere i realiteten håndterer, er de ansattes tolkning eller forståelse av hva som foregår i organisasjonen. Lederne håndterer meninger og har på den måten stor innflytelse på organisasjons resultater» (Bass, 2017, s. 31). Det vil si hvordan de ansatte opplever, tolker og forstår sine ledere og hvordan de utøver sin lederrolle i organisasjon, bidrar til å gi lederens innflytelse som igjen bidrar til å påvirke organisasjonens resultater. I barnehagehverdagen forekommer også lignende erfaring rundt sammenhengen med ledelse og jobbtilfredshet. I en artikkel fra 2018, Er du en som leder dine



ansatte, eller er du bare sjef i barnehagen? Forteller Erica Grunnevoll blant annet om sin nevø som arbeider som pedagogisk leder og om hvilken betydning ledelse kan ha. Hun forteller at han hadde en dårlig leder på den første arbeidsplassen, og at nevøen hadde uttalt at han var flau over å si at han var barnehagelærer. At fokuset var på dårlig lønn, ikke anerkjennelse og at de ansatte fikk en følelse av at de var dumme som hadde valgt å utdanne seg som barnehagelærer. Videre forteller hun at nevøen i dag er stolt av jobben han gjør som pedagogisk leder i en barnehage. Og at forskjellen var at nevøen hadde byttet jobb og ble møtt med en leder som så sine ansatte og stimulerte til dialog. Lederen stilte spørsmål, f.eks. «hvorfor gjør vi dette?» og involverte de ansatte. Vedkommende så at de ansatte var meningsøkende og at de ville gjøre en forskjell, gjennom dialog var det mulighet for at de ansatte kunne vedlikeholde, men også bygge videre på et arbeidsmiljø som ga overskudd og mening. Grunnevoll (2018) trekker til slutt frem viktigheten med god planlegging, som innebærer at lederen vet hva som skal gjøres og hva som finnes av ressurser. Dette åpner opp for mer tid med barna. Grunnevoll legger også til «for noen blir planen selve Gud. Da blir det fort bare ord og papir du slår folk i hodet med!». Min tolkning av sitatet er at god planlegging er viktig, men samtidig så må det være noe rom for endring, at man ikke alltid kan følge planen slavisk og at man må ha med seg ansatte slik at det ikke oppleves som ordre som kommer ovenfra og ned.

I barnehagesammenheng har det vært lite forskning på ledelse og dette kan ha noe med at barnehagen i liten grad har vært knyttet til organisasjonsperspektivet (Gotvassli, 2019, s. 18). Videre henviser Gotvassli (2019) til en forskning (Gudbrandsen, Johansson & Nilsen, 2002) og skriver at forskningen i barnehagesektoren i Norge har lagt vekt på det pedagogiske innholdet og mindre på ledelse (Gotvassli, 2019, s. 18). I en kunnskapsoversikt om ledelse i skole og barnehage vises det til store forskjeller på eksisterende litteratur og forskning innen ledelse i barnehagesektoren og skole (Mordal, 2014, s. 49). «Behovet for forskning og publisering på ledelse i barnehagen/ECEC er stort, og det finnes som sagt svært lite kvalitetssikret litteratur på området. Når det gjelder kvalitetssikret litteratur på hva som er god ledelse i barnehage eller ECEC, er det langt mellom artiklene. Søker man på tidsskrift som tar for seg ledelse og ECEC, finner man ingen engelskspråklige eller norske/svenske/danske tidsskrift i denne kategorien. Slik sett kan man argumentere for at forskning på ledelse i barnehagen er et stort kunnskapshull i seg selv» (Mordal, 2014, s. 49). ECEC er forkortelse for Early childhood education and care, og er ifølge Mordal (2014) et begrep som brukes internasjonalt til å sammenfatte litteraturen innenfor barnehagefeltet (Mordal, 2014, s. 7).

I artikkelen *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet* av Larsen og Slåtten (2014) kommer det frem at gjennom implementering av en ny organisasjonsmodell har enkelte barnehager blitt omorganisert til det som kalles resultatenheter. Dette er en modell hvor styrerstillingen byttes ut med enhets- og faglederstilling, hvor disse lederne har ansvar for flere barnehager, desto flere ansatte. Effekten av denne implementeringen har hatt flere virkninger på pedagogiske lederes rolle, blant annet er det mer administrativt arbeid og møter som fører til mindre tid med barna. Det fremkommer også fra intervjuene med pedagogiske ledere at når fagleder ikke er i barnehagen, mister de den daglige kontakten. Når det da ikke er en fagleder til stede hele tiden, som en styrer tidligere var, må rollen som pedagogisk leder være mer tydelig definert slik at det er lettere å være en del av barnehagens lederteam. Mange av informantene sier at de er fornøyde med at lederrollen er styrket, men ikke alle. De som mente at arbeidsdelingen blitt dårligere, begrunnet det med at fagleder og enhetsleder har lite kontakt og kjennskap til barn, personalet og foreldre, og at de savner en mer tilstedeværende styrer. Og at de i tillegg opplever en mangel på tilbakemeldinger på det pedagogiske arbeidet de gjør, fordi fagleder/enhetsleder har ansvar for flere barnehager og ikke kan være til stede nok til å kunne vurdere arbeidet og gi tilbakemeldinger.

Gjennom å ha møter på tvers av barnehagene har det vært et ønske å styrke de pedagogiske lederne sine fagpedagogiske lederoppgaver og det har vært en generell delegering av oppgaver nedover i stillingsgruppene. Samtidig har daglig leder vært mer utilgjengelig, så noen av de pedagogiske lederne er misfornøyd på grunn av flere administrative og personalmessige oppgaver (Larsen og Slåtten, 2014). Gjennom denne artikkelen får vi et innblikk i en alternativ organisasjonsstruktur, resultatenhetsorganisering, som fikk betydning for pedagogiske lederes rolle og identitet. Kort oppsummert kan det virke som at en styrket lederrolle og definisjon av pedagogiske ledere kan hjelpe å trekke frem pedagogiske ledere sin plass i barnehagens lederteam. Samt at en delegering av oppgaver nedover i stillingsgruppene også er mulig for å fordele arbeidet. Men det kommer også frem at en tilgjengelig og tilstedeværende styrer, er en viktig faktor. Både for å redusere de administrative oppgavene til pedagogiske ledere, og i tillegg kunne gi tilbakemeldinger og støtte til personalet gjennom å ha kjennskap til personalet, barn og foreldre. Min tolkning av nettartikkelen *Er du en som leder dine ansatte, eller er du bare sjef i barnehagen?* og undersøkelsen som er gjennomført av Larsen og Slåtten (2014) i artikkelen *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet* kan det se ut som at det er en viktig faktor for jobbtilfredshet blant de ansatte. Nemlig en *tilstedeværende styrer* som er god på å

stille spørsmål, gi tilbakemelding, planlegge, delegere og tar seg tid til de ansatte, barna og foreldrene i barnehagen.

I artikkelen *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere* har Granrusten og Moen (2011) gjennomført en kvalitativ studie som omhandler barnehager som har gått igjennom organisatoriske endringer som medfører en mindre tilgjengelig styrer. Barnehagene i utvalget er store barnehager som nettopp har gjennomgått en omorganisering som et resultat av kommunens skifte fra tre til to administrative nivåer. Barnehagene har også blitt slått sammen slik at flere barnehager deler styrer, noe som gjorde styreren mer utilgjengelig for de pedagogiske lederne. Etter sammenslåingen har disponeringen av styrerstillingen blitt omgjort til enhetsledere og fagledere. Å fordele arbeidsoppgaver og ansvarsområder mellom disse er et forsøk på å skille mellom lederrollene, men har møtt på noen utfordringer. Blant annet hvordan arbeidsoppgavene er blitt fordelt har vært varierende mellom enhetene og vært avhengig av forholdet mellom lederne, både relasjonelt og kompetansemessig. Det kan virke som utfordringen ligger i ledelsesfunksjoner og operativ ledelse. Studien viser at både styrere og pedagogiske ledere brukte mindre tid på pedagogisk ledelse etter omorganiseringen, og at pedagogiske ledere fikk mindre tid til arbeid med barnegruppa. Og noe av grunnen til det handler om at de har fått nye arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av styrer, samt at tidligere arbeidsoppgaver ble mer tidskrevende. Her kan det stilles spørsmål om det da blir utøvd mindre pedagogisk ledelse etter omstruktureringen og hvilke konsekvenser og utfordringer det medfører for barnehagen som organisasjon.

Ut ifra denne artikkelen kan det på den ene siden virke som at flere gode ressurser og variert kompetanse blir tilgjengelig for flere barnehager under den nye organiseringen, mens det på den andre siden blir mindre tilstedeværende enhetsledere og/eller fagledere for pedagogiske lederne. Som igjen gir de pedagogiske lederne flere arbeidsoppgaver som tar tid bort fra barna. Det kan være hensiktsmessig å skulle se nærmere på virkningen av tilstedeværende ledere for å vurdere om dette er riktig retning for ledelsesstrukturen i barnehagene å gå.

I artikkelen til Børhaug og Lotsberg (2014) *Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*, kommer det frem at barnehageledelse ofte er betraktet ut fra styrerens rolle som leder og lite ut fra pedagogiske lederes rolle som ledere i barnehagen. Artikkelen trekker frem at styrerrollen tidligere ble oppfattet som tredelt, men at i senere tid er ledelse av forholdet til omgivelsene blitt en viktig faktor (Børhaug et al., 2011; Børhaug & Lotsberg, 2010). Dermed er styrerens lederrolle firedelt, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse og ledelse av forhold til omgivelsene (også kalt

utadrettet ledelse eller strategisk ledelse). Artikkelen viser til funn som tydeliggjør at de pedagogiske lederne ikke deltar i ledelsen av hele barnehagen i tett, demokratisk samarbeid med styrer. Det er heller slik at ledelsesstrukturen må forstås som hierarkisk, det vil si at pedagogiske lederne er lite involvert i styrers ledelse på høyere hierarkisk nivå og at de delegeres mange lederoppgaver. Artikkelforfatterne foreslår mer samarbeid mellom styrer og de pedagogiske lederne, men viser til at det ofte er vanskelig å få til da styrer kan være lite tilgjengelig i det daglige. Det er lite forsket på pedagogiske ledernes plass som et ledd i barnehageledelse.

Noe av problemstillingene artikkelen satte et lys på var de pedagogiske ledernes lederoppgaver ut ifra deres egne beskrivelser av hverdagen sin. Dette kan føre til noe skjevhet og de pedagogiske lederne kan overdrive sin selvstendighet og betydning. Det antas at det er lite tegn på at pedagogiske ledere og styrer er tett integrert i en samlet ledelsesprosess, men det er tegn til arbeidsdeling. De pedagogiske lederne har sett på dette som noe som har utviklet seg over tid, hvor styrer i mindre grad tar del i driften på avdeling/ basen. En av funnene var at pedagogiske ledere opplever at de blir mer overlatt til seg selv.

Som nevnt i starten så har litteraturen rundt barnehageledelse hatt mest fokus på styrerens rolle som leder, altså administrativ ledelse, pedagogisk ledelse, personalledelse og ledelse av forholdet til omverden. Funnene i artikkelen peker på en ufullstendig forståelse av barnehageledelse på grunn av at det er flere enn bare styrer som sitter på ansvaret for punktene nevnt ovenfor. De pedagogiske lederne skal stå for den administrative tilretteleggingen, utformingen av det pedagogiske arbeidet, personalledelse, integrasjonen av de ansatte og en form for barnehagens forhold til omverden gjennom hovedsakelig foreldrene. Denne artikkelen peker også på at de pedagogiske lederne er i økende grad en viktig del av barnehageledelsen.

Bidragene til forskning innen barnehageledelse som kommer frem i artiklene ovenfor av Granrusten og Moen (2011), Larsen og Slåtten (2014) og Børhaug og Lotsberg (2014) peker alle på at det er en endring i forståelse av hva barnehageledelse er. Omorganisering av barnehager har ofte en virkning på styrerens rolle, som igjen påvirker hvordan pedagogiske leders rolle blir. Disse tre artiklene gir et lite innblikk i ledelsesperspektivet med utgangspunkt i et fåtall barnehager i Norge. Likevel, med utgangspunkt i Gotvassli (2019) og Mordal (2014), kommer det klart fram at av ulike grunner, er det er lite forskning om ledelse innenfor barnehagefeltet. På tross av lite forskning om ledelse i barnehagen, sier barnehageloven §24 følgende «Barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høgskoleutdanning

som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse» (Kunnskapsdepartementet, 2017). Loven krever at barnehagen skal ha en daglig leder, forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Og for å kunne utøve en forsvarlig ledelse må daglig lederen ha kunnskap om ledelse og ikke minst ferdighet til å utøve det i rollen som daglig leder.

## 5. TEORIKAPITTEL

Teorikapittelet er delt i opp i 5 deler. Først skal jeg kort redegjøre for fenomenet ledelse og belyse det ved bruk av teori. I 5.1 tar jeg for meg en beskrivelse av transformasjonsledelse. Deretter definerer jeg de 4 faktorene på følgende måte: 5.2 tilstedeværelse, 5.3 motivasjon, 5.4 relasjon og til slutt 5.5 organisasjon. Med hovedvekt på tilstedeværelse, fordi det er fenomenet denne masteren har som hensikt å sette søkelys på. Disse 4 faktorene blir deretter knyttet til transformasjonsledelse.

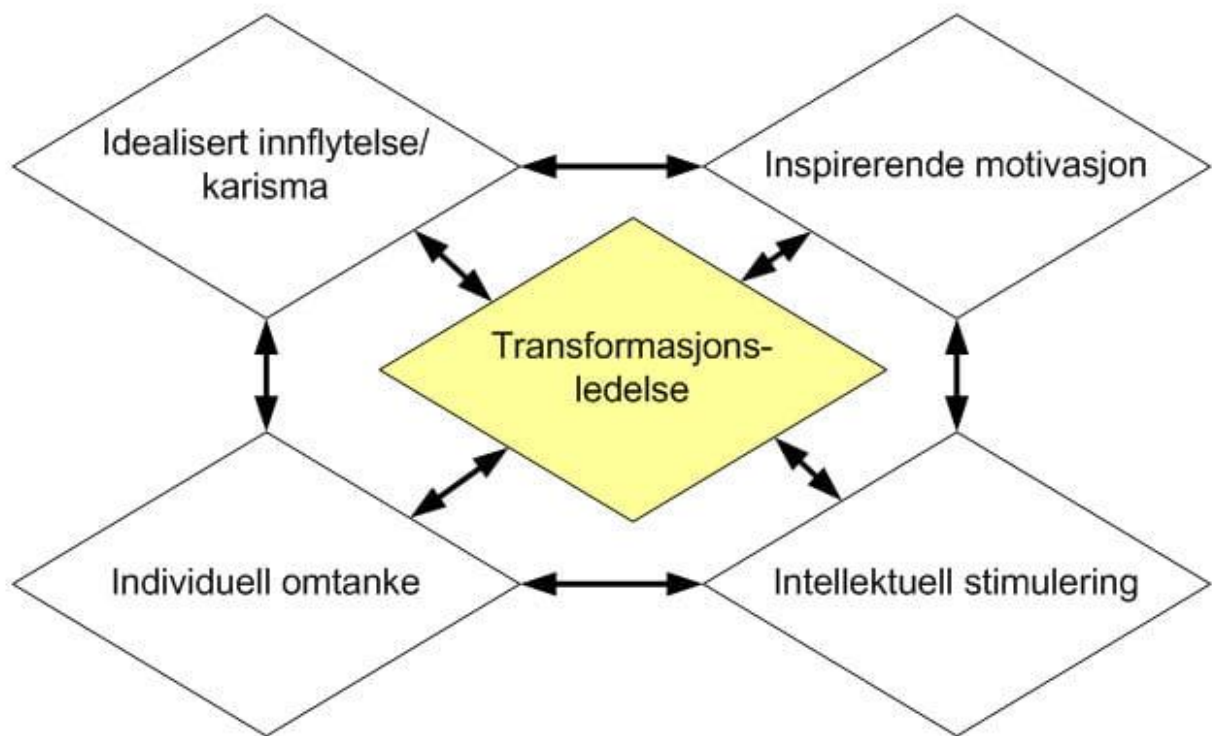
Som nevnt innledningsvis på denne masteroppgaven var det ulike faktorer som gjorde at jeg valgte akkurat dette temaet og barnehageledelse som retning for min masterstudie. En av de er min opplevelse av mangel på kunnskap om styrerens rolle, ledelse og hvordan dette kan utøves i barnehagen. I løpet av studieperioden har begrepet ledelse vært som en skygge for oss studenter. Et begrep som litteraturen beskriver som diffus og utfordrende å forklare. Nedenfor kommer det noen korte definisjoner på ledelse.

«Ledelse defineres på mange ulike måter, og kan omfatte en rekke ulike oppgaver og funksjoner, men sentralt i ledelse er å samle folk i organisasjonen om innsats og målsetninger» (Sagberg, 2021). Lederens ansvar blir definert slik: «En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål» (Skogen, 2021 ss. 26-27). Lignende definisjoner går ut på at ledelse handler om å sørge for at alle beveger seg i samme retning, at dette kan gjøres gjennom motivasjon og inspirasjon (Kotter, 2017, s. 59). Mens Martinsen (2017) henviser til Northouse (2007) og skriver at «ledelse er en påvirkningsprosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål» (Martinsen, 2017, s. 103). Ut ifra disse definisjonene så handler ledelse om å påvirke og tilrettelegge for en felles forståelse for arbeidsoppgaver slik at menneskene i organisasjonen oppnår de felles målene som er satt. Og at dette kan gjøres gjennom samspill, organisering, kommunikasjon, motivasjon og inspirasjon.

## 5.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelsesteorien ble først lansert i 1978 av James MacGregor Burns (1918-2014) med grunnlaget fra House sin teori om karismatisk ledelse (Li, 2013, s. 11). Ifølge Sander (2020) skrev Burns (1978) følgende om teorien “appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre organisasjonen de er medlem av” (Sander, 13.05.2020). Transformasjonsledelse er en endringsorientert teori, som omhandler en ledelsesatferd som fører til dyptgripende endringer av medarbeideres innstillingen, motivasjon og innsats. Det forventes at dette skal tjene den aktuelle organisasjonens formål (Martinsen, 2017, s138)

Bernard Morris Bass (1925-2007) videre utviklet teorien og skriver at transformasjonsledelse går ut på at ledere utvikler og stimulerer ansattes interesser og skaper bevissthet samt aksept for gruppens overordnede mål, i tillegg til å få ansatte til å gjøre det beste for gruppen (Bass, 2017, s. 111). Gjennom arbeidet med transformasjonsledelsesteorien oppdaget Bass (1985) at transformasjonsledere som framstår som positive rollemodeller for sine underordnede og opptrer i samsvar med de verdiene som visjonen bygger på har en stor betydning når det kommer til arbeidet med å iverksette en visjon for organisasjonen (Li, 2013, s. 16). Et annen viktig element handler om at transformasjonsledere er gode på å motivere andre til å virkeliggjøre visjoner, gjennom å påpeke betydningen av visjonen for organisasjonen, samt den enkeltes egen personlige vekst og utvikling (Li, 2013, 16). Gjennom at lederen uttrykker tillit til at underordene får til å gjennomføre ulike oppgaver, samt gi de ros når de får det til, styrkes underordenenes tro på sine egne mestringsevner (Li, 2013, s. 14). Bass (2017) poengterer at karismatiske ledere har stor innflytelse og makt og at det er viktig å bli oppfattet som karismatisk av sine ansatte dersom man skal lykkes med transformasjonsledelse. Ledere som er karismatiske og transformasjonsorienterte er opptatt av å få de ansatte til å tro på at gjennom å yte ekstra kan de utrette store ting, samtidig som de er oppmerksomme på individualitet og ulikheter mellom de ansatte. Lederne opptrer som mentorer overfor ansatte som trenger hjelp for å utvikle seg, og de blir møtt med stor grad av tillit hos sine underordnede (Bass, 2017, s. 111). Martinsen (2017) skriver at karismatiske ledere blir ansett som god til å håndtere store utfordringer og at de har innflytelse på de ansattes atferd og holdninger gjennom appellerende visjon, samt ferdighet til å bruke uttrykksfulle kommunikasjonsformer når de formidler visjon og at de selv er med på å virkeliggjøre visjonen (Martinsen, 2017, ss. 137-138). Underordene vil ofte identifisere seg med slike ledere, se opp til dem og ha tillit. Det igjen motivere dem til å bidra til å gjennomføre visjonen (Li, 2013, s.16).



Figuren er lånt fra: <https://estudie.no/transformasjonsledelsens-fire-dimensjoner-4-ier/>

Figuren ovenfor viser at det er fire faktorer innenfor transformasjonsledelse. Disse faktorene må til for å at lederen skal kunne utøve transformasjonsledelse ovenfor sine ansatte. Disse skal vi se nærmere på. Jeg kommer til å gi korte eksempler knyttet til barnehage som arbeidsplass.

### 5.1.1 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon har som grunnlag at organisasjonen er preget av stadig endringer, som nye aktører med nye teknologiske løsninger eller annet som kan gi organisasjonen fortrinn og som endret arbeidsoppgaver (Li, 2013, s.25). I barnehagesammenheng kan dette handle om nok antall pedagogiske ledere pr. avdeling i samsvar med pedagognormen som kom 1.august 2018, altså minst 1 pedagogisk leder pr. 7 barn under 3 år og minst 1 pedagogisk leder pr. 14 barn over 3 år (Udir, 2021, s. 2). Det kan også handle om det Larsen og Slåtten (2014) fant i sin undersøkelse i artikkelen *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet*, hvor blant annet pedagogiske ledere sier at de blir motivert av å få arbeidsoppgaver på styrenivå og at styrket fagfelleskap på tvers av barnehagene også var motiverende. Det fremkommer også at pedagogiske lederes rolle blir noe annerledes når barnehagene er organisert på en annen måte

enn tidligere (Larsen og Slåtten, 2014). Li (2013) skriver videre at det er viktig at lederen snakker optimistisk og entusiastisk om fremtiden for organisasjonen og den enkelte ansatte, at det er mulig å mobilisere de ansatte til å gjøre endringer for å sikre at organisasjonen er konkurransedyktig (Li, 2013, s. 25). Dette samsvarer med at «barnehagen skal være en lærende organisasjon» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Lærende organisasjon kan defineres som «medarbeidere i organisasjonen engasjerer seg i problemløsning basert på jobberfaringer, med sikte på kontinuerlige forbedringer» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 272). Kort sagt handler det om at lederen skal mobilisere ansatte slik at de er endringsvillig, at de bidrar til at organisasjonen kan defineres som lærende, som igjen bidrar til at organisasjonen klarer å være endringsdyktig i takt med at samfunnet endrer seg. Måter lederen kan gjøre dette på er å formidle visjonen på en inspirerende måte. Det vil si forklare så konkret som mulig, samt uttrykke tillitt, skape positive forventninger om at en visjon kan nås, og hva som da må endres hos de ansatte (Li, 2013, ss.25-26). Dette kan igjen bidra til å gi de ansatte en følelse av å medvirke i organisasjonen og inspirere til sterkere innsats, samt en opplevelse av utfordringer som kan gi personlig vekst og utvikling hos den enkelte (Li, 2013, ss. 25-26).

### 5.1.2 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse innebærer at lederen går foran som et godt eksempel, at det er samsvar mellom lederens atferd og verdiene visjonen bygger på. Tillit er et viktig element når det kommer til implementering av visjon og dette skapes gjennom at det er samsvarer mellom det som blir sagt og det som gjøres. Videre innebærer idealisert innflytelse at lederen er opptatt av verdiskaping og drives av noe mer enn bare egeninteresse (Li, 2013, s. 26). Verdiskaping kan komme til uttrykk gjennom at lederen formidler og er opptatt av hvilke verdier organisasjon skal stå for. I barnehagen som organisasjon er det først og fremst at barnehagen skal ha et helhetlig syn på barns utvikling og at barndommen har egenverdi (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.7). Dette kommer da igjen til uttrykk ulikt fra barnehage til barnehage, men er et felles utgangspunkt for alle barnehager i Norge. Når det kommer til at lederen drives av mer enn bare egeninteresse, handler det om at lederen opptrer som en sterk rollemodell, viser høy etisk og moralsk standard. Dette bidrar til inspirasjon og stolthet blant underordene, og det kan bidra til at de tilsidesetter egeninteresse for organisasjons beste. «Jo mer positive oppfatning den underordene har av lederen, desto mer sannsynlig er det at den underordene vil innfri forventninger, og at deres prestasjoner vil gi ønskende resultater» (Li, 2013, s. 26).



### 5.1.3 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering er en av fire faktorer innenfor transformasjonsledelse og det handler om at ledere er i stand til å vise sine ansatte nye måter de kan møte gamle utfordringer på, samt legge vekt på fornuftige løsninger og at utfordringer kan løses (Bass, 2017, s. 111). Det handler også om faglig ledelse, og forskning viser at mange barnehagelærere savner en tydelig og tilstedeværende styrer som opptrer som faglig leder (Granrusten og Moen, 2011; Larsen og Slåtten, 2014). Intellektuell stimulering kan gis som veiledning og tilbakemeldinger på pedagogiske lederes faglige arbeid.

Gjennom intellektuelle stimuleringer blir dagens måter å løse problemer på, i organisasjonen sett på med kritiske øyne og nye metoder og ideer kan få plass. Intellektuell stimulering handler om at lederen tar opp nåværende praksis til ny vurdering, og dette kan gjøres gjennom å foreslå andres synsvinkler på problemer, foreslå nye ideer, oppmuntre og støtte nye synsvinkler for å øke arbeidets effektivitet. Dette bidrar til å danne nye arbeidsmetoder og gir underordene en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, ha en betydning for organisasjonen, ha medbestemmelse, og mestringsevne som igjen kan få de underordene til å engasjere seg sterkere i organisasjonen og få økt interesse for sine arbeidsoppgaver (Li, 2013, s. 27). For å se kritisk på antakelser som organisasjonen bygger på og som kan være avgjørende for organisasjonens overlevelse er intellektuell stimulering altså en svært viktig faktor. Disse antakelsene gir en retning til hvordan en organisasjon kan håndtere problemer (Li, 2013, s.27). I barnehagen som organisasjon, kan det være antakelser om hvilke preferanser foreldrene tar utgangspunkt i når de skal søke barnehageplass, det vil altså si at antakelser er mentale bilder på organisasjonens ståsted. Li (2013) skriver videre at antakelsene også kan representere taus kunnskap, slik at det er utfordrende å få kastet et kritisk blikk på antakelsens holdbarhet (s. 28). I barnehagen kan det være hvordan rutinene i hverdagen blir lagt opp og at argumentasjonen for hvorfor rutinene er slik de er blir begrunnet med «det er slik vi alltid har gjort det». Det er ikke nødvendigvis en dårlig antakelse, men her blir rollen til lederen som utøver intellektuelle stimuleringer å stille spørsmål ved denne praksisen, støtte og oppmuntre de ansatte til å se andre løsninger og arbeidsmetoder, gjerne gjennom veiledning eller tilstedeværelse. Intellektuell stimulering kan skje gjennom at styrer åpner opp for å diskutere praksis gjennom teoretiske innfallsvinkler og gjennom å anvende faglig begreper til å vedlikeholde og videreutvikle faglig kunnskap hos barnehagelærerne, samt til å utvikle evne til å vurdere praksis på en ny og mer kritisk måte (Larsen & Slåtten, 2017). Altså som beskrevet her «å hjelpe de ansatte å restrukturere sine

forestillinger om virkeligheten, slik at de kan identifisere underliggende årsaker på problemer og slik se nye muligheter for å forme fremtiden» (Li, 2013, s. 28).

#### 5.1.4 Individuell støtte

Individuell støtte går ut på at lederen veileder ansatte med utgangspunkt i deres utviklingsbehov slik at de kan nå sitt fulle potensial (Li, 2013, s. 28). En måte lederen kan gjøre dette er gjennom å ha observert en ansatt og på bakgrunn av denne observasjonen av den ansatte i arbeid og velger å delegere en arbeidsoppgave som oppleves som litt utfordrende. Men som samtidig gir mulighet for personlig vekst (Li, 2013, s. 28). I barnehagesammenheng kan det for eksempel være å sette vikaren på en tidligvakt, slik at vedkommende får prøvd seg på å ta imot barn og foreldre på egenhånd. Selvfølgelig etter å ha vært en stund på arbeidsplassen, slik at vikaren har fått noe erfaring og sett hvordan de andre har gjennomført mottakelsen. Videre handler individuell støtte om at lederen tar hensyn til individuelle ulikheter, trekker fram sterke sider ved enkeltpersonen og oppmuntrer til toveiskommunikasjon. Slik kan lederen sammen med sin underordene finne ut av individuelle behov for kompetanseheving og legge en plan for å oppnå det (Li, 2013, s. 28).

Gjennom et bredt spekter av forskning i ulike organisasjoner blir ledere som utøver transformasjonsledelse oppfattet av sine underordne og sjefer som effektive og dyktige ledere. Disse ulike studiene har vist en sammenheng mellom gode resultater i organisasjonen og ledere som utøver transformasjonsledelse. Ledere som ble evaluert som høytytende av sine sjefer, ble også ansett og evaluert som transformasjonsorienterte av sine underordne (Bass, 2017, s. 112). Det kan se ut til at organisasjoner med transformasjonsorienterte ledere er en avgjørende faktor for gode resultater i organisasjonen. Bass (2017) skriver videre at organisasjoner med transformasjonsledere på alle nivåer har en betydning for organisasjons image, altså hvordan organisasjonen blir oppfattet. At organisasjonen ovenfor sine ansatte, brukere og samfunnet i sin helhet fremstår som opptatt av fremtiden, opptatt av at ansatte arbeider for felles beste, har tillit til ansatte, men også opptatt av fleksibilitet, intellektuelle ressurser og utvikling av ansatte vil virke som positive faktorer ved rekruttering av barnehagelærere til organisasjonen. Bass (2017) beskriver at organisasjoner der ledere er karismatiske og gir et bilde som vellykket, tillitsvekkende, dynamisk og optimistisk har større sjanse for å tiltrekke seg søkere (Bass, 2017, s. 117).

I kontrast av transformasjonsledelse kan vi se på kjennetegnene til transaksjonsledelse som er betinget belønning, hvor belønning avtales etter innsats og det blir lovet belønning og anerkjennelse ved gode resultater og høy ytelse. Ledelse ved unntak, hvor leder følger med og ser etter avvik fra rutiner og regler, for så å korrigere avvikene. Det er også ledelse ved unntak hvor leder kun går inn i situasjoner hvor regler ikke blir fulgt, og det blir laissez-faire der leder unngår ansvaret og det å ta avgjørelser (Bass, 2017, s.112). Min oppgave er sentrert rundt tilstedeværelse, og ut ifra de fire faktorene i transformasjonsledelse, er tilstedeværelse mer viktig i en slik lederadferd enn innenfor transaksjonsledelse. Barnehager har en ganske hektisk og varierende hverdag, hvor utfordringene kan være mange. Pedagogiske ledere havner ofte i nye og usikre situasjoner, som videre kan tilsi at de trenger å kunne tilpasse og utvikle seg. Bass (2017) skriver at usikkerhet og raske endringer krever en fleksibel organisasjon, hvor oppmerksomhet med tanke på personlig utvikling, karisma og viljen samt evnen til å intellektuell stimulere sine ansatte er sentrale lederegenskaper (s.122). I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i transformasjonsledelse grunnet at den er mer egnet til barnehagehverdagen enn hva transaksjonsledelse ville ha vært, og at det er et samsvar mellom transformasjonsledelse og informantens uttalelser (datamaterialet).

Men transformasjonsledelse er ikke uten begrensninger eller kritikk. Bass (2017) skriver at en av begrensningene til transformasjonsledelse er at det kan være uegnet i diverse situasjoner, deriblant i organisasjoner som er i stabile markeder, hvor transaksjonsprosesser er bedre (s.122). Både transaksjons- og transformasjonsledelse har også mottatt kritikk hvor Bass (2017) skriver at begrepene i transformasjonsledelse, ifølge Van Knippenberg og Sitkin, kan være uklare og mangler et forsvarlig teoretisk fundament. Gjennom manglende presise definisjoner vil det være et uklart forhold til andre ledelsesteorier. Inndelingen i transaksjons- og transformasjonsledelse støttes ikke av forskning, altså at det å belønne «riktig» atferd og å kritisere avvik og feil ikke har stor vitenskapelig støtte (s.140). Dette er noe jeg må ta hensyn til når jeg skal presentere funnene mine og se de opp mot transformasjonsledelse.

## 5.2 De 4 faktorene

I denne delen av teorikapittelet skal jeg kort definere de 4 faktorene: tilstedeværelse, motivasjon, relasjon og organisasjon. Med hovedvekt på tilstedeværelse, fordi dette er fenomenet denne studien har som hensikt å få større innsikt i og forståelse for.

Disse begrepene har pekt seg ut på bakgrunn av hva informantene trakk fram i sine svar i den kvalitative undersøkelsen som denne masteroppgaven bygger på. Jeg vil først se disse faktorene i lys av teori. Deretter vil jeg knytte disse 4 faktorene til de 4-ene som er kjernefaktorene i transformasjonsledelse. Disse 4 faktorene viste seg å være essensielle og tydelig gjennom analysearbeidet av datamaterialet. Problemstillingen for denne masteroppgaven omhandler informantenes tanker, meninger og erfaringer rundt styreres tilstedeværelse, og hva dette har å si for deres rolle som pedagogiske ledere i barnehagen. Det viste seg at det ble nødvendig å se fenomenet tilstedeværelse i lys av motivasjon, relasjon og organisasjon. Disse blir en rød tråd gjennom teori og videre når jeg drøfter empiri opp mot teori.

### 5.2.1 Tilstedeværelse

*Tilstedeværelse:* har to betydninger ifølge Norske akademisk ordbok (2020). Den første betydningen er at noe er til stede altså nærvær av noe og det andre handler om at noe finnes/eksisterer. Jeg tolket nærvær av noe, som den fysiske tilstedeværelsen, altså at styreren er i barnehagen. Og den andre betydningen omhandler viten om at noe finnes, i sammenheng med denne oppgaven så er det at barnehagen har en styrer. Dette kan handle om de ansatte til enhver tid vet hvor styreren befinner seg

*Tilgjengelig:* har fire ulike betydninger, hvor en av de handler om at personen er åpen for henvendelse og samtale, samt mulig å kontakte (Norsk Akademisk Ordbok, 2020). Det er denne betydningen som jeg tar utgangspunkt i, når jeg leser og tolker datamaterialet.

*Bruk i masteren:* Begrepene tilstedeværelse og tilgjengelig blir brukt om hverandre av informantene. Dette kan ha noe med hvordan jeg som forsker stilte de ulike spørsmålene gjennom intervjuet (se vedlegg, intervjuguide). Det kan også ha noe med informantenes tanker og meninger om hvordan begrepene henger sammen.

### 5.2.2 Tilstedeværelse og inspirerende motivasjon

En av kjennetegnene innenfor transformasjon ledelse er inspirerende motivasjon, som handler om at lederen mobiliserer de ansatte til å gjøre endringer gjennom å snakke entusiastisk om fremtiden til den enkelte ansatte og organisasjonen og å formidle visjonen på en inspirerende måte, så konkret som mulig, samt uttrykke tillitt om at visjon kan nås og beskrive hva de ansatte må gjøre (Li, 2013). For å kunne gjøre det er tilstedeværelse og tilgjengelighet en naturlig del av prosessen. Styreren må fysisk være til stede, snakke med de ansatte om visjonene og samtidig være tilgjengelig dersom de ansatte skulle ha behov for støtte, spørsmål eller dele tanker og ideer. Hvordan styreren uttrykker seg har en betydning, «språk er makt, og språk skaper en virkelighetsforståelse. Tilstedeværelse er i den enkeltes øyeblikk og gir muligheten til å anvende et ordvalg og en måte å kommunisere på som er hensiktsmessig» (Samuelsen, 2010, s. 144). Ved at de ansatte er fysisk til stede og betrakter styrerens engasjement, gjennom kroppsspråk, holdninger og lytter til det vedkommende har å si, vil de ansatte kunne få følelsen av at det de jobber med er viktig og meningsfylt for organisasjonen. Det kan videre bidra til det Li (2013) mener, nemlig at de ansatte øker arbeidsinnsatsen, får en opplevelse av utfordringer som kan gi personlig vekst og utvikling. En styrer kan være så engasjerte de bare vil bak lukkede dører på kontoret, men det vil ikke ha samme innflytelse på personalet som opplevelsen av å se og oppleve styrerens engasjement. Dette henger sammen med at «evnen til å være til stede i øyeblikket er viktig for vår egen opplevelse av livskvalitet, og selve graden av tilstedeværelse påvirker kvaliteten på møtene med andre mennesker» (Samuelsen, 2010, s. 36). Ved at styreren som leder er bevisst på sin tilstedeværelse, tilgjengelighet og bruk av inspirerende motivasjon er barnehagen et skritt nærmere det Kaufmann og Kaufmann (2015) kaller for lærende organisasjon, noe som samsvarer med kravet som står i rammeplanen «barnehagen skal være en lærende organisasjon» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37).

### 5.2.3 Tilstedeværelse og idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse handler kort sagt om at det er samsvar mellom styrerens atferd og verdiene som visjonen bygger på, at organisasjonsverdier kommer til uttrykk og at styreren som leder opptrer som en rollemodell ovenfor de ansatte (Li, 2013). For at de ansatte skal oppleve samsvar mellom styrerens atferd og verdiene visjoner bygger på, må styreren være tilstedeværende og tilgjengelig for de ansatte. Det samme gjelder når organisasjonsverdier skal komme til uttrykk og styrer opptrer som rollemodell. Ansatte som kan oppleve og se styreren i sin arbeidshverdag kan la seg inspirere og erfare hvem styreren er som leder. Et eksempel kan

være å forbedre kommunikasjon mellom ansatte på avdelingene og styreren, for eksempel varsel ved fravær.

Styrere som har en visjon på hvilken retning de ønsker å drive barnehagen mot kan ha stort utbytte av å utøve den idealiserte innflytelsen gjennom å være en tilstedeværende og tilgjengelig styrer. Dette kan føre til det Li (2013) beskriver, at det er større sannsynlighet at de ansatte også vil oppfylle forventningene som stilles til dem, og gjøre større innsats for å oppnå ønskende resultat. Dette kan for eksempel gjøres ved å lage en rutine, iverksette rutinen i hverdagen, og gå foran som et godt eksempel som også hjelper de andre ansatte å lære og følge den rutinen.

#### 5.2.4 Tilstedeværelse og intellektuell stimulering

Neste faktor innen transformasjonsledelse handler om intellektuell stimulering som innebærer at styreren som leder vektlegger nye måter og løsninger for å løse gamle utfordringer (Bass, 2017). Ved intellektuell stimulering blir nåværende måter å løse utfordringer sett på med et kritisk blikk. Det blir tatt til ny vurdering og styreren som leder forslår, ber om, oppmuntrer og støtter nye vinklinger til å løse utfordringen på. Som videre bidrar til dannelsen av nye arbeidsmåter og de ansatte opplever en betydning for organisasjon gjennom medbestemmelse og mestring, som igjen fører til økt interesse og engasjement for arbeidsoppgaver (Li, 2013). Måten intellektuell stimulering og tilstedeværelse henger sammen er gjennom samtalen mellom leder og de ansatte. For at medarbeidere skal føle seg møtt, sett og hørt, vil det ha en større virkning dersom det skjer ansikt til ansikt, enn over telefon eller e-post. «Graden av tilstedeværelse påvirker blant annet ditt nærvær, din lytteevne og din evne til å respektere den andre» (Samuelsen, 2010, s. 134). Eksempler på hvordan styreren kan gjøre bruk av intellektuell stimulering kan være at han/hun jevnlig er på avdelingen, tar seg tid til å spørre om utfordringer, viser at han/hun er til stede og lytter til hva som blir sagt av de ansatte. Noe som gjør det lettere å komme med forslag til løsninger eller oppmuntre og støtte ansatte til nye tanker og ideer for å løse oppståtte utfordringer.

### 5.2.5 Tilstedeværelse og individuell støtte

Siste faktor innenfor transformasjonsledelse er individuell støtte. Det innebærer at lederen tar utgangspunkt i ansattes utviklingsbehov, har oppmerksomheten på ansattes sterke sider og gi veiledning deretter (Li, 2013). Dette kan handle om at styreren som leder delegerer en arbeidsoppgave som den enkelte ansatte opplever som utfordrende og inspirerende, og som kan gi mulighet for personlig vekst. Det kan være å gjøre en pedagogisk leder som fast stedfortreder ved styrers fravær. Grunnlaget i slik oppgavedelegering kan ligge i at den pedagogiske lederen har uttrykt at styrer rollen virker spennende og at det er en rolle han/hun kunne tenkt seg å prøve ut. Det handler om at styreren som leder oppmuntrer til kommunikasjon med hver enkelt og sammen med den enkelte finner ut av hvilke type kompetanseheving som er ønsket og derfra legger en plan for å oppnå det (Li, 2013). Med utgangspunkt i eksemplet ovenfor, så kan det være at det dukker opp behov for en som kan vikariere over en lengre periode ved styrers fravær. Det vil muligens øke lysten til den pedagogiske lederen til å prøve seg på rollen, nettopp fordi styreren i tidligere situasjoner har latt vedkommende fått prøvd seg som stedfortreder. Slik har pedagogiske leder fått mulighet til å erfare og få kjennskap til hvilke arbeidsoppgaver en styrer har, og ikke minst få noe mestringsfølelse av å ha gjort det tidligere

### 5.3 Motivasjon

«Det er variasjoner på definisjonen når det kommer til motivasjon, men dersom definisjonen inneholder retning og intensitet på adferd har man tatt med hovedinnholdet i motivasjon som et begrep» (Martinsen, 2017, s. 271). Motivasjon handler om faktorer som påvirker og styrer atferden i mennesker. Den første delen innebærer hva som setter oss i gang og hva som påvirker innsatsen vår. Og den andre delen går ut på motivasjonens retning, altså hvilke mål en har og hvilke valg en velger å ta (Teigen, 13.03.2020). «Vi definerer begrepet motivasjon som biologiske, psykologiske, og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Motivasjon kan deles opp i to, ytre- og indre motivasjon. *Ytre motivasjon* innebærer belønninger som er utenfor eller i et utvendig forhold til selve arbeidsutførelsen, som lønn, frynsegoder eller stillingsopprykk. Arbeidet er i denne sammenheng et redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129). Derimot er *indre motivasjon* det som dannes ifra selve arbeidsutførelsen og har utgangspunkt i to grunnleggende behov, behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129).

Enkelt sagt kan motivasjon forstås som hva vi vil oppnå, hvorfor vi vil oppnå det, hvilke veier en må ta for å oppnå det og innsatsen for å oppnå målet. Hvorfor vi vil oppnå målet og hvilke veier det tar, kan enten være sett ut ifra indre- eller ytre faktorer, og som igjen kan ha noe å si på utførelsen av arbeidet. Når vi da skal se på faktorer som påvirker de ansattes innsats i en organisasjon, slik som barnehagen, er motivasjon ofte tett knyttet til hvordan barnehagen er organisert som igjen legger vekt på hvordan de ansatte opplever ledelsen. Er styreren som leder til stede, tilgjengelig for dialog, ser vedkommende arbeidet den ansatte gjør og ser lederen den ansattes styrker og utviklingspotensialet? I den sammenheng er opplevelsen av styreren som leder og hans/hennes tilstedeværelse en faktor som kan spille inn på motivasjonen hos de ansatte.

### 5.3.1 Motivasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse

Som beskrevet under punktet om tilstedeværelse, er lederens tilstedeværelse en viktig og nødvendig faktor som spiller en stor rolle for utøvelse av transformasjonsledelse. Som kort oppsummert blir:

- Inspirerende motivasjon: At styreren som leder har evne til å mobilisere ansatte gjennom formidling av visjoner for organisasjonen og den enkelte ansatte.
- Idealisert innflytelse: At styrer er en rollemodell ovenfor de ansatte når det kommer til å handle i overensstemmelse med de verdiene som visjonene til organisasjonen bygger på.
- Intellektuell stimulering: At styrer ønsker og klarer å vektlegge nye måter å møte utfordringer på, samt støtte sine ansatte til å gjøre det samme.
- Individuell støtte: At styrer klarer å se den enkelte ansatte sitt utviklingsbehov samt gi veiledningen som trengs for at den ansatte skal vokse.

Disse faktorene påvirker de ansattes motivasjon gjennom dannelsen av et felles mål, en felles visjon, som er med på å gi arbeidet en strukturert retning. Styrer er her personen som har ansvaret for å begynne å danne dette målet, men også i samarbeid med de ansatte samt gi de ansatte et eierskap til målet. Dette gir de ansatte en begynnende indre motivasjon til å nå målet eller jobbe mot visjonen. Etter å ha begynt dannelsen av et mål eller visjon for organisasjonen,



er det styrer som er drivkraften bak. Styrer er en rollemodell som setter i gang bevegelsen mot målet. De ansatte motiveres mer av en styrer som lever opp til forventningene som er satt og som viser at det er mulig å nå målet/visjonen. Ved at styrer vektlegger nye måter å møte utfordringer på, kan de ansatte bli motivert av å se at det er andre måter å gjøre det kjente på. De kan få prøve nye utfordringer uten en forventning av at de må lykkes på første forsøket, og med en styrer som støtter dem i denne prosessen er det lettere å begynne, fortsette og få en mestringsfølelse av å ha prøvd-, og til slutt-, av å ha overkommet en utfordring. Her vil det være viktig at styrer kan motivere sine ansatte gjennom å gi den enkelte ansatte veiledning på de områdene den ansatte har et utviklingsbehov, eller gå foran som rollemodell. Tilstedeværelsen til styrer vil påvirke kvaliteten på punktene som er nevnt over. Det handler om å være en synlig rollemodell, slik at de ansatte føler at de blir sett i arbeidet sitt. Å kunne *aktivt* sammen arbeide med å forme et mål, slik at de får motivasjon for å gjøre en god jobb. Å kunne være *møtende* i veiledning av de ansatte, slik at de ansatte blir motivert til egenutvikling. Å være aktivt *lyttende* i ansattes forslag og måter å møte utfordringer på, slik at de ansatte føler at det de gjør har en betydning, både for dem selv, og for organisasjonen.

#### 5.4 Relasjon

«Relasjon betyr forhold, forbindelse, (årsaks)sammenheng eller samhörighet» (Aubert, 2020). En annen definisjon er følgende «Begrepet relasjon rommer det menneskelige, også det ubehagelige, og krever at du også er tydelig, setter ned foten og har mot til å fatte beslutninger som ikke alltid går alles vei» (Amundsen, 2020, s 252). Amundsen (2020) knytter relasjonsbegrepet til en leder og skriver at det handler om at lederen er opptatt av å møte sine medarbeidere som unike mennesker og subjekter, og ikke som objekter, samt at relasjonell kompetanse er en av de viktigste lederkompetansene i arbeidslivet (s. 252-253). Tillitt er grunnleggende i relasjon og derfor er det viktig at ledere arbeider for utvikling av tillit mellom seg selv og sine medarbeidere, samt hvordan en håndterer tilliten på en god måte slik at relasjonen forsterkes og gir ytterligere motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 16).

### 5.4.1 Relasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse

Her vil jeg knytte relasjon til tilstedeværelse og de fire faktorene i transformasjonsledelse.

- Inspirerende motivasjon: At styrer kan utrykke tillit om at visjon kan nås samt hva de ansatte kan gjøre.
- Idealisert innflytelse: At det er samsvar mellom det styrer gjør og gir uttrykk for når det kommer til de verdiene organisasjonen har blitt enig om.
- Intellektuell stimulering: At styrer støtter, foreslår å motivere de ansatte til nye viklinger og måter løse problemer på.
- Individuell støtte: At styrer oppmuntrer til kommunikasjon med hver ansatt og sammen finner ut utviklingsbehov for den ansatte.

Tillit er som nevnt tidligere grunnleggende i relasjonen, noe som krever at de ansatte er trygge på sin styrer. For å bygge tillitt og gode relasjoner er det viktig at styrer er kongruent i hva styrer gjør. Det må samsvare mellom de verdiene som en er blitt enige om i organisasjonen. Styrer må kontinuerlig jobbe for å opprettholde de verdiene. Ved å oppleve sin styrer konsistent i dette arbeidet kan de ansatte føle seg mer trygg på styrer, som er med på å bygge tillit. Styrer må også vise sine ansatte tillit, samt ha troen på og støtte de. Slik at de kan komme med, prøve ut og evaluere nye måter å løse problemer på. Å bygge relasjoner, krever at det er kommunikasjon og samspill mellom styrer og de ansatte, for at styrer på en god måte skal kunne veilede sine ansatte i å utforske sitt utviklingsbehov. Her er det viktig at det er en åpenhet mellom styrer og ansatt, hvor styrer møter sine ansatte der de er, og er tydelig på hva som forventes. Dette er slik at de sammen kan bli enige om hva visjonen for organisasjonen er, hva utviklingsbehovet for den enkelte ansatte er, samt skape tillitt mellom den enkelte ansatte og styrer.

Jeg skal se nærmere på sammenhengen mellom styreren sin tilstedeværelse og relasjon i drøftingsdelen av oppgaven. Men en forutsetning for å bygge gode relasjoner krever at man er tilstedeværende. At styrer er tilgjengelig for sine ansatte, hvor relasjonen mellom styrer og den enkelte ansatte, påvirker hvor tilgjengelig den ansatte føler at styrer er. For å bygge tillit er det viktig å være klar over og jobbe aktivt for å bygge den tilliten. Noe som krever at styrer er til stede i sitt arbeid og arbeider systematisk for organisasjonens visjon, i tillegg til å være deltakende i møtet med de ansatte.

## 5.5 Organisasjon

I Skogen (2021) sin definisjon på *leder* dukker organisasjonsbegrepet opp, at det er leders ansvar å organisere og gjennomfører arbeid i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Larsen og Slåtten (2020) definerer organisasjon slik «en organisasjon er et sosialt system hvor mennesker arbeider bevisst for å løse oppgaver og nå mål» (Larsen & Slåtten, 2020 s. 22). Ut ifra denne definisjon handler det om ansatte skal sammen arbeidet for å oppnå det målet som er satt, og ytre faktorer som økonomi, fysiske og sosiale rammer spiller inn på hvordan organisasjonen kan bygges og hvordan den kan fungere. I barnehagesammenheng så kan disse faktorene handle om vikarbruk ved sykdom, ute- og inne areal, antall barn og ansatte, utøvelse av arbeidshverdagen i tråd med barnehageloven og andre styringsdokumenter og så videre.

Organisasjonslæring er en prosess rettet og planlagt mot å tilegne seg kunnskap med likhetstrekk gjennom dialoger og samhandling. Samt at en god læringskultur i en organisasjon krever tillit mellom medarbeider for å kunne oppnå kunnskapsdeling. Og på organisasjonsnivå blir det tatt strategiske beslutninger for å opprettholde og/eller endre praksis, ved utforming av mål og gjennomføring av handlinger som setter den nye kunnskapen ut i liv (Larsen og Slåtten, 2020, s. 224). Organisasjonslæring kan sees på som premisset for å være en lærende organisasjon, og danner et godt grunnlag for å lettere arbeide med transformasjonsledelse.

Larsen og Slåtten (2020) har laget en modell som illustrer deler i organisasjonslæring slik som: Felles strategi, felles kunnskap, ny handling og dialog basert på tillit (s. 224). Basert på denne modellen kan vi knytte organisasjonslæring til transformasjonsledelse gjennom å se på felles strategi for å kunne oppnå mål og visjon. Her blir styrer som rollemodell også viktig. Felles kunnskap, som blir til gjennom at styrer er til stede, lytter og utvikler kunnskapen til personalet sammen med dem. Ny handling, som kommer frem gjennom at de pedagogiske lederne er motivert av sin styrer til å prøve nye måter å gjøre ting på, samt delta på endringsarbeid. Og dialog basert på tillit, som igjen kommer godt fram i en tilstedeværende styrer som bygger gode relasjoner til sine ansatte.

En av utvalgsriteriene jeg satte opp var at informantene skulle ha arbeidserfaring som pedagogisk leder og har arbeidet i både små- og store barnehager. Grunnlaget for det var at jeg som forsker var nysgjerrig på om barnehagens størrelse kunne ha noe å si på hvilke erfaringer, tanker og meninger pedagogiske lederne sitter med når det kommer til styrerens tilstedeværelse.

«Norske barnehager har tradisjonelt vært små enheter med 30–40 barn, men tendensen de siste årene er at de blir større» (Bråten, Hovdenak, Haakestad & Sønsterudbråten, 2015, s. 7). Dette handler kort sagt om en endring i organisering av norske barnehager, med sterk utbygging av nye barnehager og større barnehager. Vi snakker særlig om tidsepoken 2005 og frem til 2009. I 2009 skulle alle barn ha rett til barnehageplass (Larsen og Slåtten, 2020) «Barnehagens størrelse – antallet barn og ansatte som inngår i en barnehageenhet – er en strukturell rammebetingelse» (Bråten, Hovdenak, Haakestad & Sønsterudbråten, 2015, s. 19). Store barnehager tilsier større antall barn og dermed flere ansatte, slik har det blitt mer vanlig at styrer har flere å være daglig leder for. En strukturell rammebetingelse som gjør at styrere blir mindre tilgjengelig (Larsen & Slåtten, 2014).

### 5.5.1 Organisasjon, tilstedeværelse og transformasjonsledelse

Som jeg har skrevet ovenfor så omhandler organisasjon blant annet størrelsen på barnehagen, det vil si antall barn. Antall barn, ansatte og arbeidsoppgaver, som alle må organiseres og fungere sammen.

- Inspirerende motivasjon: At styrer skal mobilisere de ansatte til ny handling og nye måter å møte utfordringer på, for å være en lærende organisasjon.
- Idealisert innflytelse: At styrer skal være en god rollemodell for *alle* ansatte, gjennom å jobbe frem en felles strategi og ha en dialog basert på tillit
- Intellektuell stimulering: At styrer skal bidra til at de ansatte opplever en betydning for organisasjonen gjennom medbestemmelse og mestring, noe som er viktig for å bygge tillit i organisasjonen.
- Individuell støtte: At styrer skal få frem de sterke sidene til *alle de* ansatte.

Alle barnehager er forskjellige fra hverandre. De har ulik størrelse som gir ulike muligheter, ulike ansatte og barnegruppe med ulike behov. Barnehager drives også på forskjellige måter ut ifra de forutsetningene den enkelte barnehagen har. Barnehagehverdagen er også ganske ulik fra dag til dag, og barnegruppene er i konstant endring og utvikling. Barnehagen som organisasjon trenger å kunne møte barna og kravene i rammeplanen og barnehageloven, som gjør det viktig for de ansatte å kunne lære og utvikle seg. Styrerens ansvar i slike situasjoner

blir å iverksette endring- og utviklingsarbeid som hjelper de ansatte å vokse. Her kan det være en stor fordel for styreeren å gå frem som en rollemodell for organisasjonen, som bidrar til å bygge tillit mellom alle de ansatte og bidrar til at de opplever betydning for barnehagen. Styreeren har også muligheten til å organisere barnehagen ut ifra de ansattes styrker, ønsker og behov. Å kjenne til barnehagens muligheter og begrensinger, kan være et godt utgangspunkt for hvordan styreeren kan lede og møte de ansatte i sin arbeidshverdag.

## 6. RESULTAT OG DRØFTING

Gjennom transkripsjonsarbeid og analysearbeid var det 4 faktorer som skilte seg ut og var felles blant mine informanter. Etter transkripsjonsarbeidet sorterte jeg de ulike uttalelsene informantene mine snakket om og hadde erfaringer med. Etter å ha sett på og prøvd å organisere disse kom det frem fire faktorer som alle informantene var innom. De 4 faktorene var: tilstedeværelse, motivasjon, relasjon og organisasjon.

### 6.1 Tilstedeværelse og tilgjengelighet

Den første av de 4 faktorene er *tilstedeværelse*. Denne faktoren stammer fra min problemstilling som er følgende:

***Hvilke tanker, meninger og erfaringer har pedagogiske ledere omkring styrerens tilstedeværelse i barnehagen? Og hva har det å si for deres rolle som pedagogiske ledere?***

Dette var temaet som intervjuene tok utgangspunkt i. Det ble derfor naturlig at *tilstedeværelse* er tydelig fremhevet og gjennomgående faktor gjennom datamaterialet. Begrepet *tilgjengelighet* dukket opp når informantene snakket om tilstedeværelse, dette kan ha noe med informantenes tanker og forestillinger om at begrepene henger sammen. Begge begrepene blir da brukt om hverandre, for å kunne sitere ordrett det som ble sagt av informantene. «På mange måter representerer ord holdninger og kunnskaper, men de kan være lite gjennomtenkte begreper som brukes fordi det er de ordene som er tilgjengelige for en» (Gjervan, Andersen, & Bleka, 2010, s. 16).

Så på grunnlag av dette stilte jeg spørsmålet «*hva legger du i at styreren er tilstedeværende i barnehagen?*». Bakgrunn for spørsmålet var å få informantene til å beskrive med egne ord hva de legger i at styreren er tilstedeværende i barnehagen. I dette tilfelle hva informantene legger i at styreren er tilstedeværende, her fikk jeg fram noen av informantens meninger.

Informant B sier følgende:

*For meg er at styrer er visuelt synlig for oss som jobber og ikke bare sitte på kontoret sitt. Men at vedkommende kommer rundt og hilser.. Og er med barna litt.. Og viser at hun er her da og at det ikke virker som vedkommende har det veldig travelt. Men viser at det er tid og mulighet for, for eksempel «Hei, kan jeg stille deg et spørsmål?»*

Ut ifra dette utsagnet er definisjon på en styrer som er tilstedeværende i barnehagen: en styrer som er visuelt synlig, altså fysisk tilstedeværende men likevel ikke bare er bak en lukket kontordør. En styrer som viser at vedkommende har tid til å hilse på sine ansatte, være sammen med barna og gi rom for å stille spørsmål eller ta en prat. Informanten beskriver tilstedeværende, som «*visuelt synlig for oss som jobber og ikke bare sitte på kontoret sitt*». Basert på dette utsagnet kan vi si at dersom styrer er visuelt synlig og fysisk til stede der de ansatte og barna er, så kan styrer oppleves som mer tilstedeværende. Noe som samsvarer med Det norske akademisk ordbok (2020) sin definisjon på tilstedeværelse.

Men det handler også om den andre betydningen, som er viten om at styreren er i barnehagen. Altså at vedkommende, som informanten uttaler «*ikke bare sitte på kontoret sitt*». Det tyder på at dersom styreren skal bli oppfattet som tilstedeværende i barnehagen, så handler det om at styrer har et fysisk nærvær, og er der, de ansatte og barna befinner seg. Det at de ansatte vet at styreren er på kontoret sitt, blir derimot ikke oppfattet som at styreren er tilstedeværende i barnehagen. En annen mulighet kan være at de ansatte oppfatter styreren som mindre *tilgjengelig* når vedkommende er på kontoret, enn når styreren befinner seg der de ansatte er. Ifølge Norske akademisk ordbok betyr *tilgjengelig*; en person er åpen for henvendelse og samtale, og mulig å kontakte (2020). I lys av transformasjonsledelse kan vi peke på at det som får transformasjonsledelse til å fungere, er en leder som er en aktiv del av hverdagen til de ansatte. En leder som kan være en rollemodell og bringe liv inn i sin visjon for organisasjonen. En styrer som deltar aktiv og følger med på hva som foregår i barnehagen, samt har et nærvær som inviterer til dialoger og samhandlinger med de ansatte, så kan dette øke kvaliteten på

tilstedeværelsen til styrer. Dette samsvar med det informant B svarer videre på samme spørsmål om styrerens tilstedeværelse i barnehagen.

*Og viser at hun er her da og at det ikke virker som vedkommende har det veldig travelt. Men viser at det er tid og mulighet for, for eksempel «Hei, kan jeg stille deg et spørsmål?»*

Her blir det trukket frem at styreren viser tilstedeværelse og at vedkommende er tilgjengelig gjennom å være fysisk til stede der de ansatte og barna er, samt gir uttrykk for at det er tid og mulighet for de ansatte å ta kontakt med henne for en samtale. Det tyder på at tilstedeværelse og tilgjengelighet er tett knyttet til hverandre. Informant D svarte følgende på samme spørsmål, «hva legger du i at styreren er tilstedeværende i barnehagen?»:

*Nei, at hun er her da i første omgang. Fysisk til stede. Og at hun har evnen til å lytte hvis det er noe. Og ja.. at man kan prate med henne da. Men i hovedsak at hun er her, fysisk. Og ikke er så mye på farten, som kanskje mange andre opplever sin styrer da.*

I dette utsagnet blir det tydelig lagt vekt på den fysiske tilstedeværelse, det at styreren er fysisk i barnehagen. Det kommer også frem det som kan tolkes som *tilgjengelig* uten at selve ordet blir brukt, «.. har evne til å lytte hvis det er noe og at man kan prate med henne». På den ene siden mener en av informantene at det er viktig at styreren viser at vedkommende har tid til å ta en prat og er fysisk tilgjengelig, mens på den andre siden mener en annen informanten at det i hovedsak dreier seg om at styrer er fysisk til stede i bygget. Men er det virkelig slik, at det er viktig for pedagogiske ledere at styrer skal være tilgjengelig eller tilstedeværende. Eller kan det handle om de pedagogiske lederes selvstendighet i arbeidet sitt, sine forventinger til arbeidsoppgaver og måten barnehagen er organisert?

Ut fra disse to utsagnene handler styrerens tilstedeværelse om at de ansatte ser og opplever styrerens nærvær. Altså at styreren tar seg tid til å hilse på og er der, de ansatte og barna er. Og ikke minst at de ansatte opplever at styreren er *tilgjengelig*, som innebærer at styreren viser at vedkommende ikke har det travelt og at det er rom for å ta en prat, men også at styreren har evne til å lytte. Det kommer også frem at selv om styreren er fysisk til stede, ved for eksempel ved å sitte på kontoret, så oppleves ikke det som at styreren er tilstedeværende i barnehagen.

Selv om ut ifra av begrepet *tilstedeværelse* av Norske akademiske ordbok (2020) så er styreren fysisk tilstedeværende i barnehagen. Det kan tolkes som at det omhandler hvordan styreren utøver sin rolle som leder og hvordan utøvelsen av rollen oppleves og tolkes av de ansatte. Som Bass (2017) fremhever så vil leder håndtere ansattes tolkninger, forståelser og meninger, og gjennom dette har en innflytelse på organisasjonen. I denne sammenheng kan det handle om hvordan de ansatte opplever styrerens tilstedeværelse og hvordan dette kan påvirke dem.

I artikkelen *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet* av Larsen og Slåtten (2014) undersøker artikkelforfatterne hvordan implementering av en ny organisasjonsmodell, der enkeltbarnehager blitt omorganisert til resultatenheter bestående av flere barnehagehus, får betydning for pedagogiske ledere. Dette er en modell hvor styrerstillingen byttes ut med enhets- og faglederstilling, der disse lederne har ansvar for flere barnehager og flere ansatte. Effekten av denne implementeringen har hatt flere virkninger på pedagogiske ledernes rolle, blant annet at pedagogiske ledere opplever de mister den daglige kontakten når fagleder ikke er i barnehagen hele tiden, som en styrer tidligere var.

I lys av denne artikkelen kan det virke som at det er en mangel på den visuelle synlighet av enhets- og fagleder. Dette være en del av årsaken til at de pedagogiske lederne opplever at de mister den daglige kontakten med sin leder. Dette blir i kontrast med hva informant min opplevde som en positiv handling av styrer i sin barnehage, hvor styrer var visuelt synlig, og hva forfatterne skriver om misnøyen av mindre kontakt mellom pedagogiske ledere og enhetsleder.

En av mine informanter utalte et ønske om at styrer var mer tilstedeværende. For når styrer ikke var der, fikk informanten min flere arbeidsoppgaver som tok tid fra avdelingen og barna. Noe som også kommer frem i artikkelen til Larsen og Slåtten (2014) og Granrusten og Moen (2011). Flere at de pedagogiske lederne var misfornøyde med at deres ledere var mer utilgjengelige, og at de dermed fikk flere administrative og personalmessige oppgaver. Det kan det henge sammen med at de pedagogiske lederne ikke så på de oppgavene som en del av sine egentlige arbeidsoppgaver, og at det tok tid fra det de egentlig ville gjøre og det de antok var sine arbeidsoppgaver som pedagogisk leder i barnehagen. Å ha en tilstedeværende styrer kan gi pedagogiske ledere noen å støtte seg på, gi dem muligheten til å diskutere utfordringer eller finne løsninger sammen. Mens en fraværende styrer, som til tider ikke er i barnehagen, kan



utløse flere arbeidsoppgaver til enkelte pedagogiske ledere, og som noen av informantene sa, det gav en følelse av uro.

Ut ifra artikkelen til Larsen og Slåtten (2014) var det mange av de pedagogiske lederne som var fornøyde med en styrket lederrolle gjennom flere lederoppgaver. De fikk også muligheten til styrke sine fagpedagogiske lederoppgaver, og også delegerte arbeidsoppgaver nedover i stillingsgruppene. Pedagogiske ledere skal trives og utvikle seg, selv om styrer ikke er tilstedeværende. Å redefinere enkelte aspekter ved lederrollen deres, kan være en mulig retning som er verdt å utforske. Disse aspektene kan være at pedagogiske ledere får flere administrative og personalrelaterte arbeidsoppgaver. Samt at det forventes at de er tydeligere ledere som samarbeider i et team med de andre ledere i barnehagen (enhetsleder eller de andre pedagogiske lederne). Transformasjonsledelse kan sees på som en ledelsesmodell, med fokus på en leder som har gode relasjoner til sine ansatte, som er en tydelig og aktiv del av organisasjonen. I lys av dette, kan det tyde på at den nye organisasjonsmodellen i artikkelen til Larsen og Slåtten (2014), tar lederne mer «ut» av barnehagene. For å se nærmere på dette skal jeg først se på hvordan en styrer gjør seg tilstedeværende i barnehagen, og om det egentlig er så viktig for de ansatte.

Når styreren tar seg tid til å hilse på og er der de ansatte og barna er, viser styrer at han/hun ikke har det travelt, og at det er rom for å ta en prat og lytte. Da kan vi si at styrer har oppnådd det å være tilstedeværende. Selv om styreren er fysisk til stede, ved for eksempel ved å sitte på kontoret, så oppleves det ikke nødvendigvis som at styreren er tilstedeværende i barnehagen. Det kan tolkes som at det omhandler *hvordan* styreren utøver sin rolle som leder og *hvordan* utøvelsen av rollen oppleves og tolkes av de ansatte. Som Bass hevder at ledere håndterer ansattes tolkninger, forståelser og meninger, og gjennom dette har en innflytelse på organisasjonen (2017). I barnehagesammenheng kan det handle om hvordan de ansatte opplever styrerens tilstedeværelse og hvordan dette kan påvirke dem. Men styrer kan ikke alltid være i barnehagen og må ofte sitte på kontoret, være i møter og har andre oppgaver som tar tid. Informanten B uttaler følgende, om styrerens tilstedeværelse og tilgjengelighet:

*Nå er det sånn at i barnehagen vi har så sitter styreren litt lengre unna oss. Så vi må gå en del trappetrinn for å komme oss til henne, men i det store og hele er hun veldig tilgjengelig og er mye i barnehagen, og lett å få tak på telefon.*

Informanten beskriver at på tross av fysisk avstand mellom «oss», som jeg tolker som de ansatte i barnehagen og der styreeren sitter, så oppleves hun som tilstedeværende. Det kan tolkes som den andre betydningen av begrepet tilstedeværelse, altså viten om at styreeren sitter på kontoret sitt. Men informanten trekker også frem hennes fysiske nærvær ved å videre forteller at hun er mye i barnehagen og at hun ikke minst er lett å få tak på telefon. Det tyder på at styreeren oppleves som *tilgjengelig*, selv når hun ikke er fysisk tilstedeværende i barnehagen.

Om styreeren oppleves som tilstedeværende i barnehagen, varierer fra informant til informant. Det har nok sammenheng med hvordan styreeren utøver sin rolle som leder og som beskrevet i ledelseskapitlet kan ledelse defineres og beskrives på mange måter. Kort og godt handler ledelse om å oppnå de felles målene som er satt, gjennom at lederen påvirker og legge til rette for at alle i organisasjon har en felles forståelse for målene, og dette kan gjøres gjennom samspill, organisering, kommunikasjon, motivasjon og inspirasjon (Saberg 2021, Skogen 2021, Kotter 2017, Martinsen, 2017, Northouse 2007). Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2017) beskriver hvilke forventninger, krav og arbeidsoppgaver en styrer har. Hvor begrepet *lede* blir brukt, som bekrefter at styreeren har en lederrolle ovenfor de ansatte i barnehagen, dette er belyst i punktet *Styreeren i barnehagen*. Jeg beskriver videre i punktet *Styreeren i barnehagen* de fire sidene ved lederrollen en styrer har: faglig leder, personalledelse, administrativ ledelse og utadrettet ledelse. Dette er en av grunnene til at jeg ble nysgjerrig på om styreeren tilstedeværelse, hva har det å si?

For å avgrense masteroppgavens innhold og omfang, valgte jeg å se på datamaterialet gjennom transformasjonsledelse. Grunnen til dette er fordi transformasjonsledelse legger et fokus på leders påvirkning av personalet gjennom å inspirere, være karismatiske rollemodeller, kunne intellektuelt stimulere og ha individuell omtanke. Dette samsvarer godt med hva mine informanter delte om sine tanker, meninger og erfaringer om styren tilstedeværelse i barnehagen. Derfor vil jeg videre i drøftingsdelen min se på fenomenet tilstedeværelse knyttet til transformasjonsledelse.

## 6.1.2 Tilstedeværelse og transformasjonsledelse

Ut fra funnene har den fysiske tilstedeværelsen, samt den opplevde tilgjengeligheten til styrer mye å si for informantene. Dette kan vi knytte til inspirerende motivasjon som er et av de fire faktorene i transformasjonsledelse. Gjennom å være der for den enkelte ansatte og snakke og samhandle med de på en engasjert måte som kan være med på å få frem en visjon om fremtiden, både for den ansatte og organisasjonen. Det hjelper også på å bygge tillitt og gode relasjoner, som jeg skal komme nærmere på litt senere i oppgaven. Gjennom at styreren er tilstedeværende og tilgjengelig for de ansatte blir det også lettere for styreren å kunne få frem sine tanker og dele visjoner for organisasjonen, som igjen vil ha en innvirkning på de ansattes hverdag. Dette kan virke begge veier. Informant A sier følgende:

*Men viser at det er tid og mulighet for, for eksempel «Hei, kan jeg stille deg et spørsmål? Om vi kan sette oss ned å snakke litt etterpå eller.. Jeg lurte på ting». Det er ganske viktig da. Sånn at det ikke blir en avstand mellom meg og styrer da.*

Utsagnet sier noe om hva informanten mener med tilgjengeligheten. Samt som informanten selv utaler «viser at det er tid og mulighet» som kan tolkes som en av tingene inspirerende motivasjon handler om, nemlig å være der for de ansatte og samhandler med dem. En annen kjennetegn for inspirerende motivasjon går ut på at styreren som leder har evne til å mobilisere de ansatte til å gjøre endringer, gjennom kommunikasjon og tillit. Samuelsen (2010) sier følgende: «språk er makt, og språk skaper en virkelighetsforståelse. Tilstedeværelse i den enkeltes øyeblikk og gir muligheten til å anvende et ordvalg og en måte å kommunisere på som er hensiktsmessig» (Samuelsen, 2010 s. 144). Med utgangspunkt i utsagnet handler kommunikasjonen i dette tilfelle om styrerens evne til å «viser at det er tid og mulighet», dette kan handle om kroppsspråket eller hvordan de ansatte opplever at styreren er i samhandlingssituasjonen. Det tyder på at hvordan styreren uttrykker seg har en innflytelse, dersom styreren ikke er tilstedeværende i barnehagen eller der de ansatte befinner seg, kan det gi uttrykk for at vedkommende ikke er *tilgjengelig*, som igjen vil gjøre det utfordrende å motivere, kommunisere og ikke minst samhandle slik at de ansatte kan gjøre endringer. Da kan det føre til det motsatte av det informanten sier, nemlig en avstand mellom styreren som leder og de ansatte. Informantene uttaler også videre at det er viktig at et ikke blir skapt et skille «mellom meg og styrer». Dette samsvarer godt med hva informant B uttalte:

*Det er veldig betryggende å ha styrer i nærheten da, i tilfelle det skulle være et eller annet man lurer på.. Og det kan jo være hva som helst. Men det er veldig godt å få svar på det man går rundt og lurer på [...]. Så det er ganske godt at styreren er tilgjengelig.*

Felles for disse to uttalelsene er styrerens fysiske tilstedeværelse og de ansattes opplevelse av at styreren er tilgjengelig for de i hverdagen. Det handler om at styreren som leder viser og gir de ansatte mulighet til å samhandle med vedkommende, kunne stille spørsmål og oppleve det jeg tolker som trygghet gjennom disse uttalelsene:

«Viktig at det ikke blir avstand mellom meg og styreren» og «det er veldig betryggende å ha styrer i nærheten» samt «det er ganske godt at styren er tilgjengelig».

Det tyder på at det har en sammenheng med det Samuelsen (2010) beskriver om evne til å være til stede i øyeblikket at «det er viktig for vår egen opplevelse av livskvalitet, og selve graden av tilstedeværelse påvirker kvaliteten på møtene med andre mennesker» (Samuelsen, 2010, s. 36). Dersom styreren som leder er bevisst på sin tilstedeværelse, tilgjengelighet og bruk av inspirerende motivasjon samt innflytelse vedkommende har ovenfor de han/hun leder er barnehagen et skritt nærmere det Kaufmann og Kaufmann (2015) kaller for lærende organisasjon. Noe som samsvar med Rammeplanens krav om at «barnehagen skal være en lærende organisasjon» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Kort definert er lærende organisasjon en organisasjon med ansatte som engasjerer seg i problemløsning med grunnlag i tidligere arbeidserfaringer med målet om å være endringsdyktig i takt med samfunnsutviklingen. Forutsetninger for å nettopp få til dette, ut fra mine funn, går ut på at styreren som leder er tilstedeværende og tilgjengelig, samt formidle visjonen på en inspirerende måte gjennom kommunikasjon og uttrykker tillit, samt skape positive forventninger om at en visjon kan nås og ikke minst hva som da må endres hos de ansatte. Det kan være vanskelig å få til dersom styreren ikke er til stede, som informant B uttaler her når jeg stilte spørsmål om vedkommende opplever at styreren er tilgjengelig i arbeidshverdagen:

*Hun er også mye borte på styremøter, kurs og.. andre ting som gjør at hun ikke er i bygget. Men så lenge hun er i bygget, så er hun tilgjengelig.*

Denne informanten uttaler at opplevelsen av at styreren er tilgjengelig er avhengig av faktorer som styremøter, kurs og andre ting som trekker bort styreren fra å være til stede i barnehagen. I artikkelen *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet* av Larsen og Slåtten (2014) undersøker artikkelforfatterne hvordan implementering av en ny organisasjonsmodell, der enkelt barnehager blitt omorganisert til resultatenheter bestående av flere barnehagehus får betydning for pedagogiske ledere. Dette er en modell hvor styrerstillingen byttes ut med enhets- og faglederstilling, hvor disse lederne har ansvar for flere barnehager og flere ansatte. Effekten av denne implementeringen har hatt flere virkninger på pedagogiske ledernes rolle, blant annet at pedagogiske ledere opplever de mister den daglige kontakten når fagleder ikke er i barnehagen hele tiden, som en styrer tidligere var. Det kommer frem i artikkelen at mange av informantene sier at de er fornøyde med at lederrollen er styrket, men ikke alle. De som mente at arbeidsdelingen er dårligere, begrunnet det med de blant annet savnet en mer tilstedeværende styrer. Og at de i tillegg opplever en mangel på tilbakemeldinger på det pedagogiske arbeidet de gjør, fordi fagleder/enhetsleder har ansvar for flere barnehager og er lite tilstedeværende. Artikkelen undersøker det som kan tolkes, som at barnehagen er en lærende organisasjon og prøver ut en annen måte å organisere barnehagen på, og dette har en påvirkning på de menneskene som arbeider i organisasjonen. Det er både fordeler og ulemper med den nye måten å organisere på og her blir det trukket frem at enhetslederne har flere barnehager de har ansvar for, det betyr at de har flere ansatte de må forholde seg til og lede. Og en naturligdel av dette innebærer at lederen er mindre tilstedeværende i hver enkelt barnehage, og som igjen har en påvirkning på pedagogiske ledere.

I artikkelen *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere* kommer det frem en sterk tro på profesjonell ledelse og mer bruk av indirekte kontroll enn direkte autoritet. Noe som kommer frem i desentralisering av makt og myndighet, samt delegering fra det administrative toppnivået ut til enhetslederne (Granrusten og Moen, 2011). På den ene siden er det en retning på en mindre tilstedeværende styrer, og mer delegering av oppgaver nedover i barnehagen. Dette er bra hvis oppgaver og forventinger er klart og tydelig fordelt. Men her havner de pedagogiske lederne igjen for seg selv, og da blir det mangler på tilbakemeldinger på det pedagogiske opplegget som faktisk skjer rent praktisk i barnehagen. På den andre siden, kan en slik måte å organisere ledelsesstrukturen i barnehagene på åpne for mer fleksibilitet av fordelingen av kompetanse der det er behov, samt styrke pedagogiske leders rolle som ansvarlig for det pedagogiske opplegget i barnehagen. Men for å undersøke dette litt videre skal jeg først se litt på styrers adferd og verdier.

Neste faktor innenfor transformasjonsledelse som omhandler samsvar mellom styrerens atferd og verdiene som visjonen bygger på, er at organisasjonsverdier kommer til uttrykk og at styreren som leder opptrer som en rollemodell ovenfor de ansatte. Li (2013) kaller dette for idealisert innflytelse. Informant C uttaler dette om det som kan tolkes som atferd og en forventning av alle ansatte i barnehagen:

*Og styreren må jo følge de samme reglene som vi gjør, for eksempel hvis det ikke er lov med privattelefon i arbeidstiden. Så kan ikke hun ha privattelefon heller, hun må gå foran som rollemodell henne også.*

Jeg tolker dette som en visjon som styreren har satt i gang for alle ansatte i den aktuelle barnehagen, altså begrensninger når det kommer til bruk av privattelefon i arbeidstiden. Bakgrunnen for dette kan være mange, men med utgangspunkt i uttalelsen så kan det tyde på at reglen ikke blir etterfulgt av styreren selv. Og dermed er det ikke samsvar mellom atferden til styreren som leder og det vedkommende har satt som visjon for de ansatte i organisasjonen. I dette tilfelle er styreren en dårlig rollemodell dersom vedkommende ikke kan etterfølge en regel som er forventet av alle ansatte i barnehagen. Men dersom styreren etterlever det vedkommende har satt som en visjon, så vil det gi de ansatte en positiv oppfatning av styreren. Som samsvarer med det Li (2013) beskriver, at det er større sannsynlighet at de ansatte også vil oppfylle forventningene og gjøre større innsats for å oppnå ønskende resultat. Informant A sa blant annet dette, da jeg stilte spørsmålet om hva vedkommende mener en tilstedeværende styrer gjør:

*Det handler jo om at å vise at du er på bygget, du er interessert i medarbeiderne dine og du viser at du er engasjert i jobben.. Og at ting er oppdatert og samsvarer med det som skjer i barnehagen. Hvis det er en sak, at styrer vet hva som foregår og at styrer er klar over det.. Som å sende ut skriv og info om diverse endringer som kommer, hva vi skal jobbe med på møter, hva vi skal ha fokus på.. At styreren har visjon og plan på hvor vi skal videre.*

Atter en gang kommer fysisk tilstedeværelse opp som en viktig og grunnleggende faktor for opplevelsen av hvordan de ansatte oppfatter styreren som leder. Informanten sier «*at ting er oppdatert og samsvar med det som skjer i barnehagen*», som kan tolkes som en forventning til en tilstedeværende styrer. At styreren skal ha oversikt og oppdatere resten av personalgruppe om det som foregår. Samt at styreren skal ha en visjon og plan for barnehagen, altså «*hvor vi skal videre*». Dette kan handle om kompetanseheving, endring i dagens arbeidspraksis eller implementering av nye forventninger av barnehagen som pedagogisk institusjon. Videre legger informanten til at styreren må være interessert i sine medarbeidere samt være engasjert i jobben sin. Gjennom å vise interesse for sine medarbeidere får styreren innsikt i hva som rører seg blant personalgruppen og om det er noe endringer som trengs. Dette kan handle om for eksempel mobilbruk, som ble nevnt i forrige utsagn. Endringer og nye måter å løse ting på, bringer oss videre til tredje faktor innfor transformasjonsledelse. Som er intellektuell stimulering og innebærer at styreren vektlegger nye måter og løsninger for å løse gamle utfordringer (Bass, 2017). For å kunne vite hvilke utfordringer som finnes, hvordan de ansatte løser de ulike utfordringene og videre kunne gjøre seg opp noen tanker på nye arbeidsmåter – så må styreren være tilstedeværende i barnehagen. Dette sier informant B som svar på spørsmålet, hva gjør en tilstedeværende styrer:

*Veldig tett på de ansatte. Kjenner hver enkelt ansatt. Og er litt i forkant av ting, evne til å ense om det kan være noe som kan utvikle seg. Og ta tak i ting veldig lett og fort.*

Veldig tett på og kjenner hver enkelt ansatt, krever at styreren som leder er tilstedeværende og ikke minst bygge relasjon til sine ansatte. Men gjennom at styreren er tett på og kjenner sine ansatte kan det ha en betydning når det kommer til intellektuell stimulering. Styreren vil da ha innsikt i hvilke utfordringer som finnes, hvordan de ansatte løser disse utfordringene og kan komme frem til nye måter å løse disse utfordringene på. Da har styreren også mulighet til å gjøre som informanten uttaler «*ta tak i ting veldig lett og fort*», dette kan være en stor fordel dersom det er hastesak som man må avverge. Det kan handle om konflikt i personalgruppen, fravær blant ansatte og hvordan det kan løses. Det kan også handle om hvordan styreren som leder legge til rette for at de ansatte får bruke sin kompetanse, noe som Rammeplanen vektlegger som en av styrerens ansvarsområde, nemlig: «*Styrere skal hjelpe å utvikle, og å bruke, personalets kompetanse i hverdagen*» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Lignende tanker kom frem i dette utsagnet (informant B):

*Og at styreren tilrettelegger for at vi skal kunne bruke kunnskapen, og passe på at vi kommer oss på kurs og lærer noe nytt da. Sånt at vi alltid er oppdatert på ting.*

Felles for det Rammeplanen påpeker, intellektuell stimulering og utsagnet ovenfor handler om at styreren *kjenner* til de menneskene vedkommende er leder for, og har evne til å legge til rette for at kompetansen som finnes blir tatt i bruk. Samt bidra til å utvikle kompetanse eller som informantene sier «*passe på at vi kommer oss på kurs og lærer noe nytt*». Dette kan anses som en side ved intellektuell stimulering, gjennom at ansatte får påfyll med kunnskap og lærer noe nytt, kan det bidra til endring i hvordan de møter ulike utfordringer i arbeidshverdagen. Men som lærende organisasjon må styreren også ta i bruk intellektuell stimulering gjennom å ta seg tid til å spørre om utfordringer, vise at vedkommende er til stede og lytter til sine medarbeidere, altså vise engasjement. Styreren kan komme med forslag til løsninger, eller oppmuntre og støtte ansatte til nye tanker og ideer for å løse oppståtte utfordringer. Noe av det styreren må være klar over, er det Repstad (2018) kaller for *erfaringer i deres særegne kontekst*. Den felles konteksten er barnehagen som arbeidsplass, men også der vil det være ulike erfaringer, tanker og meninger blant de ansatte. Ulike erfaringer dannes blant annet fordi avdelingene innad en barnehage er organisert noe ulikt. Barnehagen består ofte av flere avdelinger med forskjellige ansatte, disse ansatte besitter ulike kunnskap, erfaringer og vil møter utfordringer ulikt. Det kan derfor anses som viktig at styreren også har kunnskap om og tar i bruk den siste faktoren innenfor transformasjonsledelse, altså individuell støtte. Kort sagt innebærer det at lederen tar utgangspunkt i ansattes utviklingsbehov, har oppmerksomheten på ansattes sterke sider og gi veiledning deretter (Li, 2013). Som styrer i en barnehage kan det handle om å gi rom for at pedagogiske ledere har mulighet til å kunne legge opp arbeid på sin avdeling ut ifra kunnskap og ønske, selvfølgelig med utgangspunkt i følgende som står i Rammeplanen:

*«Styrerens har også ansvar for at arbeidet som utføres i barnehagen samsvarer med barnehageloven og rammeplan. Styrer skal også bidra personalet til å få en felles forståelse av dette arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).*



Informant B deler følgene om sine tanker, erfaringer og meninger om sin styrer:

*Jeg føler jo at vi som pedagogiske ledere og andre ansatte i barnehagen står veldig fritt da. Til å gjøre hva vi vil faglig og i det store og hele. Det er veldig bra, det er jo tillitserklæring til oss da, tenker jeg.*

Det kan være ulike grunner til hvorfor akkurat denne styreren gir rom til sine ansatte som informantene sier «*stå veldig fritt, til å gjøre det de vi vil faglig og i det store og hele*». Men informanten opplever at dette er en veldig bra ting og at det er en tillitserklæring styreren gir til sine ansatte. Dette kan handle om at styreren har observert det som en av informantens sterke sider og at avdelingens faglighet fungerer godt når informanten, som arbeider som pedagogisk leder har mulighet til å «*stå veldig fritt*». Det kan også tyde på at informanten opplever at de ansatte i barnehagen inkludert vedkommende selv, har mulighet og rom for personlig vekst gjennom at styreren skaper det som informanten kaller for «*tillitserklæring til oss da*».

I artikkelen av Granrusten og Moen (2011) er det lagt frem at organisasjoner ikke nødvendigvis trenger ledere, og at det handler om ledelse rundt å ivareta viktige oppgaver i organisasjonen. Det er her fire ledelsesområder i barnehagen som er strategisk ledelse, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. I store organisasjoner jobber ledere ofte mer med langsiktige og overordnede mål (Granrusten og Moen, 2011). På den ene siden legger dette til rette for en jevnere fordeling av arbeidsoppgaver samt ansvar for at barnehagen som organisasjon blir *ledet*. Med dette mener jeg at det kan være lettere og fordele ledelsesoppgavene i organisasjonen gjennom å avklare hvem som skal følge opp hvilke områder. Men på den andre siden kommer da utfordringen rundt rollefordelingene. Hva gjør enhetsleder, hva gjør fagleder, og hva gjør de pedagogiske lederne? I artikkelen kommer det varierende resultater på hvordan dette har fungert i praksis. Noe som var påvirket av både kompetanse og relasjon. Rolleavklaring og rolleforventninger var vanskelig å få til på flere av enhetene, hvor det var mest uklart innad i selve barnehagene. Uklarheten kom mest frem mellom enhetslederrollen og faglederrollen, noe som opplevdes som utfordrende for personalet (Granrusten og Moen, 2011). Problemet her blir videre forsterket hvis enhetsleder eller fagleder ofte er borte fra bygget og mindre tilgjengelig for personalet i barnehagen. Hvis da rollene i tillegg er uklare og det er usikkert hvem som bestemmer hva, ser jeg for meg at dette har en negativ effekt for de pedagogiske lederne. Hvor de blir igjen mer overlatt til seg selv, til å ta

avgjørelser de ikke vet hvem som har siste ordet på. Som igjen kan føre til konflikter. Som vi har sett på er det viktig for de pedagogiske lederne at styrer oppleves som tilgjengelig.

Så selv om styrer eller enhetsleder/fagleder blir borte eller ikke er visuelt/fysisk til stede så kan de ansatte oppleve styreren sin som tilstedeværende. Hvis det er slik at de pedagogiske lederne får en mer selvstendig holdning til sine arbeidsoppgaver, samt en tydeligere lederrolle, kan det holde for dem at enhets- og fagledere oppleves som tilgjengelig hvis det skulle være noe? Hva vil dette eventuelt kreve, er det noen konsekvenser? Og i den sammenhengen ønsker jeg å se nærmere på relasjonen mellom styrer og pedagogisk leder, samt hva informantene mine mener denne relasjonen gjør med deres arbeidshverdag.

## 6.2 Relasjon

Relasjonen mellom informantene mine og styrer er en sentral faktor når de snakket om deres erfaringer, tanker og meninger omkring styrerens tilstedeværelse. Et av punktene som kom opp flere ganger var at en del av tilstedeværelsen for informantene mine handlet om å «bli sett av styrer». På den ene siden kan det tyde på at hva informantene mine ønsket seg fra en styrer var det å bli sett i arbeidet de gjør. Mens på den andre siden ville de ikke føle seg overvåket av sin styrer eller at styrer virret overalt. Informant B utalte følgende om dette:

*Det er jo ikke sånn at styrerens nærvær har mye å si, det er jo mer det at hun er tilgjengelig tenker jeg da. Å ha en styrer som flyr rundt hele tiden kan jo være problematisk det også, at man kan føle seg litt overvåket eller er en som skal følge med på hva som skjer. Men det å ha en styrer som er tilgjengelig, tenker jeg er bra.*

Informanten legger mer vekt på at styrer er å få tak i, altså at styreren er tilgjengelig ved behov, istedenfor et kontinuerlig fysisk nærvær. At det kan være problematisk og oppleves som overvåkende hvis styrer «flyr rundt hele tiden». Og med bakgrunn i dette, kan vi si at styrerens tilgjengelighet har en større betydning, enn hva fysiske nærvær har. Ved at de ansatte vet at styreren er tilgjengelig for dem. I den forstand at de kan ringe eller vet hvor styrer befinner seg, slik at de kan ta en prat med dem om ting de lurer på. Det tyder på at opplevelsen av at tilgjengelighet, altså det å vite at styreren er der ved behov er det som er ønskelig. Ikke opplevelsen av at de blir overvåket og at styreren konstant følger med på dem.

Informant E informanten utaler følgende:

*Det som er viktig for meg er at styreren ser dem ansatte på avdeling. Um.. Og.. man kan forstå at en styrer kan ha det travelt i perioder og sånt, men for meg så er det viktig at de ansatte skal føle seg sett i den jobben dem gjør. Og at det skal være mulig å banke på den kontordøra hvis man lurer på noe, fordi det er ikke dermed sagt at nabo ped.lederen vet svare heller. Man trenger tips og råd da.*

Denne informanten legger også vekt på at det viktige er at styrer gjør at de ansatte føler seg sett i jobben de gjør, og er tilgjengelig for dem hvis de skulle trenge det. På den ene siden virker det kanskje åpenbart at styrer skal være tilgjengelig for sine ansatte. Mens på den andre siden, er det kanskje litt mer som skal til enn å bare si at en er tilgjengelig for sine ansatte, en styrer må bevise for sine ansatte at de blir sett, tatt på alvor og er der for dem. Dette kan vi se i hva en informant C sier:

*Det er vel rett og slett.. um.. det er egentlig et innmari vanskelig spørsmål, fordi det kommer litt an på hvordan styreren er i hodet, (ler), for å si det sånn. Hvordan dem legger opp og hvordan dem prioriterer. Hvis en styrer har lyst til å finne ut hvordan alle har det på jobb, så spiller det ingen rolle 4 avdelinger, 5 avdelinger, 6 avdelinger eller 2. Da må styreren gå inn for det den vil, velger styreren å sitte på kontoret så sitter han på kontoret. Uansett om det er små forhold eller store forhold. Jeg tenker vel det å gå rundt på avdelingene er det viktigste, og ikke bare å sitte på kontoret og gjøre det administrative, som er nødvendig, misforstå med rett. Men noen ganger så kan man legge det til side, um, for å hjelpe til eller bare for å sjekke om alt og alle har det bra liksom.*

Her forteller informanten om styrerens prioriteringer og handlinger som beviser ovenfor de ansatte at styrer ser hva de gjør, tar de på alvor og hjelper til der det trengs. I lys av det informantene sier her ser vi at det holder ikke med å bare gjøre seg sett og «vise seg frem», men å faktisk gå rundt, lytte og ta seg tid til å være interessert i det som skjer på arbeidsplassen. I lys av begge sitatene ovenfor komme det frem at informantene ønsker at de har en styrer de kan ta kontakt med og oppsøke hvis det skulle være noe, samt en styrer som viser at vedkommende er interessert i hva de ansatte driver med. Gjennom å bygge en god relasjon mellom styrer og de pedagogiske lederne, så blir styrer mer tilgjengelig for sine ansatte. Informantene sier også

at de har forståelse for styrerens andre arbeidsoppgaver og ikke forventer at styrer er fysisk tilstedeværende til enhver tid, men er der ofte nok til at de kan be om hjelp. Samt at de opplever at styreren er tilgjengelig, og at dette kan gjøres ved at styreren er blant de ansatte på avdelingene innimellom og ikke bare befinner seg på kontoret. Men er det virkelig slik at de pedagogiske lederne har en god og dyp forståelse for hva styrers arbeidsoppgaver innebærer og krever? Eller kan det være at mange pedagogiske ledere bare har et overfladisk bilde av hva en styrerens arbeidsoppgaver er?

Artikkelen vi så på tidligere, *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet* (Larsen og Slåtten, 2020), viser jo til at halvparten av de pedagogiske lederne som fikk lederrollen sin mer definert og styrket, var fornøyd med dette. Noe som kan tyde på at det kan være et behov i flere barnehager å bruke tid på å definere og styrke de pedagogiske lederne sine lederroller. Men også på samme tid kan det være nyttig å synliggjøre og avklare styrerens rolle og arbeidsoppgaver ovenfor de ansatte. En mulig måte å gjøre dette på er ved å bygge relasjoner. Et av mine spørsmål i intervjuene gikk på hva informantene mine la i styrers arbeidsoppgaver, og litt om sine egne arbeidsoppgaver, et av svarene jeg fikk lød slik (informant C):

*Det er jo all det administrative, alt fra barnehageopptak, økonomi, sånne ting som.. um.. Mange barnehager har, sånn at det faller på ped.leder og det stjeler jo veldig mye tid. Så det beste vil være at alt, som omhandle barn og barnegruppen er ped.leders ansvar også tar styren alt det andre. Um, noen ganger så kan styrer være med å skrive en rapport som skal sendes til ulike instanser og noen ganger så er det ped.leder som gjør det. Det er noen sånn.. uklarheter, som kan oppstå med arbeidsoppgaver, men det er det administrative som jeg tenker at styrer burde ha.*

Informants forståelse av styrer sine arbeidsoppgaver var «all det administrative, barnehageopptak og økonomi». Ikke helt konkret og tydelig forståelse av hva styrers arbeidsoppgaver inneholder. Informanten sier også noe om tydeligere fordeling av arbeidsoppgaver burde være avklart mellom styrer og pedagogiske ledere. Videre nevner informanten også noe om at arbeidsoppgavene til styrer til tider kan falle på pedagogiske ledere, noe som kan ta tid av de pedagogiske lederne. Til slutt kom det også frem at styrer og pedagogisk leder må samarbeide rundt diverse oppgaver, men at det er noen uklarheter. Dette utsagnet fra informanten mener jeg viser til at om det er en god forståelse for hva som er

forventet av styrer og av pedagogisk leder, samt at arbeidsoppgavene deres synliggjøres, vil det være med på bygge tillit og gode relasjoner.

Gjennom tettere relasjoner kan det være mer åpenhet om hva arbeidsoppgaver inneholder, lettere å spørre rundt diverse saker, samt se hverandres behov av tid og ressurser. Gjennom gode relasjoner blir styrerens rolle som rollemodell også forsterket. De ansatte kan få mer innsikt i og forståelse for styrers handlinger og samarbeid mellom styrer og de ansatte blir lettere. Informant C utaler følgende:

*At hun også kan si at man gjør gode ting og ikke bare være til stede når det ikke er fullt så bra. På en måte spille på lag og ikke er en person som er sjef, men som er en leder og går foran, og trekke oss med da. Det er vel det viktigste og det gjelder og om du er barne- og ungdomsarbeider, førskolelærer eller hva du er for noe – så er vi avhengig av en leder som trekker deg i riktig retning og ikke trækker deg ned.*

Informanten sier noe om betydningen av styrer som en god rollemodell, en som leder og trekker de i samme retning. Dette samsvarer også med hva transformasjonsledelse sier om ledere som rollemodeller, som inspirerer og motiverer de ansatte til utvikling og er med på å trygge de. Transformasjonsledelse trekker frem mange gode måter og grunner for å bygge relasjoner for å best mulig støtte og motivere de ansatte til nye vinklinger, måter å løse utfordringer på, samt gi arbeidet et mål og retning. Men relasjonsbyggingen kan møte på ulike utfordringer. Jeg hadde spurt mine informanter om de merket noen forskjell på liten og stor barnehage. Her var det en av informantene mine som svarte (informant A):

*På den lille barnehagen så var det mye «jeg ser at du gjør» og «jeg opplever deg som». At vedkommende kunne si noe konkret om hva jeg gjorde da. Mens på den store barnehagen så er det mer «jeg hører fra.. at du» eller «jeg får beskjed om at, foreldre sier til meg at du». At det blir mye mer av.. ikke hennes personlig opplevelse av meg da, men heller hva hun har hørt av tredje parti. Og dermed føler man det ikke er like personlig. Men på den store barnehagen, så er styreren veldig flink til å komme sine synspunkter av det hun ser da.*

I dette utsagnet kommer det frem en forskjell på hva slags relasjon informanten hadde til to ulike styrere på to ulike barnehager. I den lille barnehagen, hvor samarbeidet virker tettere, kommer det tydeligere frem at styrer faktisk ser informanten og kan beskrive det vedkommende ser at informanten gjør i arbeidshverdagen. Mens på den andre siden i den store barnehagen var det mer upersonlige tilbakemeldinger som informanten fikk. Selv om informanten også ga uttrykk for å være fornøyd med begge styrerne. Som det kommer frem i utsagnet ser det ut som at det er lettere å skape, samt holde en tettere relasjon mellom styrer og pedagogisk leder i små barnehager. Mens i større barnehager, hvor styrer ofte ikke er like tett på de ansatte, og i tillegg har flere ansatte å forholde seg til, kan den fysiske avstanden bidra til å skape en opplevelse av lavere kvalitet når det kommer til relasjon. Vi skal se nærmere på organisering senere i oppgaven. En annen utfordring når det gjelder relasjon mellom pedagogiske ledere og styrer, kan komme av mangel på tid og mulighet til å skape en relasjon. Noe som er med å skape uro, og uklarhet i barnehagens mål og verdier. Et eksempel på dette kan være utskiftning av styrer, en informant C deler følgende om dette:

*Og alle hadde en tendens med å skulle komme med noe nytt og revolusjonere det som er barnehagedrift. Um.. Og det går jo ikke, man må ha med folk på laget. Det nytter ikke uansett hva som foregår oppi hodet til den lederen, når det ikke blir formidlet ut.*

I denne uttalelsen kan det virke som at relasjon ikke var etablert av ulike grunner og som gjorde at endringsarbeidet aldri ble til. At fokuset til «alle» styrere var på hvordan de vil drifte barnehagen, men ikke prioriterte det som vil bidra til barnehagedriften, nemlig de ansatte. Som informanten sier og som transformasjonsledelse vektlegger, må lederen kunne dra med seg «folket» hvis det skal oppnå endring eller iverksette nye rutiner eller endringsarbeid. I tillegg kommer det her frem viktigheten med kommunikasjon og transparens til hva en styrer forventer av de ansatte, samt en grunn til at de ansatte skal ønske å gjøre en innsats, som til slutt krever en styrer som kan gå foran og lede.

I lys av det vi har sett på av transformasjonsledelse og uttalelsene til informantene mine, kan vi si at relasjonen mellom styrer og de pedagogiske lederne er veldig viktig faktor. Relasjonen bygges opp gjennom kommunikasjon og samhandling. Noe som krever en styrer som er tilstedeværende og tilgjengelig. Hvis relasjonsbyggingen i tillegg er preget av tillit og en styrer som leder gjennom å være en god rollemodell, vil dette påvirke de ansattes innsats og

motivasjon i det arbeidet de gjør. Noe som kommer tydelig fram fra en av mine informanter (informant A):

*Jeg tenker at det er viktig at man har forhold til styreren sin, fordi det den man skal forholde seg til – når det kommer til arbeidsplassen, det vil jo påvirke innsats og motivasjon, at styreren er tilstede i hverdagen. Jeg merker også det at det letter litt på humøret på alle sammen da. Og vite at det er ikke så langt vei til styreren. At man enkelt kan snakke om ting hvis styreren er der, istedenfor at man hele tiden skal avtale en tid eller må sende mail, ringe på kvelden – så er styreren tilgjengelig og du kan spørre om ting med engang. Og da blir ting forttere løst og personlig møte med styrer og dermed mer personlig forhold. Som igjen gjør at ting blir mindre skummelt å ta opp og ting blir løst forttere, opplever jeg.*

Informanten trekker frem både viktigheten av styreres tilstedeværelse samt relasjonen de imellom, og at dette påvirker informantens innsats og motivasjon, samt opplevelsen av humøret til personalet. Det kan se ut som hvordan relasjon mellom styrer og pedagogisk leder stammer fra styrerens tilstedeværelse og tilgjengelighet. Noe som igjen kan være med å påvirke motivasjonen til de ansatte.

### 6.3 Motivasjon

I søken på å få innblikk i informantenes tanker, meninger og erfaringer rundt styrerens tilstedeværelse stilte jeg ulike spørsmål rundt temaet. Og gjennom arbeidet med datamaterialet kom det fram funn som kan tolkes som *motivasjon* og derfor ble motivasjon en av de fire faktorene. Kort definert handler motivasjon om hva vi vil oppnå og hvorfor vi vil oppnå det. Det handler også om hvilke veier en må ta for å oppnå det og innsatsen for å oppnå målet. Hvorfor vi vil oppnå målet og hvilke veier, kan enten være sett ut ifra indre- eller ytre faktorer, og som igjen kan ha noe å si på utførelsen av arbeidet (Martinsen 2017, Teigen 2020, Kaufmann & Kaufmann 2015). Når vi da skal se på faktorer som påvirker de ansattes innsats i en organisasjon, slik som barnehagen, er motivasjon ofte tett knyttet til hvordan barnehagen er organisert som igjen legger vekt på hvordan de ansatte opplever ledelsen. I den sammenheng er opplevelsen av styreren som leder og vedkommende tilstedeværelse en faktor som kan spille inn på motivasjonen hos de ansatte.

Informant A svarer følgende på spørsmålet: Hva har styrerens tilstedeværelse å si for deg i din rolle som pedagogisk leder?

*Det går litt på arbeidsmoral og arbeidsinnsats. Føler at man ønsker å gjøre en bedre jobb når styrer eller lederen din følger med på hva du gjør. Du ønsker å vise deg litt mer fram og vise ferdighetene dine.*

Dette sitatet samsvarer med det Martinsen 2017, Teigen 2020, Kaufmann & Kaufmann 2015, definerer som *motivasjon*. Det handler om forskjellige faktorer som gir retning og bidrar til ulike grader for intensitet. Noe som samsvarer med transformasjonsledelse, som legger på styrer å ha evne til å mobilisere ansatte gjennom formidling av visjoner for organisasjonen og den enkelte ansatte. Som det kommer fram av informantens utsagn over, ser vi at tilstedeværelsen har noe å si for motivasjonen til å gjøre jobben sin godt. Men som vi har sett så holder det ikke å bare fysisk til stede. Og det er kanskje heller ikke nok å ha en god relasjon til sine ansatte. Styrer må ha en visjon og evne til å kommunisere denne informasjonen til de andre ansatte. I tillegg krever motivasjonen tillit til styrer, og at de ansatte har en opplevelse av å ha en styrer som er på ditt lag. Informant C sa:

*For jeg jobber jo i utgangspunktet ikke for henne, jeg jobber jo for at barna skal ha det bra, for at foreldrene skal tatt imot og for at jeg skal kunne gjøre det på best mulig måte – så må styreren informere, da må henne være på lag med oss. Og er henne ikke det, så mister man tillit til styreren og det er ikke noe bra.*

Her trekker informanten viktigheten med at styrer kommuniserer og informerer, noe som kan trekkes til det som kommer frem i det daglige, og barnehagens verdier og mål. At styrer på en god måte kan informere sine ansatte om relevant informasjon og kunnskap, viser at de ansatte kan stole på sin styrer, samt-, at styrer har evnene og den kunnskapen som trengs for å veilede og hjelpe de ansatte til refleksjon, noe som er sentralt for fagligheten. I lys av det informantene har uttalt, kan det se ut som at det som trengs fra en styrer for å motivere sine ansatte er å være tilgjengelig, ha en god relasjon til og sitte med de ansatte, og å formidle informasjon og



kunnskap. Men selv om alle de faktorene er på plass, er det fortsatt en viktig faktor som må på plass. Noe som kommer godt til syne i hva informant D sier:

*Så skal du få den slengt etter deg at: nå er det ikke vasket i kjøleskapet på lenge liksom. Også har hun nettopp stått på kjøkkenet i en halv time og skravla, så det er litt sånn, ja. Eller at noen må si ifra at det er tomt for papir, det er sånn, du går forbi den døra 15 ganger om dagen og da kan du stikke hodet inn på lik linje som det forventes at vi skal.*

Transformasjonsledelse legger mye vekt på ledere som rollemodeller, spesielt når det kommer til å handle kongruent med de verdiene og visjonene som organisasjonen bygger på. I utsagnet over virker det som at informanten opplever at det er en forventning til å vaske kjøleskapet, men siden styrer selv viser at vedkommende har tid og anledning til å gjøre det samme, men velger å viser tegn til å ikke ville gjøre det selv. Dette kan gi de ansatte en motstand til å gjøre oppgaver, som styrer selv ikke ønsker å gjøre. For at de pedagogiske ledere skal føle seg motivert til å gjøre god arbeidsinnsats, vil de trolig trenge en styrer som kan gå foran som en god rollemodell. Men dette utsagnet viser også muligens en manglende rolleavklaring innad den aktuelle barnehagen, for de ulike arbeidsoppgaver til styreren og pedagogiske ledere. I rammeplanen er det beskrevet ansvaret som hører til rollene i barnehagen, styrer, pedagogiske leder og det øvrig personale (Kunnskapsdepartementet, 2017). Selv om det er beskrevet i rammeplanen og som kan være et fint utgangspunkt å arbeidet ut ifra, kan det likevel være praktiske arbeidsrutiner innad de ulike barnehagene som må avklares, slik at alle ansatte er klar over sin rolle.

I artikkelen *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere* kommer det fram at pedagogiske ledere i kommunale barnehager bruker mindre tid på pedagogisk ledelse enn før disse barnehagene ble omorganisert (Granrusten og Moen, 2011). Dette lå i nye arbeidsoppgaver som tidligere tilhørte styrer eller at arbeidsoppgavene var mer kompliserte og tidskrevende enn før. Granrusten og Moen (2011) stiller så spørsmål om det da blir utøvd mindre pedagogisk ledelse i de kommunale barnehagene enn tidligere, eller om det arbeidet er delegert til noen andre (Granrusten og Moen, 2011). Hvis pedagogiske lederne også blir mindre tilstedeværende på grunn av nye oppgaver, og at gamle oppgaver krever med tid, blir det da de andre i personalet som får en mindre tilstedeværende pedagogisk leder. Tilstedeværende voksne i barnehagen er veldig viktig, spesielt for barna. Men da må det være gode rollemodeller som viser hele barnehagen som enhet hva en tilstedeværende voksen er.

Noe jeg mener kan bli utfordrende hvis de pedagogiske lederne skal få enda flere oppgaver som tar tid bort fra å være med barna. At blant annet fagarbeiderne og barnehagemedarbeiderne få mer handlingsrom og ansvar er bra, men det er viktig å bevare tilstedeværelsen av barnehagelærerutdannende. Formålet med ledelse i barnehagen skal være for barnas beste, noe som kommer frem i rammeplanen, hvor det meste av fokuset er på barna i barnehagen. Hvis det blir for mange oppgaver og uklarheter som tar tid og gode voksne bort fra barna, virker lederstrukturen motsatt av det som burde være hensikten. Det er viktig å prøve å finne gode løsninger på ledelsesstrukturen slik at driften blir for barnets beste. Og barnehagen skal være en lærende organisasjon med rom for endring i takt med samfunnet.

Som vi har sett på tidligere i teoridelen skal barnehagen være en lærende organisasjon, hvor de ansatte skal få kontinuerlig utvikle og forbedre seg. Noe som transformasjonsledelse også legger vekt på er lederens rolle, gjennom å klare det å vektlegge nye måter å møte utfordringer på og støtte sine ansatte i det samme. Dette krever at styrer er oppdatert på både fagfeltet, og på hva som skjer på avdelingen, hvilke behov de ansatte har for faglig påfyll som et team og som enkeltindivider. Engasjerte ledere som kan motivere sine ansatte til å kontinuerlig vokse er viktig i barnehagen. Når de ansatte er motivert til å møte utfordringer og endringer, og i tillegg føler at de har støtte og oppmuntring fra styreren sin blir det enklere å være en lærende organisasjon. Informant C sier blant annet:

*Nei, backe opp på det som, um, som skal skje eller hvis styrer har en intensjon om et eller annet at man da.. kanskje er litt oppdatert på det, både på det som skal skje på avdeling og er på en måte med på å dra lasset da. Og kanskje, hvis det butter litt med en ped.leder eller en annen ansatt inne på avdeling, at styreren da kan hjelpe og løfter det opp igjen da*

Dette kan tyde på at flere pedagogiske ledere ser til styrer for retning i sitt arbeid, samt den som kan ordne opp i konflikter eller ta et tak når det trengs. Ved at styrer er oppdatert på hva som skjer på avdelingen, er det lettere for vedkommende å ta tak hvis det skulle være noe, siden styrer kjenner til situasjonen, men samtidig sitter litt utenfor og har det overordene ansvaret. I tillegg skriver Kotter (2017) at endring er en av lederens oppgaver og for å oppnå dette må leder klare å skape energi og engasjement for å håndtere diverse hindringer for forandring. På samme måte som det å skape en hensiktsmessig vei videre, samt samkjøre de ansatte på den veien. Så

vil vellykket motivasjon sørge for at de har energi til å overvinne hindringer (Martinsen, 2018, s.63). En av hindringene til endring kan ligge i personalkonflikter, usikkerhet på barnehagens retning eller å forstå styrers intensjoner. En styrer som velger å være tilstedeværende og synlig blant personalet, kan ha en bedre innsikt i diverse hindringer i den enkelte barnehagen og kan motivere sine ansatte ved å ta tak i situasjoner raskt og effektivt. Det å ta tak i hindringer raskt kan hjelpe de ansatte å være mer motivert, bidrar til mer energi, mot å drive med endring- og utviklingsarbeid. Kommunikasjon og rolleavklaringer er også noe som kan bli til hindringer hvis det ikke kommer tydelig og godt frem. Vi kan si at på den ene siden kan det virke som at styrerens arbeid skal være sentrert rundt hva som skjer på avdelingene, og være oppdatert og klart til å gripe inn der det trengs. Mens på den andre siden, så har styreren en rekke arbeidsoppgaver som de også har ansvaret for å gjøre. Som vi så litt tidligere kan det hende at ikke alle pedagogiske ledere har like god oversikt over styrers arbeidsoppgaver, og dette kan muligens føre til at de forventer at styrer burde være mer oppdatert og tilgjengelig for avdelingene enn hva som er realistisk mulig. For å unngå slike forventinger og mulig overbelastninger på styrere som konstant må «hjelpes til» trenger personalet fortsatt veiledning og utvikling slik at de kan stå trygt på egne ben i forskjellige situasjoner. Dette samsvarer med faktoren individuell støtte innenfor transformasjonsledelse, som innebærer at styreren som leder klarer å se den enkelte ansattes utviklingsbehov og ikke minst gi veiledning slik at den ansatte kan vokse i rollen sin. Informant E sier:

*Det er jo viktig at man får annerkjennelse på den jobben man gjør og få også konstruktive tilbakemeldinger på noe man kan gjøre bedre. Um, og ha for eksempel en motiverende styrer er jo noe som er givende for meg som ped.leder. Men jeg tenker mye på at mye går på at man føler seg sett.*

Annerkjennelse på det som blir gjort, samt veiledning og tilbakemeldinger på hva som kan bli bedre er en viktig del av styrerens rolle ifølge informantene. I lys av tilstedeværelse, tilgjengelighet, relasjon og motivasjon, begynner det å danne seg en retningslinje for styrere for å kunne lede barnehagen i en positiv retning preget av utvikling, lærdom, vekst og trivsel. Så for at pedagogiske ledere skal bli motiverte i den jobben de gjør hjelper det med en styrer som går foran som en god rollemodell, og kan formidle informasjon og kunnskap på en god måte. At styrere viser at de er der for sine ansatte og klarer gi tilbakemeldinger og veiledning til den

enkelte ansatte er viktig, slik at de kan utvikle seg, noe som har stor påvirkning på de ansattes motivasjon.

## 6.4 Organisasjon

Nå som vi har sett på motivasjon ønsker jeg å rette blikket mot den siste faktoren som dukket opp som en viktig del av informantenes tanker, meninger og erfaringer når det kommer til styrerens tilstedeværelse: organisasjon. Noe som handler om det å jobbe sammen innenfor en rekke felles rammer for å oppnå felles mål. I barnehagesammenheng finnes det ulike størrelser på barnehagene og ulike måter å strukturere barnehagene på, og ett av mine kriterier til informantene mine var at de hadde arbeidet i både små og store barnehager. Det jeg spurte etter var om hvordan de opplevde styrerens tilstedeværelse i store og små barnehager. Hvis barnehagen er liten så har styrer mindre ansatte og forholde seg til. Og fører dette til at de ansatte opplever sin styrer som tilstedeværende? På den ene siden kan det da tyde på at det er lettere å være en tilstedeværende styrer i mindre barnehager, men det på den andre siden kan det føre til at styrer virker overvåkende og blir en mer påtrengende person, som vi har sett i tidligere uttalelser fra informantene. På den andre siden kan det også bli oppfattet som at styreren er mer tilstedeværende og er *mer* blant de ansatte, som en annen informant uttalte. I intervjuene mine kom det frem fra flere informanter at de opplevde styrer som mer fysisk tilstedeværende i mindre barnehager og at styrerne var «lengre» unna i større barnehager. Informant D utaler:

*I den store barnehagen så måtte det nesten handle om liv og død, hvis styreren skulle jobbe inne på avdelingen. Mens i den lille barnehagen så stepper jo styreren inn ganske kjapt da.*

Som det kommer frem i dette utsagnet opplever informanten min at det skal mye til før de får hjelp av styreren sin i den store barnehagen, mens det går mye forttere i den lille barnehagen. Når veien til styrer blir vanskelig, kan det også føre til utfordringer for styrer å skulle sette i gang de ansatte i endringsarbeid og utvikling som en lærende organisasjon. Styrer som rollemodell, blir også mindre synlig i store barnehager. Dersom det er tilfelle at styrer i store barnehager ikke får til å gi de ansatte god veiledning og motivasjon til å sørge for at barnehagen som organisasjon fungerer på best mulig måte, er det da slik at vi burde ha flere små barnehager

og gå bort fra de store? En annen, mulig løsning kan ligge i styrerens evne og kapasitet til å gjøre seg tilgjengelig og synlig for sine ansatte. På dette punktet uttaler informant C følgende:

*Hvis en styrer har lyst til å finne ut hvordan alle har det på jobb, så spiller det ingen rolle 4 avdelinger, 5 avdelinger, 6 avdelinger eller 2. Da må styreren gå inn for det den vil, velger styreren å sitte på kontoret så sitter han på kontoret. Uansett om det er små forhold eller store forhold. Jeg tenker vel det å gå rundt på avdelingene er det viktigste, og ikke bare å sitte på kontoret og gjøre det administrative, som er nødvendig, misforstå med rett. Men noen ganger så kan man legge det til side, um, for å hjelpe til eller bare for å sjekke om alt og alle har det bra liksom.*

Ifølge denne informanten handler det om valg styrer tar. Valg og handlinger som enten-, gjør at styrer oppfattes mer synlig og tilgjengelig i det daglige, eller «borte på kontoret» og «langt unna». Og som informanten selv sier, så er det administrative nødvendig, men hva er prioriteringen? I større barnehager vil det være en større utfordring for styrer å sørge for at de ansatte opplever han/henne som tilgjengelig og tilstedeværende. Hvis barnehagen som organisasjon skal fungere som en lærende organisasjon, er styrer som rollemodell og tilgjengelig leder for sine ansatte viktige faktorer. Som vi har sett på tidligere i oppgaven, kan det være en god retningslinje for styrer å forsøke å gjøre seg i det minste oppfattet som tilgjengelig blant sine ansatte, uavhengig av barnehagens størrelse. Informant D forteller:

*I store barnehager så ser de jo ikke så mye fordi de ikke er så ofte på avdeling. Hm, ja.. Jeg vet ikke om det følelsesaspektet kommer mer inn i liten barnehage, fordi man jobber så mye tettere på de ansatte. Altså styreren, enn i de store barnehager, som den jeg jobbet i så sitter jo hun i andre etasjen og får jo ikke med seg noen ting som skjer på avdelingen, før noen kommer opp og sier det liksom.*

Informanten forteller at styrer ikke er så ofte å se, og at det virker som et ekstra tak å skulle gå til styrer for å informere om ting som skjer på avdelingen. Relasjonen mellom styrer og pedagogiske ledere, samt hvordan pedagogisk leder oppfatter styrer, påvirker hvor lett eller vanskelig dette oppleves. I lys av tidligere forskning (Larsen og Slåtten: Børhaug og Lotsberg, 2014) kan det virke som at styrere i større barnehager har større utfordringer med å være til stede, slik at de ansatte opplever seg mindre viktig for organisasjonen. Dette kommer også frem i hva informant A sier om tilbakemeldinger fra sin styrer i en stor og en liten barnehage:

*På den lille barnehagen så var det mye «jeg ser at du gjør» og «jeg opplever deg som». At vedkommende kunne si noe konkret om hva jeg gjorde da. Mens på den store barnehagen så er det mer «jeg hører fra.. at du» eller «jeg får beskjed om at, foreldre sier til meg at du». At det blir mye mer av.. Ikke hennes personlig opplevelse av meg da men heller hva hun har hørt av tredje parti.*

Det kan virke som at informanten følte seg mer sett i liten barnehagen. Og at det ble litt upersonlig, og dermed ikke av like stor betydning å få tilbakemeldinger fra styrer, som var basert på hva andre hadde sagt til styrer (i stor barnehage). Transformasjonsledelse legger også betydning på at lederne skal få frem de sterke sidene til de ansatte. Noe som gjør det viktig at styrer kjenner pedagogiske lederne, for å kunne gi hver enkelt, best mulig veiledning og mulighet for utvikling i arbeidet sitt.

I artikkelen av Granrusten og Moen (2011) er det en tolkning av funnene som pekte på at den pedagogiske ledelsen blir delegert til de pedagogiske lederne, og at enhetsledere delvis gjennom faglederne sitter med oversikten og ansvaret på toppen. Denne strukturen er ment å bygge på tydeligere lederansvar som medfører profesjonalisering av lederrollen og bruk av delegering av myndighet og ansvar (Granrusten og Moen, 2011). Informantene mine har uttrykt å være fornøyd i både store og små barnehager, med ulik avstand til styrer. En mulig grunn til dette kan være at styreren har vært flink til å delegerer ansvarsområder og arbeidsoppgaver til de pedagogiske lederne. For at dette skal fungere må styrer ha kjennskap til kompetansen til personalet for å best mulig utnytte ressursene som er tilgjengelig. En annen grunn kan også ligge i at pedagogiske lederne har fått gode tilbakemeldinger av sin styrer på den jobben de har utført og fått videre tillitserklæringer gjennom å få flere oppgaver og videre utvikling av ferdighetene sine. Dette er uavhengig om barnehagen er stor eller liten.

Basert på det informantene mine fortalte meg, virker det som flere var fornøyde med styreren i de mindre barnehagene, men de har også gode erfaringer med styrere i større barnehager, bare ikke på samme måte. Styrerens evne til å gjøre seg tilgjengelig for sine ansatte og gå foran som en god rollemodell, er viktig uavhengig av barnehagestørrelse. Og hvis målet for barnehagene er å være en lærende organisasjon hvor de ansatte får utviklet seg, og når gode resultater i jobben de gjør, så vil styreren sin rolle og visjon, påvirke hvordan barnehagen oppnår målet. Dette kan tyde på at det bør være et fokus for styrere å ha en informert og gjennomførbar visjon, som er basert på de forutsetningene de ansatte i barnehagen har. For å oppnå dette trenger styrer å være kjent med sine ansatte, bygge relasjon og tillit, samt vise seg som en god rollemodell, som de ansatte kan stole på og trygt gå til hvis det skulle være noe. I dette tilfellet, spiller det en rolle hva størrelsen på barnehagen er, om den er stor eller liten og det handler om styrerens lederstil. Altså handler det både om organisasjon og om ledelse.

## 7. AVSLUTNING

I dette kapittelet skal jeg aller først kort oppsummere hensikten med studie og kort om funnene. Deretter skal jeg ta for meg problemstillingen og konklusjon.

### 7.1 Oppsummering

Dette studiet begynte med et ønske jeg hadde for å få mer innsikt i ledelse slik den blir praktisert i barnehagen og da spesielt styrerens tilstedeværelse i barnehagen. Dette har vært et aktuelt tema å se nærmere på, og det prøves ulike måter å strukturere ledelse innen barnehagen, hvor blant annet utdanningsdirektoratets barnehagestatistikk peker på at det det har vært en økende trend for å ha flere barnehager pr styrer (Mejlbo, 25.01.22). Målet med dette studiet var å undersøke pedagogiske ledernes tanker, meninger, og erfaringer omkring styrerens tilstedeværelse fra et feminologisk ståsted.

Den sentrale faktoren i oppgaven min handler om styrerens tilstedeværelse, hvor informantene mine delte at det var viktig for dem at deres styrer opplevdes som tilgjengelig og var regelmessig fysisk til stede på avdelingene. Men tidligere forskning trakk frem at det kan være fordeler med å styrke de pedagogiske ledere sin lederrolle, gjennom nye arbeidsoppgaver og tydelige rolleavklaringer.

Relasjon var en gjentakende faktor i intervjuene og handlet i hovedsak om det å bli sett av sin styrer i den jobben de gjorde. Dette virket tryggende og tillitsbyggende, men det var også viktig at styrer går foran som en god leder og rollemodell for de andre ansatte.

Motivasjon er den tredje faktoren som kom frem, hvor det handlet om innsats på jobb og det å støtte de ansatte, både i ulike situasjoner på arbeidsplassen, og i deres utvikling. Det var viktig med kommunikasjon og anerkjennelse på det de pedagogiske lederne gjorde, samt at styrer hadde en visjon for barnehagen som de klarte å få de ansatte med på.

Den siste faktoren var organisasjon og handlet om å jobbe sammen for å oppnå felles mål. Informantene mine deler om sine erfaringer på hvordan styrer jobber for å gjøre seg synlig i organisasjonen, og det er en større utfordring å få til i større i barnehager, men det ligger mye i styrers egen kompetanse.

## 7.2 Problemstilling og konklusjon

Min problemstilling er som følger: «Hvilke tanker, meninger og erfaringer har pedagogiske ledere omkring styrerens tilstedeværelse i barnehagen? Og hva har det å si for deres rolle som pedagogiske ledere?». I studiet mitt har jeg intervjuet 5 pedagogiske ledere om deres tanker, meninger og erfaringer rundt styrerens tilstedeværelse i barnehagen, samt hva det har å si for deres rolle som pedagogiske ledere. Jeg fikk gjennom intervjuene mine mye god innsikt i hvordan informantene mine opplevde dette fenomenet. I analysen min kom det klart frem at det var noen tilbakevendende faktorer som gikk igjen i mine informanternes uttalelser. For å forstå disse faktorene bedre og for å kunne si noe rundt de har jeg brukt teori om transformasjonsledelse og sett på tidligere forskning. Dette har hjulpet meg å se faktorene jeg fant fra ulike vinkler. Styrerens tilstedeværelse har noe å si for mine informanter når det kommer til å føle seg sett, bli møtt i jobben sin, det bygger relasjoner og motiverer. Hvordan barnehagen er organisert og hvilke valg styrer gjør for å være tilgjengelig spilte også en rolle. Tilstedeværende styrere var noe mine informanter foretrakk på sin arbeidsplass og det hadde en virkning på deres trivsel og innsats, det var en trygghet for de i en hektisk hverdag som alltid er i endring. Styrer var også en viktig rollemodell for mange av informantene mine, noe som påvirket tillitt og utviklingsarbeidet i barnehagen.

Selv om vi ser at tilstedeværende styrere har noe å si for mine informanter var det tidligere forskning som pekte på andre løsninger. At styrere eller enhetsledere har ansvar for flere barnehager og tar for seg mer av det administrative. Mens de pedagogiske lederne får sin



ledersrolle forsterket og driver i større grad med personalledelse. Her kan det være viktig å understreke viktigheten av rolleavklaringer og tydeliggjøring av arbeidsoppgaver for å unngå noen av utfordringene dette kan medføre. Denne fordelingen av arbeidsoppgaver flytter også mye av det pedagogiske arbeidet videre ned til barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte. Flere av mine informanter utalte at det var godt med en styrer som var til stede og tok seg av det administrative, for det gjorde det lettere for de å fokusere på arbeidet med barnegruppene som var en stor del av det de likte ved jobben sin. Ut ifra hvordan mine informanter opplevde fenomenet *tilstedeværende styrer* vil jeg konkludere med at det er mange fordeler med å ha en tilstedeværende styrer som er tilgjengelig i barnehagen, men det er ikke en absolutt nødvendighet for at barnehagen skal fungere godt. Mye ligger i styrerens kompetanse, både som leder og som person. Det handler om hvordan styrene opptrer ovenfor de ansatte, og hvordan de ansatte opplever at styreren er tilgjengelig og tilstedeværende for dem.

Barn, trenger trygghet og forutsigbarhet, samtidig som de trenger muligheten til å kunne utforske og utfolde seg. Det krever voksne som er der barna er, og som barna kan ha gode relasjoner til og lære av, noe som kommer frem i artiklene av Høsser (2020) og Fossen (2020). De pedagogiske lederne skal motivere barna, ha innflytelse, kunne stimulere barna samt gi de individuell støtte, så da kan vi se at de pedagogiske ledernes arbeid med barna kan sees i sammenheng med transformasjonsledelse også. Jeg mener at styreren får igjen en viktig rolle som rollemodell for sine ansatte, noe funnene mine også peker på. Hvis pedagogiske lederne skal kunne være gode pedagoger og ledere ovenfor barna, er det en fordel å ha en rollemodell selv å lære av, nemlig styreren. Hvordan styrer møter og er ovenfor sine ansatte kan påvirke hvordan de ansatte er ovenfor barna. Dersom det er et ønske at barnehagen skal ha tilstedeværende voksne, kan det se ut til at tilstedeværende styrere som kan være gode rollemodeller er en viktig faktor.

Gjennom intervjuene mine, opplevde jeg at de som hadde en tilstedeværende styrer, var i større grad fornøyd med sin styrer og arbeidsplass, mens de som hadde opplevelser med en styrer som var mindre tilgjengelig var mer misfornøyd med sin arbeidssituasjon. Grunner til dette kan være mange, men det kan tolkes som at de som hadde en tilstedeværende styrer var tryggere, mer fokusert på sine oppgaver med barna og trivdes bedre på arbeidsplassen. Styreren ble oppfattet som rollemodeller for de pedagogiske lederne. Og ved at styrer er tilstedeværende så er det en større sjanse for at de ansatte ønsker å følge styrerens eksempel, og er mer tilstedeværende med barna. Både i den form at de pedagogiske lederne ikke må ta på seg så mye av de administrative oppgavene, men også gjennom at de er mer tilstedeværende for barna og de andre ansatte de

har på sin avdeling/base. På den andre siden så kommer det frem i artiklene som tar for seg en mindre tilstedeværende styrer, og hvor de pedagogiske lederne har fått flere administrative oppgaver, samt styrket lederrolle, her er det også positive ting å trekke frem. Det kan være positivt at styrere får muligheten til å ha oversikt og kontroll på flere barnehageenheter, samt at de pedagogiske lederne får være mer tydeligere ledere på sin arbeidsplass.

Ut ifra informantenes uttalelser har tilstedeværende styrere en positiv påvirkning på de som pedagogisk ledere, når det kommer til innsats, motivasjon, tilstedeværelse og prestasjon. Noe som peker på at organisering av barnehagen som organisasjon bør gi rom for å legge til rette for en mer tilstedeværende styrer. Derimot burde ikke de administrative oppgavene gå bort på bekostning av større fokus på tilstedeværende styrere. Det administrative er en viktig del av barnehagedriften. At styrer og de pedagogiske lederne samarbeider mer om de administrative oppgavene, gjennom å styrke de pedagogiske lederne sin lederrolle kan være en mulig retning for ledelsesstrukturen i barnehagene (Børhaug og Lotsberg, 2014). Men det er også fordeler ved at en styrer har ansvaret for flere barnehager, da må forventningene til de ansatte i barnehagene være tydeligere og gi mer oppfølging og retning gjennom regelmessig dialog mellom styrer og de pedagogiske lederne. Måter det kan bli gjort på er gjennom møter, målsamtaler, gruppeveiledning og individuell veiledning.

#### 7.4 Muligheter for videre forskning

Underveis i studien min dukket det opp flere spørsmål som jeg mener det er verdt å se nærmere på videre. Deriblant hvordan en kunne ha organisert barnehager på best mulig måte for å gi barn best mulig oppfølging og tilbud i de enkelte barnehagene. Ville det vært barnehager som har en enhetsleder og fagledere, hvor deres roller og oppgaver var godt definert slik at det var klart hvem som hadde ansvaret for hva? Hvor lang tid trenger en i så fall for å bli vant til en slik måte å organisere en barnehage på? Og hvordan sammenligner det seg med barnehager med tilstedeværende styrere? Hvor realistisk er det at hver barnehage skal ha en tilstedeværende styrer, når dette kreves både ledelseskompetanse og personlig kompetanse hos styrere. I hvilke av disse barnehagene trives de ansatte best og hvordan kan vi tilpasse måten barnehager er organisert på for å trekke frem det beste barnehagene har å komme med? Til slutt vil jeg si at hvor godt en barnehage er organisert vil være avhengig av mange faktorer, men hvor kompetansen og synligheten til ledelsen har mye å si.

Det finnes lite forskning rundt ledelse i barnehager, men det kommer stadig mer. Dette gir også oppgaven min flere vinklinger for videre forskning. For det første ville det vært interessant og samlet inn data fra en større gruppe av pedagogiske ledere, gjerne gjennom spørreskjema som tidligere nevnt. Hvor jeg kunne ta utgangspunkt i kunnskap og informasjon fra denne oppgaven, til å formulere gode spørsmål, som kan bidra til enda bedre innsikt i styrerens opplevde tilstedeværelse. For det andre ville det vært interessant å intervju de som har en styrer eller enhetsleder/fagleder som jobber i flere barnehager, og undersøke hvordan dette påvirker deres hverdag. Det hadde også vært interessant å undersøke hva slags effekt dette har på barnegruppene, dette kan være gjennom observasjon og intervju med de pedagogiske lederne, med fokus rundt tilstedeværelse.

Jeg håper at oppgaven min kan bidra til en diskusjon om hvordan ledelsesstrukturen i barnehagene kan struktureres. Det har vært en økende trend hvor det er blitt flere barnehager pr styrer/enhetsleder, og desto flere ansatte for vedkommende å lede. Og i disse barnehagene har det vært utfordringer rundt det at de pedagogiske lederne har fått flere administrative oppgaver, og mindre tid til det pedagogiske arbeidet. Så jeg mener det er viktig å sette søkelyset på tilstedeværelse, slik at barnehagen som en organisasjon skal kunne fungere på best mulig måte for både store og små.

## 8. LITTERATURLISTE

Amundsen S. (2020). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Aubert K. E. (2020, 18.juli). *Relasjon*. Hentet fra: <https://snl.no/relasjon>

Bass, B. M. (2017). *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon*. I Martinsen Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse (ss. 109-123)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bergsland, M., & Jæger H. (Red.). (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Bråten B., Hovdenak I.M., Haakestad H. og Sønsterudbråten S. (2015). *Har barn det bra i store barnehager?* Fafo-rapport 2015:48

Børhaug, K. og Lotsberg D.Ø. (2014) *Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*

Det norske akademisk ordbok (forkortelse, NAOB). (2021) *Tilgjengelig*. Hentet fra: <https://naob.no/ordbok/tilgjengelig>

Det norske akademisk ordbok (forkortelse, NAOB). (2020). *Tilstedeværelse*. Hentet fra: <https://naob.no/ordbok/tilstedev%C3%A6relse>

Fossen M. (2022, 21.mai). *Tilstedeværende voksne i barnehagen - på bekostning av egen helse?* Hentet fra: <https://www.barnehage.no/bemanningskorona/tilstedevaerende-voksne-i-barnehagen---pa-bekostning-av-egen-helse/141295>

Gjervan M. Andersen C. og Bleka M. (2010) *Se mangfold. Perspektiver på flerkulturelt arbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm AS

Granrusten P.T. og Moen K. H. (2011). *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere*. Hentet fra: [\(PDF\) Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets-og fagledere \(researchgate.net\)](#)

Gotvassli K.A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget

Haakonsrud A. og Kanestrøm A.I. (2009). *Styreren – en balansekunstner*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Høsser K. (2020, 29.mai). *Mindre barnegrupper med tilstedeværende voksne skaper trygghet og trivsel i barnehagene*. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/barnehage-bemanning-korona/mindre-barnegrupper-med-tilstedevaerende-voksne-skaper-trygghet-og-trivsel-i-barnehagene/244284>

Johannessen A., Tufte P.A., og Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann A. og Kaufmann G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J. P. (2017). *Lederens egentlige oppgaver*. I Martinsen Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (ss. 57-65). Oslo: Gyldendal akademisk.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.

Kunnskapsdepartementet (2021). *Lov om barnehager (barnehageloven) Kapittel VI. Personalet*. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_6)

Korsvold T. (2020, 7. mai). *Barnehagelærer*. SNL. <https://snl.no/barnehagel%C3%A6re>

Kunnskapsdepartementet (2021). *Lov om barnehager (barnehageloven) Kapittel VI. Personalet*. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_6)

Larsen, A.K. og M.V. Slåtten (2014). *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet*. *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, vol. 7, nr. 5 (1–19) 2014.

Larsen A.K. (2017). *En enklere metode. veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget

Li J.Z. (2013). *Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse* i Glasø L. og Thompson G. (Red.) *Transformasjonsledelse* (ss. 11-40). Oslo: Gyldendal

Løkås, M. T. (2022, 2.februar). *Krav om stedlig leder: En av fire Oslo-barnehager deler styrer*. Hentet fra: [https://www.barnehage.no/bemanning-stedlig-leder-styrer/krav-om-stedlig-leder-en-av-fire-oslo-barnehager-deler-styrer/229330?fbclid=IwAR3\\_P5A3kou07h9U3oKR8hMOUwNGdP0e9is77TpTo1\\_iZi2Ww4Fb1Gttr4s](https://www.barnehage.no/bemanning-stedlig-leder-styrer/krav-om-stedlig-leder-en-av-fire-oslo-barnehager-deler-styrer/229330?fbclid=IwAR3_P5A3kou07h9U3oKR8hMOUwNGdP0e9is77TpTo1_iZi2Ww4Fb1Gttr4s)

Løkås, M. T (2022, 26.januar). *Stilte krav om stedlig styrer i barnehagene: Avvist av KS*.

Hentet fra: <https://www.barnehage.no/arbeidsliv-ks-utdanningsforbundet/stilte-krav-om-stedlig-styrer-i-barnehagene-avvist-av-ks/228632?fbclid=IwAR0PjxeVq58JEfsSQcmkRhv4Q6FZGq2X6BsKXUwiUvUSOU4GJJmBbIHRp10>

Løkås, M. T. (2020, 2. oktober). – *Er du en som leder dine ansatte, eller er du bare sjef i barnehagen?* Hentet fra: <https://www.barnehage.no/ledelse-motivasjon-pbls-lederkonferanse/er-du-en-som-leder-dine-ansatte-eller-er-du-bare-sjef-i-barnehagen/128454>

Martinsen Ø. L. (Red.) (2017). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Mejlbo K. (25.01.2022). *Utdanningsforbundet krever stedlig styrer i alle barnehager*. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/arbeidstidsavtale-ks-styrer/utdanningsforbundet-krever-stedlig-styrer-i-alle-barnehager/310240?fbclid=IwAR0erHcnfFS4Mr0CHlps-ezGy3FhtjLEdZACp9EmUubQvgA1Du5J2gzy88c>

Mo, A. K. (2020, 07.februar). *Er «tilstedeværende» godt nok?* Hentet fra: <https://www.barnehage.no/bemanning/er-tilstedevaerende-godt-nok/138487>

Repstad P. (2018). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4.utgave 4 opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Ringdal K. (2018) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitative metoder*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Sagberg I. (2022, 17.januar) *Ledelse*. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

Sander K. (2020, 13.mai). *Transformasjonsledelse*. Hentet fra: <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>

Samuelsen A.G. (2010). *Kunsten i tilstedeværelse*. Oslo: Kommuneforlaget

Spurkeland J. (2017). *Relasjonsledelse.3.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget

Thagaard T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Teigen K. H. (2020, 13.mars). *Motivasjon*. Hentet fra: <https://snl.no/motivasjon>

Tjora A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Utdanningsdirektoratet (2017). *Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver.*

Utdanningsnytt (2014, 16. september) *Nyutdannede barnehagelærere føler seg ikke forberedt på lederrollen.* Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/barnehage/nyutdannede-barnehagelaerere-foles-seg-ikke-forberedt-pa-lederrollen/191220>

## 9. VEDLEGG

### Vedlegg nummer 1: Intervjuguiden

Bakgrunns spørsmål til pedagogiske ledere:

Har du utdanning som barnehagelærer?

Har du annen utdanning? Videreutdanning?

Hva er din nåværende stilling og hvor lenge har du vært i den?

Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder total?

Dine erfaringer, har du jobbet i ulike barnehager? Hva var antall på barnehage du jobbet i før og i din nåværende arbeidsplass?

#### Spørsmål:

1. Har styresen personalansvar? Hvis ikke, hvem i din barnehage har det ansvaret?
2. Opplever du at du styresen er tilgjengelig for deg i arbeidshverdagen? Ja/Nei  
Oppfølging: hva har det å si for deg som pedagogisk leder? Hva legger du i tilgjengelig?
3. Hva legger du i at styrer er tilstedeværende i barnehagen?
4. Hva gjør en styrer som er tilstedeværende?
5. Dette er en stor/liten barnehage. Hva vil du si om styrer tilstedeværelse i denne barnehagen?
6. Hvis du sammenligner med styrer tilstedeværelse der du jobbet tidligere, hva er forskjellen? Oppfølging: hva betyr dette konkret for deg i din rolle som pedagogisk leder?
7. Hva tenker du er dine oppgaver? Oppfølging: vil styres tilstedeværelse ha noe å si for dine arbeidsoppgaver?
8. Har du tanker om hvordan dine oppgaver kunne vært om styrer var mer eller mindre til stede?
9. Hvordan er det i barnehagen når styresen ikke er tilstedeværende?
10. Er det viktig for deg at du ser styresen din i hverdagen? Kan du utdype?
11. Hvilke oppgaver tenker du er viktig at en styrer/fagleder tar seg av?
12. Hva har det å si for deg som pedagogiske leder at styresen er tilstedeværende i barnehagen?



## **Vedlegg nummer 2: Infoskriv og samtykkeskjema**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **«Hva har det å si?»**

#### ***En kvalitativ studie om Styrerens tilstedeværelse i store barnehager, fra Pedagogiske lederes perspektiv»***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke erfaringer pedagogiske ledere har om styrerens tilstedeværelse i store barnehager. I dette skrivet gir jeg, deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å få innsikt i styrerens tilstedeværelse i store barnehager og hva det har å si, fra pedagogiske ledere perspektiv. Prosjektet er en del av en masteroppgave i Masterstudium i barnehagekunnskap.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Mette Vaagan Slåtten, førstelektor ved Oslomet (Arinis veileder).

Arini Hagen, student i Masterstudium Barnehagekunnskap, retning barnehageledelse ved OsloMet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalgsriterier er:

- Arbeider som pedagogisk leder.
- Har arbeidet i liten og stor barnehage (100 barn >).
- Ønsker å dele erfaringer om temaet.

Totalt håper jeg på å få 6 deltagere i dette prosjektet.

## Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg kommer til å bruke intervju til å samle inn datamaterialet. Intervjuet blir tatt opp på en lydopptaker som er lånt fra Oslomet og deretter transkribert. Dette kan du/dere som ønsker å delta få lese igjennom og komme med tilbakemelding på. Lydopptak og transkripsjonen vil bli slettet så fort prosjektet er ferdig, det vil si når masteroppgaven er levert og godkjent.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Arini Hagen vil ha tilgang til datamaterialet som er samlet og behandle det i forbindelse med masteroppgaveskrivingen. Mette Vaagan Slåtten, vil ha tilgang til å lese og veilede Arini Hagen i denne prosessen.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret på eksternharddisk/minnepenn.

Deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen (masteroppgaven), alt skal være anonymisert.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet er søkt om til NSD og har en varighet til 10.10.2023, men trolig vil prosjektet avsluttes før det. Personopplysninger og datamaterialet (lydopptak og transkripsjon) vil bli slettet ved prosjektslutt. Dette vil du som deltager få beskjed om fra Arini Hagen.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Oslomet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Arini Hagen, mail: [s335417@oslomet.no](mailto:s335417@oslomet.no)
- Mette Vaagan Slåtten, [mettesl@oslomet.no](mailto:mettesl@oslomet.no)
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen [personvernombudet@oslomet.no](mailto:personvernombudet@oslomet.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Arini Hagen  
Materstudent i Barnehagekunnskap

Mette Vaagan Slåtten  
Prosjektansvarlig/veileder

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva har det å si? En kvalitativ studie om styrerens tilstedeværelse i store barnehager, fra pedagogiske ledes perspektiv*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 10.10.2023

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg nummer 3: Godkjenning fra NSD

### NSD sin vurdering

 Skriv ut

#### Prosjekttittel

Styrerens tilstedeværelse, pedagogiske lederes erfaringer

#### Referansenummer

255616

#### Registrert

26.09.2019 av Arini Hagen - s335417@oslomet.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier / Institutt for barnehagelærerutdanning

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mette Vaagan Slåtten, mettesl@oslomet.no, tlf: 97046112

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Arini Hagen, s335417@oslomet.no, tlf: 46879230

#### Prosjektperiode

10.10.2019 - 10.10.2023

#### Status

08.10.2019 - Vurdert med vilkår

#### Vurdering (2)

##### 08.10.2019 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

##### 30.09.2019 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

#### HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

#### HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.