



Lederen og det politiske handlingsrommet

Charlotte Nordahl Grimstad

Hanne Haukås Solen

Kristin O. Bredholt

Veileder: Roald Valle

Masteroppgave

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Vi har lenge omtalt oss selv som evige studenter, men nå er vi avsluttende studenter. «Alver klanen» har hatt en lang studiereise sammen over flere år, og det er med stolthet og med et snev av vemod at vi nå leverer inn vår masteroppgave. Årene har vært krevende med mye logistikk, men også lærerike og berikende på alle plan. Vi kjenner oss sterkere og tryggere i å være leder inn i dagens fremtid og samfunn, og vi har fått innsikt og forståelse for hverandre sin sektor. Motivasjonen til å skrive masteroppgaven har utgangspunkt i endringer i samfunnet og behovet vi ser for å rigge sektoren vår til å møte fremtiden med barnas beste i fokus.

Å jobbe sammen som en gruppe har ikke vært effektivt, men faste møtepunkt med andre som er like genuint interessert i faget blir et savn. Mange lange og gode diskusjoner rundt teori og funn, har gitt oss trening i å se ulike perspektiv og hvilke effekter de kan ha. Å finne gode samarbeidsformer, se de ulike styrkene vi innehar og motivere hverandre, er egenskaper som har vært nyttige i denne prosessen. Det tar vi også med oss videre i jobben vår. En drivkraft har vært å være et forbilde et samarbeid mellom kommunal og privat sektor i vår kommune, som kan ha positiv effekt for barnehagesektoren. Det siste pushet fikk vi fra barna våre: «Mamma, hadde det ikke vært kult med en master da?» Dette gav oss energi og motivasjon til å fullføre masteroppgaven, etter mange år med studier i tillegg til familie og 100% jobb.

Monica Rydland har, med sin karisma og formidlingsdyktighet, loset oss gjennom flere studieår. Monica har vært en viktig motivator og inspirator, og vekket nysgjerrigheten vår til å lære mer.

Roald Valle har vært veilederen vår gjennom masterskrivingen. Det første han sa var «skriv om noe som dere virkelig brenner for», og det var et godt råd! Indre motivasjon for oppgaven har vært avgjørende i møte med en hektisk hverdag med familie og full jobb som leder. Nysgjerrigheten til å lære og forstå vant flere ganger over lysten til å gi opp, og Roald har vært en viktig støttespiller med konkrete og gode tilbakemeldinger om veien vår videre. «Kill your darlings!» er et begrep som Roald har gjort oss godt kjent med - vi hadde skrevet en hel bok, om det ikke var for han.

En stor takknemlighetsklem til personalet på arbeidsplassene våre, som har heiet, trøstet og motivert oss til å fullføre. Takk for deres tålmodighet og evne til å finne gode løsninger i hverdagen uten oss. Å ha dere på laget har vært veldig viktig!

Tusen takk til rause og dyktige informanter som delte sin tid og kunnskap med oss. Uten deres gode refleksjoner hadde det ikke blitt denne oppgaven.

Og til vår kjære familie - vi vet dere ikke tror oss, men vi lover vi skal ta en pause fra studier nå! Uten dere hadde vi ikke kommet i havn! Takk for at dere har vært der, når vi har vært helt fraværende. Som storebror sa til lillebror, da informasjonen om at en masteroppgave skulle skrives: «Ja, ja da blir mai som den pleier – men vi klarer oss vi!» Tusen takk for at dere har gitt oss muligheten og stått ved vår side gjennom hele studietiden. Vi vet vi er heldig som har dere, og vi er evig takknemlige!

Bergen, 22.05.2024

Charlotte M. N. Grimstad

Hanne Haukås Solen

Kristin Olaussen Bredholt

“Vi er et lite, men romslig og vakkert ord.

For vi, det favner oss alle.

Det er det motsatte av oss og dem» (Harald V, 2023)

Sammendrag

Endringer i samfunnet generelt og i barnehagesektoren spesielt, kan gi et økt behov for at barnehageledere jobber utadrettet for å sikre at politiske avgjørelser ivaretar barnets beste. Med bakgrunn i dette er vår problemstilling: «Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?» Gjennom en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer, beskriver åtte barnehageledere mulighetene de har til å påvirke politiske avgjørelser. Informantene er ledere fra barnehager i kommunen der vi selv er barnehageledere. De har mer enn fem års erfaring og leder barnehager med ulike eierformer. Studiet vårt gir et øyeblikksbilde, men vil ha klare overføringsverdier til andre deler av sektoren.

Det teoretiske rammeverket for drøftingen er tredelt. For det første drar vi veksler på teorier om ledelse. Vi bygger på Adizes (1995) sin teori om det utadrettede lederrollen og Glasø og Thompson (2013) sine perspektiver om transformasjonsledelse. For det andre omhandler det kultur, makt og tillit. Vi benytter Bang (2011) sin definisjon av kultur, og Jacobsen og Thorsvik (2019) sin teori om forholdet mellom makt og tillit. For det tredje, tar vi for oss styringsperspektiver som har vært gjeldende de siste tiårene. Vi anvender teori fra Røiseland og Vabo (2016) for å diskutere strukturer og samstyring.

Studien vår viser hvordan barnehagelederne beskriver handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser; hvilke strategier de bruker i dag og hva de ønsker å gjøre mer av eller forandre, med mål om å øke handlingsrommet. Studien vår viser at lederne er bevisst om hvordan de anvender utadrettet ledelse, men at ledelsen utøves ulikt ut fra handlingsrommet de opplever. I vårt utvalg ser vi både tydelige forskjeller, men også likheter, mellom lederne i kommunal og privat sektor, der lederne i privat sektor ofte tar direkte kontakt med politikerne, mens lederne i kommunal sektor tar indirekte kontakt. For eksempel jobber de kommunale lederne i studien vår gjennom administrasjon, samarbeidsutvalg og ordinær tjenestevei. Funn gjort i undersøkelsen viser at kultur både fremmer og hemmer informantenes handlingsrom til å påvirke politiske avgjørelser. Funn tilsier også at våre informanter har et ønske om å få til et bedre samarbeid på tvers av privat og kommunal sektor, med mål om et større handlingsrom. Handlingsrommet vil barnehagelederne bruke for å ivareta en felles interesse om at barnets beste står i sentrum når det tas politiske avgjørelser.

Liste over figurer

Figur 1: Modell over forskningsspørsmålet

Figur 2: Ulike former for makt

Figur 3: De tre dominerende modellene for styring og administrasjon av offentlige tjenester

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	3
LISTE OVER FIGURER	4
1. INNLEDNING	6
1.1 VALG AV PROBLEMSTILLING	6
1.2 ET HISTORISK PERSPEKTIV	7
1.3 BARNEHAGESEKTOREN I DAG	8
1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN.....	9
2. METODE	11
2.1 VÅR FORFORSTÅELSE OG VÅR FORSKERROLLE	11
2.2 FORSKNINGSETISKE PERSPEKTIVER.....	13
2.3 UTVALG	15
2.4 INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING	16
2.5 TRANSSKRIBERING.....	21
2.6 ANALYSE	23
2.7 VALIDITET OG RELIABILITET I KVALITATIVE STUDIER.....	24
2.8 PRESENTASJON AV FUNN.....	24
3. TEORETISK INNRAMMING	27
3.1 LEDELSE	27
3.2 KULTUR, MAKT OG TILLIT	31
3.3 STRUKTUR OG SAMHANDLING.....	35
4. DRØFTING	38
4.1 «DET HANDLER OM DE PERSONENE VI ER» - LEDELSE OG HANDLINGSROMMET	38
4.2 «SÅ ER DET DEN KULTUREN, DEN ER SÅ STERK» - KULTUR, MAKT OG TILLIT.....	43
4.3 «JEG TROR PÅ AT VI TRENGER Å VÆRE FLERE SAMMEN» - STYRING OG SAMARBEID.....	50
5. OPPSUMMERING	56
6. REFERANSER	59

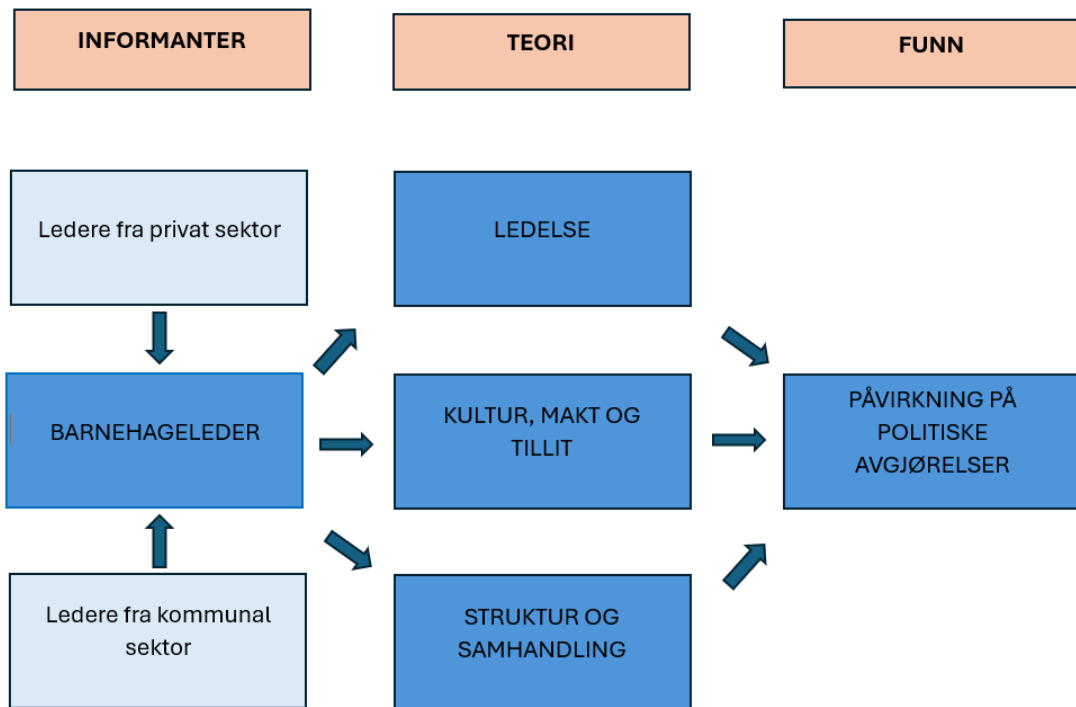
1. Innledning

1.1 Valg av problemstilling

Demokratiet står sterkt i Norge. Vi påvirker politisk både formelt ved å avgi stemme ved valg, og uformelt, for eksempel ved å ta kontakt med en lokalpolitiker vi kjenner for å diskutere en sak som engasjerer oss. Ved å delta i demokratiet, gir en mennesker med politisk verv makt til å fordele goder og byrder i samfunnet.

«Denne barnehagen er tufta på en politisk avgjørelse» sier Hedda, som er en av våre informanter. Hun refererer til et politisk vedtak om at ny barnehage i den delen av kommunen, skulle være privateid. Vedtaket sikret barnehageplass til alle med lovfestet rett, et historisk forlik mellom opposisjonen og regjeringen (St.meld. nr. 24, (2002 - 2003)). Barnehagesektoren er en ung sektor i rask utvikling, og et resultat av mange ulike politiske avgjørelser, både nasjonale og lokale. Med lang erfaring som ledere i kommunal og privat sektor, har vi ledet våre egne barnehager gjennom ulike politiske prosesser og avgjørelser. Den avgjørelsen som har hatt stor innvirkning på oss i nyere tid var kommunereformen (2024), som skulle endre inndelingen av kommunene i Norge. Vår tidligere kommune, ble sammenslått med to nærliggende kommuner. Gjennom ulike epoker er vår opplevelse at vi som ledere mer og mer har måttet prioritere utadrettet ledelse. Dette stemmer overens med Børhaug og Lotsberg (2010) sin forskning som sier at ledere i barnehagen både må opptre som markedsfører og politisk påvirker for å ha nok ressurser til å dekke barnehagers behov. Ulike scenarier kan møte oss i fremtiden, og barnehagers eksistens og utvikling avhenger av hvor godt rustet vi er. Dersom vi skal påvirke eller forhandle politisk, vil det være en styrke å ha innsikt i hvilket handlingsrom vi har eller kan opparbeide oss. Vårt forskningsprosjekt konsentrerer seg om hvordan barnehageledere beskriver sitt handlingsrom til å påvirke politiske avgjørelser for barnehagesektoren og egen organisasjon. Forskingsspørsmålet vårt er formulert slik:

«Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?»



Figur 14: Modell over forskningsspørsmålet

1.2 Et historisk perspektiv

I denne delen vil vi gi et historisk tilbakeblikk på ulike paradigmeskifter i barnehagesektoren, som vil fungere som et bakgrunnstappe for å forstå hvilke scenarier som kan møte oss fremover. De ulike scenariene gir behov for kompetanse om vårt handlingsrom til å påvirke politiske avgjørelser. Avgjørelsene vil ha innflytelse på løsningene av scenariene, og dermed innvirkning på barnehagens eksistens og utvikling.

I 1837 ble den første barnehagen i Norge startet av en frivillig organisasjon etter et initiativ fra sivilsamfunnet. Bakgrunnen for dette var å etablere asyl som skulle beskytte fattige eller familieløse barn, og gi dem undervisning og sikre at de ble arbeidsomme (Korsvold, 2023). Den første loven om barnehage (2006) ble imidlertid ikke vedtatt før i 1975, og i 1996 ble den første rammeplanen for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2017), som er en forskrift til Lov om barnehager, fastsatt. Dette var en viktig milepæl for barnehagesektoren, som skulle

sikre et barnehagetilbud med god kvalitet. Lovverket og forskriften konkretiserte barnehagens oppgaver for barn, foreldre og samfunnet og gav forpliktelser til krav om kompetent personell.

Behov i markedet påvirker avgjørelser som reguleres etter tilbud og etterspørsel (Røiseland & Vabo, 2016). Barnehagereformen i 2003, også kalt barnehageforliket, er et eksempel på en avgjørelse som er styrt av markedet (St.meld. nr. 24, (2002 - 2003)). Reformen var et svar på stor etterspørsel etter barnehageplasser, og et politisk mål om full barnehagedekning. I samarbeid med privat sektor, ble kommunenes lovfestede plikt med å tilby barnehageplass til barn med rett, innfridd. I dag består barnehagesektoren av flere private enn kommunale barnehager (SSB, 2024).

I 2005 ble ansvaret for barnehager flyttet til kunnskapsdepartementet og ble en del av det formelle utdanningsløpet til barn. Målsetningene for barnehagesektoren endret seg dermed fra utbygging til utvikling av kompetanse, bemanning og kvalitet. Kvaliteten i barnehagesektoren skulle blant annet økes gjennom fagligheten og profesjonaliteten i ledelsen, bli mer brukerorienterte og i større grad bli eksponert for konkurranse. I overgangen ble også ordlyden om krav til barnehagens innhold endret fra «bør» til «skal» i lovverket. Det kom også et krav om formell kompetanse for personalet i barnehagen. I regjeringens barnehagestrategi frem til 2030; Barnehagen for en ny tid (Regjeringen, 2023) er målsetningen at bemanningen i en barnehage skal bestå av 60% barnehagelærer og 25% fagarbeidere.

1.3 Barnehagesektoren i dag

Sfæren rundt oss er kompleks og dynamisk og er i hyppig endring. Solbjørg, en av våre informanter, sier i sitt forskningsintervju: «Vi må hele tiden være levende, og følge behovene til barn, foreldre og samfunnet». Scenarioplanlegging er en metode, som kan hjelpe med en langsiktig planlegging og utvikling av barnehagen.

Et scenario barnehager i dag står i, er at fødselstallet på barn er synkende. I 2022 var det et rekordlavt fruktbarhetstall på 1,41 barn pr. kvinne (SSB, 2023). Loven om rett til barnehageplass medførte en massiv utbygging av plasser og et godt kundegrunnlag. Der en

tidligere hadde lange ventelister, er kundegrunnlaget nå redusert, og nå er det overkapasitet på barnehageplasser.

Scenariet «eldrebølgen», et begrep på at andel eldre i befolkningen økes i samfunnet, på grunn av økt levetid og reduksjon i fødselstall. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) (2021) vil det fra 2025 være flere over enn under 67 år. Barnehagesektoren er stor og krever betydelige ressurser, og er i konkurranse med andre sektorer om å bli prioritert i budsjettene. Det kan bli en utfordring for kommuner å ha god nok ressurskapasitet, for å sikre god kvalitet både for de eldste og de yngste.

Et scenario som er sannsynlig for barnehagesektoren, er mangel på barnehagelærere. I 2023 var det 43 % barnehagelærere i grunnbemanningen, og målsetningen til regjeringen er 60 % i 2030 (Regjeringen, 2023). Antall som har barnehagelærerutdanning som førstevalg i utdanningssammenheng er halvert. Mangel på pedagoger vil kunne forringe kvaliteten, både kvaliteten på ledelse og på det pedagogiske innholdet.

De ulike scenariene og endringene i samfunnet rundt barnehagen, krever at lederne må være gode i utadrettet ledelse. Børhaug og Lotsberg (2010) sin definisjon av utadrettet ledelse handler om hvordan leder fanger opp og tilpasser seg endringer som skjer i samfunnet rundt barnehagen. Barnehagen er avhengig av ledere som kjemper politiske kamper med klokskap for å sikre barnets beste. Dette er en ny rolle for barnehageledere, da en tidligere forventet at kommuneadministrasjonen tok denne oppgaven (Børhaug & Lotsberg, 2010). Et faglig perspektiv på ulike politiske drøftinger som omhandler utvikling av barnehager, kan sikre at avgjørelser har en positiv effekt og øker kvaliteten i sektoren. En strategi for å oppnå dette, kan være at leder i barnehager får bidra aktivt som fagekspert i politiske diskusjoner. Viktigheten av utadrettet ledelse opp mot politikere og hvilke handlingsrom vårt, har vekket vår nysgjerrighet. Vi ønsket i tillegg at studien skulle ha en bruksverdi for oss, og valgte derfor å forske i egen kommune og på vårt eget fagfelt.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Vi har delt oppgaven inn i seks ulike kapitler. I andre kapittel presenterer vi valg av tema og problemstilling for studien. Våre metodiske veivalg og vitenskapelige ståsted i studien, blir

beskrevet i kapittel tre. Informantene våre er åtte barnehageledere og forskingsfeltet vårt er barnehager med ulike eierformer, i egen kommune. Det teoretiske rammeverket blir presentert i kapittel fire der vi har valgt perspektiver både fra forskning på ledelse, kultur og forskning på struktur og styring. I kapittel fem drøfter vi empirien opp mot de teoretiske perspektivene. Avslutningskapittelet oppsummerer studiens funn, i lys av den formulerte problemstillingen.

I denne oppgaven brukes begrepene *leder i barnehagen*, *leder og styrer*, som refererer til *daglig leder i en barnehage*. Politiske avgjørelser er i oppgaven knyttet til *lokalpolitikken*. *Barnehagesektoren* er et gjentakene begrep og det er et *samlebegrep for private og kommunale barnehager*. Når *privat eller kommunal sektor* omtales, vil det være ensbetydende med privat og kommunal barnehagesektor. *Sektorsamling* blir arrangert av barnehagemynde i kommuneadministrasjonen, og er et fast møtepunkt for kommunale og private barnehageledere. I problemstillingen har vi benyttet begrepet *handlingsrom*, dette blir utdypet i kapittelet der ulike teoretiske perspektiver blir presentert. Når vi skriver *barnets beste* referer vi til barnekonvensjonen (Barnekonvensjonen, 1990), som et rettslig prinsipp. Den skal sikre at alle handlinger som berører barn skal ha barnets beste som grunnleggende hensyn.

2. Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for og drøfte de metodiske valgene vi har tatt for å svare på problemstillingen. Vi vil beskrive vår rolle som forskere i forskningsfeltet, og deretter avgjørelsene som er tatt i forhold til forskningen og hvilke betydninger disse kan ha hatt for utvalg, gjennomføring og analyse. Videre vil vi drøfte aspekter knyttet til validitet og reliabilitet i vår studie.

I forskningsprosjekter er det vanlig at man først blir nysgjerrig på et tema for deretter å formulere en forskbar problemstilling. Det gjorde også vi. Vi har valgt å se på hvordan ledere i barnehagen beskriver handlingsrommet for å påvirke politiske avgjørelser. Vårt utgangspunkt og nysgjerrighet var at vi i egen rolle som leder ønsket å jobbe mer utadrettet, og påvirke den politiske styringen i kommunen gjennom samarbeid og informasjonsutveksling. Vårt forskningsspørsmål er formulert slik: «Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?»

Vårt siktemål er å studere hvilke måter lederen beskriver muligheter han eller hun kan ha for å ha innflytelse på lokalpolitiske avgjørelser. På bakgrunn av forskningsspørsmålet valgte vi en kvalitativ metodisk fremgangsmåte, der vi gjennom en semistrukturert intervjuguide ønsket å frembringe ledernes beskrivelser av handlingsrommet for å påvirke politiske avgjørelser. I prosessen med prosjektskissen ble også kvantitativ metode vurdert. Ved en slik tilnærming måtte vi justert forskningsspørsmålet til å være av kvantitativ karakter. Da kunne vi nådd flere informanter og innhentet et større datagrunnlag, om for eksempel hvor ofte og i hvilke kanaler lederen bruker handlingsrommet opp mot politiske avgjørelser. Når vi landet forskningsspørsmålet og målet for forskningen, ble det tydelig at det var den kvalitative metoden som ville være mest nyttig for oss. Det kan likevel være en framtidig spennende tilnærming å utføre kvantitative studer på samme tematikk.

2.1 Vår forforståelse og vår forskerrolle

Bakgrunnen for forskningsspørsmålet er vårt eget ønske om å jobbe utadrettet for å sikre barnets beste i organisasjonen vår, samt hele barnehagesektoren. Det har ført til en undring om hvordan andre ledere i barnehagesektoren møter slike utfordringer, samtidig som vi har en

genuin interesse til å forske innenfor dette fagfeltet. Vi valgte altså å studere et felt som vi selv er deltager i og som vi kjenner godt til. Fordelene med at vi som forskere også er deltakere i forskningsfeltet, er at vi har opparbeidet oss en stor forståelse for problemstillingen vi forsker på. Vi kjenner historien til kommunen, menneskene som agerer i sektoren, og vi kjenner rutiner og strukturer, som gjør at vi kan formulere forskningsspørsmålet slik vi har gjort. Inngående forståelse kan bidra til å frembringe innsikt som utenforstående ikke har. Et annet fortrinn er at vi har tilgang til feltet og informanter som kan bidra i forskningen. Vi visste umiddelbart hvem av lederne som falt innenfor utvalgskriteriene våre (se kap. 3.3) og vi kunne ta kontakt med dem for å invitere de med som informanter. Det at vi hadde lett tilgang til deltakere og kanskje større tilgang til innsiktsfulle data enn forskere utenfor feltet, er et fortrinn. Til sist vil vi peke på kulturell sensitivitet som forskere innenfor eget forskningsfelt kan ha. Det at vi kjenner organisasjonen kan bidra til at vi er mer følsomme for kulturelle nyanser som kan påvirke forskningen. På grunn av denne innsikten kan vi bidra til mer nøyaktige funn og tolkninger (Kvale & Brinkmann, 2015).

På den andre siden kan nærhet til forskningsfeltet også ha noen begrensninger. Disse faktorene er det viktig at vi er bevisst gjennom hele forskningsprosjektet slik at både validitet og reliabilitet er ivaretatt. På grunn av egne erfaringer i feltet må vi være særlig oppmerksomme på at disse ikke skal påvirke verken forskningsspørsmålet eller tolkningen av funnene. Det å opprettholde en objektivitet om subjektiviteten i forskningen må hele tiden etterstrebese, understreker Kvale og Brinkmann (2015). Det blir særlig viktig at vi som forskere begrunner våre valg slik at leserne enkelt kan vurdere om vi trekker *rimelige slutninger* og foretar adekvate forskningsmessige valg. Dette kaller Kvale og Brinkmann (2015) for leservaliditet. Vi må i tillegg se på funnene ut fra informantene sitt ståsted og ikke vårt eget. Øyeblikksbildet til hver leder er preget av den konteksten de står i, for eksempel viser i vår forskning at ledere i kommunale barnehager er preget av kommunesammenslåing som påvirker kulturen. Mens barnehageledere i vår forskning fra privat sektor er preget av historie og nasjonale regler som utfordrer barnehagens eksistens. Forskningen kan i liten grad generaliseres, det er heller ikke meningen med studien vår. Det er et øyeblikksbilde av lederens beskrivelse av handlingsrommet for å påvirke politiske avgjørelser. Ved å nøye lytte til deltakernes historier og konteksten de blir fortalt i, søker vi etter å finne deres perspektiv. Denne metoden å jobbe på står beskrevet blant annet i Thagaard (2013). Organisasjonene og kommunen er i konstant endring og menneskene selv får hele tiden ny innsikt. Fordi empirien oppstår i interaksjon

mellom forskeren og informanten, gjør dette at verken vi eller andre forskere ville fått det eksakt samme resultatet igjen. Studiet kan likevel ha en overføringsverdi til andre kontekster som for eksempel andre organisasjoner eller andre sektorer. Jacobsen (2015) kaller det *ekstern gyldighet*.

2.2 Forskningsetiske perspektiver

Det etiske perspektivet i en forskningsprosess er viktig av flere grunner. For det første er det viktig for oss forskere å gjøre ting riktig og behandle informantene på en god måte. Dette vil være styrt av vårt indre moralske kompass, for å ivareta vår integritet. Prestasjonene våre er knyttet til oss som forskere der andre vil kunne lese og oppfatte forskningen vår som troverdig og muligens også referere til vår studie. I beste fall kan forskningen være en del av grunnlaget for endring av praksis og må derfor være pålitelig. De etiske perspektivene har vært gjennomgående i hele forskningen, fra formulering av problemstilling til studien foreligger (Kvale & Brinkmann, 2015; Ryen, 2002).

Jacobsen (2015) viser til fire hovedkomponenter ved *informert samtykke*. Informert samtykke er at informanten deltar frivillig i forskningen på rett grunnlag, som er basert på tilstrekkelig informasjon. Det første er at deltageren må være i stand til å bestemme om han eller hun vil delta, og det andre er at deltakelsen er frivillig uten press fra andre. Informantene må for det tredje få full informasjon om hensikten med studiet. Til sist må en sikre at deltakeren har forstått informasjonen. Vi valgte å ringe til informantene for å undersøke om det var interesse for gjennomføring av intervju. Dette gjorde vi for at informantene umiddelbart skulle få svar på sine spørsmål og dele sine tanker. Informantene våre fikk tilsendt et informert samtykkeskjema (vedlegg nr. 1) om prosjektet med informasjon om at de kunne trekke seg fra forskningen når som helst i prosessen. Dette måtte de signere før intervjuene startet. Når vi som forskere er en del av forskningsfeltet var det viktig for oss at informantene fikk god informasjon om hensikten med studiet, om at målet var for oss å jobbe mer utadrettet og få større innsikt i hvordan de andre lederne beskrev handlingsrommet opp mot politiske avgjørelser.

Vi ble anbefalt å bruke malen til samtykkeskjema fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Det har vi gjort med noen redigeringer. Der melde vi også inn forskningsprosjektet vårt, for

å sikre at personopplysninger blir behandlet konfidensielt. Siden vi ikke behandlet sensitive personopplysninger ble det bare en meldesak, men vi har likevel et stort ansvar for å behandle empirien etisk forsvarlig og konfidensielt (vedlegg 2).

En annen viktig komponent i forskningsetikken er *konfidensialitet*, som vil si at en skal anonymisere informantene i så stor grad at leseren ikke kan kjenne igjen identiteten deres. Det samme gjelder steder og andre personer de refererer til (Ryen, 2002). Vi har med dette som utgangspunkt anonymisert informanten og arbeidstedet både i transkripsjonen og i studien for å sikre nettopp dette. Informantene har fått fiktive navn slik at leservennligheten likevel opprettholdes. Viss informantene har omtalt andre personer eller situasjoner som gjør at de på noen som helst måte kan gjenkjennes, har vi anonymisert disse elementene også. Noen av informantene hadde karakteristiske uttrykk som ofte ble brukt gjennom intervjuet, de valgte vi å skrive om for å sikre konfidensialiteten også rundt dette. Når vi forsker i egen kommune, har dette etiske perspektivet vært helt avgjørende i arbeidet vårt, blant annet for å sikre at tilliten fra informantene blir ivaretatt. Et eksempel er at informantene våre kjenner oss fra før, og vi opplever at de har tillit til oss. Dette kan gjøre at informantene forteller friere og gir oss mer informasjon, enn de kanskje ville gjort om vi ikke kjente hverandre fra før. Kanskje også mer enn de ville valgt å fremme for andre i organisasjonen, noe som vi må være bevisst når vi anvender informasjonen vi har fått. Kjennskapen til hverandre kan være en bakdel ved at informantene ikke forklarer synspunktene sine grundig, fordi de antar at vi som intervjupersoner vet og forstår hva de mener. Det fører til at vi ikke får alle meninger med i transkripsjonene fordi de ikke er direkte uttalt.

Vi som forskere vil ta med oss erfaringer inn i forskningen. Vi er en del av samfunnet og vi er en del av sektoren og kommunen vi studerer (Ryen, 2002). Dette kan skape en form for bias i forskningen ved at vi er forutinntatt om informantene sine synspunkter. På en annen side og sett i lys av en hermeneutisk tolking kan man ikke forholde seg fullstendig objektiv til analysen. Vi vil alltid bli preget av det vi vet og kan fra før. Beskrivelsene bør derfor ha som mål å inneholde meningsaspekter og «tykke» beskrivelser (Geertz, 1973) som vil styrke forskningens rimelighet og forskerens refleksivitet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Siden noen av oss er ansatt i kommunal sektor ønsket vi å informere om studien til våre ledere i kommuneadministrasjonen. Vi ønsket også å få et «klarsignal» til å intervju kommunalt

ansatte ledere. Dette skulle være en trygghet for informantene våre, viss vi opplevde at lojalitetsfølelsen ville hindre dem i å delta. Vi opplevde at informantene ikke var avhengig av denne avklaringen for å delta, men vi vurderte dette som et viktig ledd i åpenhet i forskningsarbeidet (Ryen, 2002).

2.3 Utvalg

Forskningsspørsmålet er formulert for å undersøke barnehageledere sine beskrivelser av handlingsrommet til å påvirke politisk beslutninger. Målet vårt var å finne et variert utvalg av informanter for å kunne reflektere rundt vår tematikk. Våre utvalgsriterier er formulert slik: Informantene måtte være ansatt som ledere i barnehage i én og samme kommune, når intervjuene skulle gjennomføres. Dette for at de skulle være nær knyttet til nåværende praksisfelt og ha kjennskap til dagens situasjon for barnehagesektoren. Kommunen har barnehager med mange ulike eierformer og vi valgte at dette mangfoldet også skulle gjenspeiles i vårt utvalg. Det siste utvalgsriteriet var krav til erfaring. Vi så på det som viktig at lederne hadde minimum fem års ledererfaring for at de skulle hatt tid til å komme inn i rollen som leder og jobbet seg opp kunnskap og erfaring på feltet vi forsket på. Vi har sett til Jacobsen (2015) sine kriterier om *utvalg* i denne prosessen. Når disse vurderingene var tatt i betraktning ble kriteriene for utvalget seende slik ut:

1. Leder i barnehager i X kommune
2. Ledere i private barnehager med ulik eierform
3. Ledere i kommunale barnehager
4. Ledere som har mer enn fem års erfaring

Størrelsen på utvalget er vanskelig å fastsette på forhånd, men vi gjorde et anslag på åtte intervjuer og jobbet utfra det. Glaser og Strauss (1995) utviklet begrepet *metningspunkt* i kvalitativ forskning. De peker på viktigheten at det som kommer frem i intervjuene er rikholdig og inneholder variert informasjon som er knyttet til forskningstemaet og -spørsmålet. Forskere har sett nærmere på hvor mange intervju som må til for å være tilstrekkelig i et forskningsprosjekt, og funnet at dette varierer fra studie til studie. Det kommer likevel frem at det ikke er antall informanter som er avgjørende, men at de har tilstrekkelig nok kunnskap om temaet og at vi som forskere lykkes med å få denne kunnskapen frem gjennom intervjuene.

Derfor er det viktig å tenke gjennom kriteriene for informantene. Vi inviterte åtte informanter til å delta i studiet. De var nysgjerrige på tematikken, samtidig som de uttrykte usikkerhet om hva de egentlig kunne bidra med. De opplevde seg ikke som eksperter på området, og noen av informantene var usikker på hvilke forventninger vi som forskere hadde til dem. Vi opplevde gjennom intervjusituasjonene at informantene likevel hadde mange tanker og erfaringer om forskningsspørsmålet vårt. Dette ville gjennom empirien gi oss et fyldig og informativt materiale å jobbe med, selv om en del av funnene var sammenfallende hos de fleste informantene. Ryen (2002) peker også på det å vurdere empirien underveis for å sikre at den er informativ nok eller å avslutte før man får utført alle intervjuene om en når et metningspunkt. Intervjurunden vår ble derfor avsluttet etter åtte individuelle intervju, fordi vi hadde fått et grundig og rikholdig materiale å jobbe videre med. Dette kan altså defineres som studiens metningspunkt.

Vi hadde også ambisjoner om at informantene, gjennom intervjuene, kunne få nye tanker om sitt eget handlingsrom til å påvirke politiske avgjørelser, slik Kvale og Brinkmann (2015) presenterer i sin teori om analyse. Dersom både vi som ledet studien og informantene fikk ny innsikt og kunnskap om forskningsfeltet og hverandre, kan det igjen bidra til å heve kvaliteten i sektoren vi er en del av. Ett annet aspekt er at gjennomføringen ble lettere både med tanke på avstand og kjennskap til lederne vi kunne snakke med, noe som gjorde jobben med å få tilgang til informantene enklere når de også hadde kjennskap til oss. Vi hadde også gode diskusjoner om vi skulle hente deltakerne til forskningsprosjektet fra barnehagesektoren eller intervju ledere i andre bransjer eller sektorer. Etter veiledning og refleksjon valgte vi å bruke informanter i egen sektor for best mulig å dra nytte av resultatene i forskningen inn mot egen rolle. Vi ønsket å se på om ulike eierformer hadde noe å si, for å se hvordan lederne beskrev handlingsrommet til politisk påvirkning. På forhånd hadde vi en antagelse om at informantene våre, som er ledere i privat og kommunal sektor, hadde ulike måter å beskrive handlingsrommet til å påvirke politiske avgjørelser.

2.4 Intervjuguide og gjennomføring

I starten av intervjuet hadde vi en kort introduksjon om temaet og vårt forskningsspørsmål. Vi gav informantene våre eksempler på ulike lokalpolitiske avgjørelser som var tatt den siste tiden. Dette for at informantene skulle få en bedre forståelse av kontekst for studiet. Vi valgte

å bruke intervju som metode slik at vi kunne få ledernes erfaringer med egne ord og at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi hadde en felles oppfatning av informantenes respons. Ved å bruke en semistrukturert intervjuguide, mener Ryen (2002) at vi setter søkelys på opplevelsene informanten har om tematikken. Vi valgte tre tema for spørsmålene våre, som vi opplevde var hensiktsmessig for å besvare problemstillingen: 1) erfaringer informanten hadde med politiske prosesser, 2) handlingsrommet informanten beskrev til politisk påvirkning, og 3) endringer informanten ønsket for å få større handlingsrom. I arbeidet med å utforme intervjuguiden gjennomførte vi et prøveintervju. Der prøvde vi ut spørsmålene vi hadde formulert for å se om de fungerte slik vi hadde planlagt, samt lydopptak og rollefordeling mellom oss som skulle utføre intervjuene. I etterkant av intervjuet gjennomførte vi en metasamtale med informanten der vi bad om tilbakemelding på spørsmålene, på intervjusituasjonen og på vår rolle som intervjupersoner. Deretter diskuterte vi oss imellom hvordan vi plasserte oss i rommet, fordelte oppgaver og roller. Vi avklarte at to og to skulle gjennomføre intervjuene, der en hadde hovedansvar for intervjuet og den andre var medintervjuer. Prøveintervjuet var en nyttig øvelse som vi tok med oss videre i arbeidet. Intervjuguiden (vedlegg 3) ble ikke endret etter prøveintervjuet, men vi valgte å legge til noen oppfølgingsspørsmål som fungerte godt. Alle tre deltok i prøveintervjuet.

I intervjuene opplevde vi at intervjuguiden var god og nyttig. Den gjorde det lettere å bringe samtalen tilbake på sporet, de gangene informantens svar begynte å avvike fra opprinnelig tema. Gjennom en semistrukturert intervjuguide får informantene frihet til å fortelle med egne ord, og vi fikk informanten sine umiddelbare refleksjoner og beskrivelser. Intervjuene hadde derfor litt ulik lengde, mellom 40 og 60 minutter. Intervjuene startet med uformell samtale for å bygge tillit og senke skuldrene til informanten. Deretter presenterte vi forskningsprosjektet og vår egen interesse i å forske på dette, samt problemstillingen vår. Så startet vi selve intervjuet ved å be informanten om en kort presentasjon av arbeidserfaring og utdanning. I transkripsjonene så vi at i noen intervju tok disse svarene litt stor plass. Dette gjorde vi bevisst etter at lydopptakeren var satt i gang for å ufarliggjøre situasjonen i den grad det lot seg gjøre.

Siden vi valgte å være to stykker på hvert intervju, hadde vi i forkant fordelt oppgaver om hvem som var «hovedintervjuer» og hvem som var «hjelpeintervjuer». Den som var hjelpeintervjuer, kunne gjøre notater og komme med oppfølgingsspørsmål etter behov. Dette forklarte vi til informanten. Gjennom en slik arbeidsfordeling, og ved bruk av lydopptak var

det lett og holde flyten i intervjuet. Hovedintervjueren kunne være til stede i intervjuet og respondere på informantens sitt blikk, kroppsspråk, mimikker og beskrivelser. Vi kjente på en utfordring med å være nøytral og samtidig være en aktiv og støttende lytter. Det var utfordrende å legge vekk egne perspektiver og forforståelse, spesielt når informanten henviste til det og forventet en respons fra oss, siden vi selv var en del av praksis- og forskningsfeltet. Vi valgte å la informantene snakke fritt innenfor temaet, men å lede de innom spørsmålene i intervjuguiden gjennom intervjuet, ved å hente opp noe de hadde sagt. Vi brukte ofte frasene; «Spennende! Fortell mer om det!» eller «Du sier at Hvorfor tror du at det er slik?» «Kan du si litt mer om det?» Å være oppriktig åpen og nysgjerrig på informantene var viktig for oss, og det var interessant når informanten presenterte tanker vi ikke hadde tenkt før. Vi ser i etterkant at den nye innsikten vi fikk ble brukt som vinkling på hjelpespørsmål i videre intervju. Informantene fikk ikke utlevert intervjuguiden på forhånd, fordi vi ikke ønsket at de skulle komme med «fasitsvar». Det var viktig for oss at de snakket fritt i trygge omgivelser. Gjennom informasjonsskrivet som de hadde fått tilsendt på forhånd, var informantene allerede godt kjent med tematikken. En av informantene spurte om å få spørsmålene i forkant av intervjuet, men godtok forklaringen vår og ville likevel delta i studiet. Med denne gjennomføringen holdt vi oss til semistrukturert intervju med hovedvekt på det *naturalistiske intervjuet*, slik Ryen (2002) omtaler det. Vi inviterte oss inn på informantene sine arbeidsplasser. Da ble det fysiske rommet kjent for informanten. Jacobsen (2015) viser til at stedet intervjuet gjennomføres har betydning for svarene som kommer frem og at en skiller mellom naturlig og kunstig kontekst. Ved å benytte informantens arbeidssted var det et naturlig sted for dem og det kan bidra til at informanten deler mer informasjon enn i en kunstig kontekst, som for eksempel kunne være intervjueren sitt kontor. Dette er en del av *konteksteffekten*, slik Jacobsen (2015) beskriver det.

Kvalitative intervjuer bør inneholde *meningsspørsmål*, i tillegg til faktaspørsmål, mener Kvale og Brinkmann (2015) selv om disse kan være mer krevende. Meningsspørsmålene kan hjelpe intervjueren til å få større innblikk i informantens livsverden, altså deres subjektive perspektiv på temaet. I intervjuguiden hadde vi formuleringer som «hvordan opplever du ...?» og oppfølgingsspørsmål som; «på hvilke måter er dette viktig for deg?» Ofte er det likevel utfordrende å få tak i informantens meninger via direkte spørsmål og svar. En må ofte observere informanten sitt kroppsspråk, mimikk og stemmebruk for å tolke og forstå hva informanten legger i svarene. Vår rolle som intervjuer ble å oppfordre informanten til å

beskrive handlingsrommet ved å gjenta det som ble sagt og deretter komme med oppfølgings spørsmål.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan ulike intervjuere som har samme semistrukturerte intervjuguide som utgangspunkt, gjøre intervjuene litt ulikt på grunn av sensitivitet. I denne sammenhengen handler sensitiviteten om intervjuerens evne til å tolke og forstå informantenes svar på en nyansert måte. I disse intervjuene kan en oppnå mer rike og dypgående svar fra informanten. På den andre siden kan en gå glipp av informasjon dersom en ikke fanger opp viktige signal eller kontekstuelle hint som deltakerne gir. Som motvekt til dette, valgte vi å være to intervjuere på hvert intervju. Vi hadde også skapt oss en felles forståelse av det Kvale og Brinkmann (2015) kaller «forutsetningsløs holdning» (s. 49) gjennom refleksjoner, for å gå inn i situasjonen med åpen og nysgjerrig holdning der informanten og dens meninger er i fokus. Som intervjuer skal vi ikke ytre meninger om selve innholdet, men forsøke å få tak i informanten sin mening om emnet. Intervjuet skiller seg fra en vanlig samtale nettopp på grunn av dette. Vi opplevde i flere av våre intervjuer at informantene inviterte oss med i refleksjonen både direkte og indirekte. Dette tenker vi skjedde fordi vi kjente informantene fra før, og fordi at de visste at vi hadde kunnskap om deler av deres historie. I intervjusituasjoner der intervjuer og informant kjenner hverandre fra før, kan det gi spesielle utfordringer knyttet til taus kunnskap, da denne er vanskelig å formalisere eller uttrykke eksplisitt gjennom ord. Dette kan inkludere ferdigheter, erfaringer og grunnleggende antakelser som er internalisert hos informant og intervjuer. Dette kan føre til at viktig informasjon ikke blir tydelig uttrykt, og at verdifull innsikt eller at kunnskapen ikke blir utforsket fullt ut. Vi ser at vi med fordel kunne spurt informantene om å utdype mer i noen av svarene.

I en kvalitativ intervjusituasjon vil det alltid være et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og informant siden det er den som intervjuer som definerer rammene, stiller spørsmålene og bestemmer hvilke svar en går dypere inn i. I tillegg er det intervjueren som sitter på eneretten til å fortolke resultatene. Det er umulig å fjerne dette maktforholdet, men viktig å være det bevisst både i intervjusituasjonen og i prosessen med å tolke data. Hvordan man håndterer dette maktforholdet kan påvirke både studiens gyldighet og pålitelighet. Intervjuobjektene kan unnlate å svare på enkelte spørsmål eller «pynte på» svarene på grunn av dette maktforholdet. Vi som forskere kommer fra ulike deler av barnehagesektoren, og har våre «allianser» som vi er lojale mot. Det kan ha begrenset åpenheten til informantene, da de

ikke ville dele tanker og perspektiv som kunne oppleves som illojalt ovenfor sin allianse. Dette var spesielt gjeldene i intervjuer der to kommunale styrere, intervjuet en av våre informanter fra privat barnehage. I rollen som intervjuere var vi alle tre bevisst på å være aktive lyttere og å ta imot svarene på en anerkjennende måte uten å evaluere. Vi gikk aldri inn i diskusjoner med egne meninger, men forsøkte å opptre åpen og nysgjerrig på svarene. Vi var også tydelig på at vi ikke satt på en fasit, men at problemstillingen vår er blitt til av oppriktig undring og at vi var mottakerne i situasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015; Ryen, 2002).

Mishler (1986) snakker om kvalitativ forskning som håndverk og mener at forskeren bør inneha en del kunnskap som læres ved å praktisere håndverket. En må vurdere hvilke teknikker som er hensiktsmessig for bruk i de ulike situasjonene og i møte med forskjellige mennesker. Han hevder det også er viktig å vurdere metodene underveis og tilpasse seg informantene. Som pedagoger og ledere med personalansvar har vi med oss kunnskap og erfaring om relasjonskompetanse, ulike typer samtaler, og om hvordan vi møter mennesker inn i forskningsarbeidet. Dette er erfaring vi kunne dra nytte av i møte med ulike mennesketyper i intervjusituasjonene, selv om vi er rimelig nye i forskningsfeltet. Vi opplevde at alle informantene snakket mye og fritt selv i denne konteksten, så etter intervjuene erfarte vi å ha lykket med innhenting av data.

I prosessen med transkribering av empirien oppdaget vi likevel at noen informanter hadde mange og lengre pauser i enkelte av svarene sine. Dette kan være ett tegn på at de veier ordene sine. I vår forskning omhandlet dette særlig tematikken der vi var inntom forskjeller mellom privat og kommunal sektor, og der intervjupersonene var ansatt i den motsatte sektoren av informanten. Et eksempel på dette er Haldis som fremmer sine meninger om tilskuddsordningen til private barnehager, men avslutter med å si «jeg vet forresten ikke - dette kan jeg for lite om». Eller Solbjørg i privat sektor som tar opp sin opplevelse av kommuneadministrasjonen sin rolle mellom private og kommunale barnehager, men avbryter seg selv ved å si: «Ja, nå sier jeg litt for mye». I et forskningsintervju skapes kunnskapen i interaksjon mellom intervjueren og informanten og det vil alltid være en gjensidig påvirkning. Kanskje handler dette om tillit til intervjupersonen og en usikkerhet om en bør ha en felles mening om emnet, siden vi er en del av samme sektor i samme kommune (Kvale & Brinkmann, 2015; Ryen, 2002).

2.5 Transskribering

Å transkribere betyr i vår sammenheng å gjøre taleopptaket av intervjuene om til skrevet tekst. Kvale og Brinkmann (2015) mener at man i denne prosessen må være oppmerksom på at en står i fare for å miste «abstraksjoner». Det kan handle om å gjengi tonefall, stemninger og gester i transkripsjonen. En mister noen aspekt når empirien er blitt skriftlig, som en i muntlig form kan oppleve og sanse når en er til stede ved intervjuet. Transkripsjonen vil på den måten være svekket. I vår forskning valgte vi å ta lydopptak med to opptakere for hvert intervju for å begrense muligheten for tekniske eller menneskelige feil ved opptaket. Dette sikret at vi fikk gode opptak av intervjuene og vi kunne gå tilbake å høre på hvordan informantene hadde uttalt ord og formuleringer. I den ene barnehagen ble telefonene liggende mot intervjuerne istedenfor mot informantene, i dette intervjuet har opptaket mye dårlige kvalitet. Det minnet oss om at lydopptak var avgjørende for å gjøre gode transkripsjoner. I ettertid ser vi at det hadde vært hensiktsmessig å høre gjennom lydopptaket og notere ned observasjoner fra intervjuet som for eksempel mimikk og kroppsspråk. Vi transkriberte intervjuene som vi selv hadde gjennomført, slik at vi bedre kunne forstå konteksten. Vi brukte symbol for blant annet pauser, latter og bekræftende lyder fra forskerne. Det vil si at vi skrev ikke alle «mmm», «ehhh» og «hmm». Siden vi var tre som utførte transkripsjonene lagde vi en oppskrift på hvordan vi skulle gjennomføre dette for å sikre at vi brukte samme symbol, skrev ut og brukte transkripsjonene på samme måte. For vår forskning er innholdet det viktigste, derfor gjorde vi denne vurderingen. Vi noterte stikkord under gjennomføringen av intervjuet, men ønsket i størst mulig grad å ha fokuset mot informantene og situasjonen. Vi stolte ikke automatisk på at det vi husket og notater fra intervjuene skulle være tilstrekkelig til å ha nok data å arbeide med, så opptakene var avgjørende for vår transkripsjon. Vi så til Jacobsen (2015) sine anbefalinger når vi tok avgjørelser rundt det å gjøre opptak av intervjuene.

Når vi brukte funnene i drøftingsdelen, skrev vi dem om til fullstendige setninger. Dette for å inkludere dem bedre i teksten. Vi var nøye på at sitatet ikke skulle miste meningen sin. Vi gjorde omskrivingen ved å ta vekk tankestreker, beskrivende tegn og små ubetydelige ord samtidig som meningsinnholdet forble det samme. Haldis sin fortelling om hvorfor hun ikke benytter handlingsrommet sitt mer, så slik ut etter transkripsjonen:

«Eg trur kanskje da har og med at vi er ny organisasjon, ein mykje større organisasjon og før ein får på ein måte settla da, så er det gjerne eit behov for å ha kontrollen. Men så trur eg og da handla om kultur * Ehhh for det er jo ehhh vår leiing er jo frå gamle X og det er jo Y metoden vi bruker, stort sett altså den måten dei har jobba på sant, det er jo ikkje, det er jo ikkje X metoden der veien var kortare og det var meir rom for da sant. Og da trur eg ikkje var i Y heller utan at eg heilt veit, men det er min påstand. * Mmm så eg trur at det handlar om både da at det er eit # kontroll, men det er og ein kultur som er blitt arva».

Det samme sitat vil se slik ut i oppgaven:

«Vi er en ny og større organisasjon, så det er gjerne et behov for å ha kontroll. Jeg tror at det handler om kultur. Ledelsen er fra en av de gamle kommunene, og det er den kommunen sine metoder vi bruker. Jeg tror det handler om en kultur som er arvet».

Ett annet eksempel er Hedda som svarer på hvordan det perfekte bilde på et samarbeid mellom politikerne og lederne i barnehagesektoren;

«Da tenker jeg at jeg blir oppringt av en politiker som skal som skal ta en avgjørelse i en sak, som en er litt usikker, på for eksempel, eller gjerne skulle hatt litt mer belyst, så hadde det vært perfekt hvis den personen hadde ringte meg og sagt; «du nå er det noe viktig som skal opp i kommunestyret, som kanskje du kan noe om». Så det der med å være en litt sånn referanse bedrift, eller referansepersoner. Eller (...) Det tenker jeg må være det perfekte bildet».

Vår måte å omskrive sitatet på ble slik: «Å bli oppringt av en politiker som skal ta en avgjørelse i en sak: «Det er noe viktig som skal opp i kommunestyret, som kanskje du kan noe om». Det å være en referansebedrift hadde vært perfekt!»

En annen utfordring var at noen av informantene hadde faste, karakteristiske uttrykk de bruker i sin kommunikasjon. Dersom det ikke gikk ut over innholdet i sitatet, har vi valgt å ta disse bort slik at anonymiteten er ivaretatt. Vi ser at dette oppstår fordi vi kjenner informantene godt og kan derfor sikre konfidensialitet i større grad.

2.6 Analyse

Etter at intervjuene var transkribert, kodet og kategoriserte vi empirien vår. Det finnes ulike måter å tilnærme seg analyse av empirien på, men vi valgte denne metoden for å få en god oversikt over dataene slik at vi lettere kunne bruke de videre i analyse og drøfting. Når vi startet kodingen, valgte vi å ta utgangspunkt i viktige funn og sitater fra intervjuene. Deretter kategoriserte vi funnene og forsøkte å finne eventuelle mønstre eller fellestrekk. En må ikke forveksle disse mønstrene med generalisering, noe som ikke er forenelig med kvalitativ forskning siden det er for få intervjupersoner som deltar, ifølge Kvale og Brinkmann (2015). I vår forskning kodet vi funnene ved at vi alle tre noterte i margen hva intervjuene handlet om. Eksempel på koder kan være lojalitet, struktur eller fagforbund og samarbeidsutvalg som en bruker handlingsrommet gjennom. Disse funnene ble systematisert i tabeller (vedlegg 4) for å gi oss en bedre oversikt. Deretter kategoriserte vi kodene i bredere og mer abstrakte kategorier som var knytt opp til teoretiske perspektiv. Dette er i overensstemmelse med induktiv tilnærming til analysen, slik Jacobsen (2015) beskriver det. Ved induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i funnene for deretter å knytte de til teoretiske perspektiver. Da vi hadde kategorisert empirien hver for oss, møttes vi fysisk og diskuterte likheter og ulikheter, samt hvilke funn empirien viste. Vi hadde for det meste en felles analyse av empirien, men opplevde også at vi delte nye og flere perspektiver ved å være tre forskere. Allerede ved første del av analysen oppdaget vi at barnehagenes eierform og sektor kunne ha betydning for empirien. Om vi i vår forskning kun hadde hatt informanter fra private barnehager, hadde vi stått igjen med færre funn knyttet til kultur, og kanskje hatt et større fokus på samarbeid mellom private og kommunale barnehager for å øke handlingsrommet. Hadde vi hatt flest informanter fra kommunale barnehager, hadde vårt forskningsprosjekt i større grad handlet om organisasjonskultur. Det at vi selv representerer både kommunal og privat sektor i vår forskningskommune, gav oss et bredere blikk på empirien, og ulike perspektiver gjorde at vi lettere kunne ivareta informantene med tilstrekkelig sensitivitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Arbeidet med å kategorisere funnene var et av høydepunktene i forskningen og vi følte oss ydmyk over hva informantene hadde delt med oss. Samtidig var det en arbeidskrevende og spennende prosess, siden vi kom fra ulike sektorer med ulik arbeidserfaring. Som forskere i denne prosessen var vi bevisst på at vi var i ubalanse siden vi var ulikt representert fra kommunal og privat sektorene, og måtte sikre at begge sektorer ble jevnt representert. Med utgangspunkt i et hermeneutisk perspektiv som bakteppe i dette arbeidet, vekslet vi mellom å

se det enkelte funnet for seg selv og deretter som en helhet, i forskningen vår. Jacobsen (2015) viser til den «hermeneutiske spiralen» som en dynamisk prosess. Der veksler vi mellom å jobbe med funnene, trekke inn teori for så å gå tilbake til funnene, for å se på de igjen på en ny måte. Dette førte i vår studie til ny innsikt og nye perspektiver på empirien.

2.7 Validitet og reliabilitet i kvalitative studier

Kvale og Brinkmann (2015) mener at *validitet* (gyldighet) skal prege alle fasene i en studie. Han mener dette handler om selve kvaliteten på studien. Vi har derfor inkludert og vurdert gyldigheten gjennom de ulike delene som er beskrevet i metoddelen for å sikre dette.

Reliabiliteten som Kvale og Brinkmann (2015) refererer til om forskningsresultatene er graden av pålitelighet og troverdig. Dette handler blant annet om grundig analyse av data, samt å være åpen for alternative tolkninger underveis i forskningen. Jacobsen (2015) understreker betydningen av å være bevisst sin egen forskerrolle og reflektere over hvordan ens egne forforståelser kan påvirke tolkningen av dataene. Dette omtales i litteraturen ofte som *forskerens refleksivitet* (Watt, 2007). På denne måten krever sikring av reliabilitet i kvalitativ forskning en grundig og kritisk tilnærming gjennom hele forskningsprosessen, der forskeren kontinuerlig reflekterer og vurderer påliteligheten til sine funn og tolkninger. Dette har vi vært spesielt oppmerksomme på, siden vi har forsket på eget fagfelt. Vårt formål var at oppgaven skal ha nytteverdi for både oss og andre ledere i barnehagesektoren.

2.8 Presentasjon av funn

Vi vil presentere våre utvalgte funn gjennom kategorisk fremstilling. Kategoriene er valgt med bakgrunn i oppgavens tema og problemstilling som er; «Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?» Sitatene som er valgt ut, illustrerer innholdet i hver kategori.

Flere av våre funn pekte mot lederen sin beskrivelse av egen rolle opp mot handlingsrommet. Funn gav oss innsikt i endring i lederrollen og hvilke egenskaper lederen bør inneha. Hedda sier det slik i forhold til endring i lederrollen; «De 15 årene jeg har vært her som leder er rollen

blitt helt annerledes. I begynnelsen hadde jeg tid til å gå på avdelingene. Nå er det ikke mye tid lengre». Solbjørg peker på personlige egenskaper; «Da hadde jeg vært mer utadvendt og flinkere til å ta kontakt med mennesker. Jeg kvier meg for å gjøre den biten, og burde vært bedre på nettverksbygging». Turid beskriver sin utadrettede ledelse slik; «Jeg er på en måte to personer. Jeg jobber gjennom andre som en motivator og så prøver jeg å løfte praksis opp for tjenesteleder og kommunalsjef».

Noen av funnene pekte på at andre sin ledelse hadde innvirkning på deres beskrivelse av handlingsrommet. Det kunne være samarbeidspartnere i lederne sine nettverkene, som Solbjørg løser sine utfordringer med å «jobbe i kulissene» fordi andre ledere hun samarbeider med er «helt rå på nettverksbygging!»

Den andre kategorien som utpekte seg i våre funn var kultur, makt og tillit. Mange av funnene handlet om tillit til politikerne og kommuneadministrasjonen og hvem som hadde tillit til dem. Turid sier det slik når hun referer til kommuneadministrasjonen som er hennes arbeidsgivere:

«Jeg opplever at de har tillit til meg. Jeg kan være veldig direkte og veldig tydelig, og er ikke redd for å si hva jeg mener. Jeg tror de er redd de vil miste kontrollen, hvis jeg tar opp ting de ikke tenker skal tas opp» (Turid).

Hedda peker på en ønsket kultur der hun gjennom overtalelsesmakt kan påvirke politiske avgjørelser; «Å bli oppringt av en politiker som skal ta en avgjørelse i en sak: «Det er noe viktig som skal opp i kommunestyret, som kanskje du kan noe om». Det å være en referansebedrift hadde vært perfekt!»

Det ble også vist til sammenslåing av tre kommuner, som er slått sammen til en, og kulturbygging mellom disse. Haldis viser til kommunesammenslåingen med denne uttalelsen: «Det kan henge sammen med at vi er en ny og mye større organisasjon. Det tar tid før ting er settlet, så det er gjerne et større behov for å ha kontroll». Flere opplevde endring i kultur fra gammel organisasjon og at det ennå ikke var skapt en felles kultur i ny organisasjon. Vi kunne ane flere grunnleggende antagelser som påvirket dette. Haldis forklarer det slik; «Ledelsen er fra en av de gamle kommunene, og det er den kommunen sine metoder vi bruker. Jeg tror det handler om en kultur som er blitt arvet».

Den siste kategorien omhandler strukturer og organisering i kommunen og i det politiske landskapet. Her pekte informantene på strukturer som kan fremme eller hemme handlingsrommet opp mot politiske avgjørelser. De beskrev for eksempel at mangel på møtepunkt og frekvensen av dem som hemmende. Anlaug foreslår en struktur for samhandling med politikerne:

«Kunne vi invitert dem inn? At det av og til var politikere med på styrer- eller sektorsamling, for eksempel? For å informere?» Signe er også enig med dette med sin uttalelse: «Jeg kunne ønsket meg et par faste møtepunkt i året med dem». Videre uttaler Signe at «det er ikke et poeng i å ha veldig mange organ, men at man jobber skikkelig i de organene man har».

Gjennomgående i empirien var et ønske om å jobbe for en felles sektor med barnets beste i sentrum, Hedda sier det slik:

«Jeg tror det hadde gitt større effekt lokalpolitisk, dersom barnehagen i vår kommune gikk sammen, både kommunale og private på tvers av eierformer. Det hadde gitt mer tyngde og styrket sektoren vår enormt. Da kan ikke politikerne la være å høre på oss» (Hedda)

Turid viser til en savnet struktur for samhandling på tvers av sektorene og med politikerne, for barnets beste og beskriver det slik: «men vi må klare å fremstå samlet, med barnets beste øverst i pyramiden».

Vi vil videre i drøftingskapittelet se på empirien opp mot de teoretiske perspektivene vi presenterer i neste kapittel; ledelse, kultur, makt og tillit og gjennom struktur og samhandling.

3. Teoretisk innramming

Som problemstillingen vår sier, ønsker vi å finne ut mer om hvordan en barnehageleder beskriver handlingsrommet til å påvirke politiske beslutninger. Funnene i intervjuene våre er delt inn i tre kategorier; 1) ledelse, 2) kultur, makt og tillit og 3) struktur og samhandling. En rød tråd i funnene, er at informantene beskriver at struktur og kultur både kan hemme eller fremme hvordan lederen bruker handlingsrommet. Ledelse, makt og tillit er avgjørende elementer for hvordan handlingsrommet blir utnyttet.

I problemstillingen vår bruker vi ordet handlingsrom. Vi definerer handlingsrommet etter Stewart (1982) sin modell om krav, valg og begrensninger. Handlingsrommet handler om valgmulighetene lederen har til å utøve lederskapet sitt, innenfor gitte rammer av krav og forventninger. Det skilles også mellom et formelt og et subjektivt handlingsrom. Det formelle handlingsrommet omhandler lover, rutiner, tilgang på ressurser og kompetanse, mens det subjektive handlingsrommet er individuelt og er påvirket av kontekst. Lederes opplevelse av handlingsrommet fortøner seg derfor ulikt selv om den formelle rollen er lik. Hvordan handlingsrommet blir brukt varierer utfra lederes skjønn, krav og begrensninger (Strand, 2015).

Vi innleder teorikapitlet med Røiseland og Vabo (2016), og deres betraktninger om ledelse. Gjennom Adizes (1995) sin teori om den utadrettede lederrollen og Glasø og Thompson (2013) sine perspektiver på transformasjonsledelse, vil vi beskrive hvordan ledelse kan anvendes for å sikre politisk påvirkning. Videre bruker vi Bang (2011), og Jacobsen og Thorsvik (2019) til å se på hvordan kultur, makt og tillit er sentrale faktorer i ledelse. I avslutningen av teorikapitlet er vi tilbake til Røiseland og Vabo (2016), og drar veksler på de tre styringsregimene som har preget vesten i etterkrigstiden; offentlig administrasjon, New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) (Osborne, 2010).

3.1 Ledelse

Styring og ledelse er begreper som er vanskelig å skille fra hverandre og de brukes om hverandre i mange sammenhenger. Røiseland og Vabo (2016) viser til at det er funksjonen i henholdsvis ledelse og styring som utgjør forskjellen. Styring omhandler ofte det systemiske

og hvordan en prøver å påvirke menneskers adferd gjennom ulike rammebetingelser, både administrative og økonomiske.

I vår studie omtaler vi ledelse på denne måten: «atferd påvirkes gjennom mer personorienterte aktiviteter der relasjonen mellom mennesker står sentralt» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 74) Det relasjonelle står dermed i fokus og forskning på samstyring framhever at ledelse er avgjørende for å lykkes, sier Røiseland og Vabo (2016). Det blir pekt på noen behov som er viktig å ivareta ved ledelse i samarbeid. Kommunikasjon, kunnskapsdeling og tillit mellom deltakerne i samarbeidet, samt felles mål er viktige moment å dekke for denne type ledelse. God kommunikasjon er avgjørende for å kunne eksplisitt uttrykke sine ønsker, ta stilling til andre innspill og formulere felles målsettinger. Kommunikasjonen brukes også for å oppnå kunnskapsdeling som ofte er årsaken til at samarbeidet etableres. Tillit mellom deltakerne er grunnleggende, og at alle bidrar i felleskapet gir et fruktbart samarbeid. Tillit erstatter de hierarkiske relasjonene i organisasjonen. Felles mål er ikke viktig bare for målets innhold, men også for relasjonen mellom medlemmene og hvordan de samarbeider. Det kan være et paradoks at felles mål i samarbeidet forutsettes, dersom det er en skeivfordeling på kunnskap og ressurser deltakerne bringer inn. Kommunen vil for eksempel være en overlegen aktør sammen med små private samarbeidspartnere. I noen tilfeller skiller en mellom organisasjonens mål og deltakerens mål. Dersom samarbeidet gjelder på tvers av organisasjoner er organiserte møtepunkt viktig for å ivareta behovene for kommunikasjon og relasjonsbygging (Røiseland & Vabo, 2016).

Ledelse er også en kompleks og sammensatt aktivitet i egen organisasjon som er i konstant forandring, da organisasjonen må tilpasses seg stadige endringer i samfunnet. Transformasjon betyr endring, og en leder som er transformerende omdanner noe eller noen. Ved et transformerende lederskap, skaper leder autonomi for sine ansatte og er rollemodell for likeverd og inkludering. Leders engasjement i den ansatte utvikler ekstrarolleatferd. Det er positive og ønskelige handlinger som ikke er fastsatt gjennom instruksjer og regler, men som fremmer positiv utvikling og drift av organisasjonene. En transformerende leder har et langsiktig perspektiv, ønsker innovative og kreative ansatte som samarbeider mot en felles visjon og mål. Leder skaper en trygg og støttende kultur og et godt fellesskap (Glasø & Thompson 2013). En transformerende leder inspirerer og motiverer ansatte med sine karismatiske egenskaper, som gir indre motivasjon. Hver enkelt ansatt får oppmerksomhet og

blir møtt med respekt, og individets behov blir sett (Glasø & Thompson, 2013; Kaufmann et al., 2023). Transformasjonsledelse fungerer godt i ustabile og usikre omgivelser på alle nivå; individ, ledelse og organisasjonsnivå. Indremotivasjon hos individet gir et bedre resultat enn ytre motivasjon. Det å få ta del i et felleskap og oppleve å være viktig, forsterker den indre motivasjonen og stoltheten til oppriktig å ville yte mer for organisasjonen (Osnes, 2021). En transformerende leder vil utvikle relasjoner til hver ansatt. I enhver relasjon er det makt, og konkurranse om knappe ressurser. Ledere har makt ut fra sin stilling, tilgangen på ressurser og gjennom deres evne til påvirke andres meninger. Stensaker og Haueng (2016) definerer makt som «evnen til å påvirke andres atferd gjennom bevisst og målrettet handling» (Stensaker & Haueng, 2016, s. 57). Handlingsrommet, som beskriver mandat og forventninger knyttet til leder, påvirker hvilken oppfattelse av makt leder har, og hvordan man utøver den. Dersom handlingsrommet oppleves som lite og styrt av rigide regler og normer, kan det begrense leder sin vilje til å implementere endring, eller utøve arbeid utenfor opplevd handlingsrom (Einarsen & Skogstad, 2015).

Ledere har makt i organisasjonen gjennom den formelle rollen som leder, og fordi de har større kunnskap og kompetanse. Mange ledere vil også ha normativ makt, fordi andre verdsetter deres handlinger og holdninger, og de vil da være rollemodeller for kulturen i organisasjonen. Rollemodellprinsippet sier at vi tar etter holdninger og handlinger til mennesker som vi verdsetter eller identifiserer oss med. Jo høyere opp i hierarkiet lederne er, jo sterkere rollemodeller vil de være. Når ledere er bevisst dette, kan god bruk av rollemodellprinsippet føre til kulturendring. Dette fordrer bevissthet på hvilke holdninger man fremmer med sin atferd, og gode rutiner for tilbakemelding ved ubalanse mellom ord og handling (Bang, 2011).

Forskning viser at i barnehagesektoren har det vært en kultur for at leder har blikket rettet inn i organisasjonen, og brukt tid på administrative oppgaver, samt pedagogisk arbeid og personalledelse (Gotvassli, 2019). Børhaug og Lotsberg (2010) sier at barnehager utfordres siden de er aktør i flere konkurransemarked, og lederkulturen er i endring. Barnehageledere prioriterer nå utadrettet ledelse i større grad for å sikre barnehagen sine behov og interesser. Barnehager er avhengig av ledere som agerer politisk taktisk i forhandlingsprosesser, for å få støtte og ressurser fra omgivelsene. Utfordringen er at barnehageledere har opplevd interaksjonen til politikere og myndighet som lite støttende og krevende, og det kreves en ny relasjon. Ledere i privat barnehagesektor opplever støtte fra eier, i form av tilgang på ressurser

som kan avlaste lederoppgavene (Børhaug & Lotsberg, 2010). Makten til å definere hva som er gode barnehager ligger ikke bare i det indre liv i barnehagen, men også i det ytre. Endringer i barnehagesektoren krever et tydelig strategisk blikk fra leder, slik at en når målsetninger og styrker relasjoner til sentrale interessenter. Barnehagesektoren er i stadig endring, derfor trenger leder å bruke dømmekraft og utvikle mål og systemer for at organisasjonen skal være bærekraftig (Gotvassli, 2006). Vi vil nå kort gå gjennom Adizes (1995) lederroller med vekt på entreprenørrollen, for å belyse problemstillingen vår.

Adizes (1995) påpeker at det er behov for ledere med fire ulike ferdigheter for å drifte en organisasjon effektivt på kort sikt, og utvikle den på lang sikt. Han mente at ledere ikke kan utføre alle de ulike rollene selv, og et komplementerende team er nødvendig. For at teamet skal fungere må en anerkjenne hverandre sin rolle, utnytte hverandre sine styrker og konflikt er nødvendig for framgang. Om ikke alle rollene blir ivaretatt, vil det bli ubalanse i organisasjonen og svekket konkurransekapital. I denne oppgaven velger vi å ha søkelys på entreprenørrollen, som har lederblikket rettet ut av organisasjonen og er lite formalisert. Entreprenørrollen er fremtidsrettet og innovativ, og en nødvendighet i et endringssamfunn. Den er risikovillig for å fremme løsninger og mål, men en utfordring kan være å få endringer gjennomført i organisasjonen (Gotvassli, 2019). Organisasjonens eksistens er avhengig av entreprenørens funksjon til å utvikle muligheter og markedsføre sin egen enhet for å være aktiv aktør i konkurransemarkedet. Strand (2015) deler entreprenørrollen i to roller; innovatør og mekler. Innovatørens oppgave er å lede endringsprosesser som sikrer innovasjon tilpasset samfunnets utvikling. Mekleren bygger allianser og relasjoner utenfor organisasjonen, slik at en kan mekle seg frem til ressurser og støtte for å fremme vekst i egen organisasjon (Strand, 2015).

I dette kapitlet har vi sett at utadrettet ledelse handler om å være proaktiv og orientert mot fremtiden, og inspirere til å tenke innovativt. Gjennom relasjonell og utadrettet ledelse skapes et fundament for en sterk og adaptiv kultur, som er preget av tillit og åpenhet. Ledere fungerer som rollemodeller og drivkrefter ved å fremme verdier som støtter opp under organisasjonens formål og langsiktige mål. Kulturen i organisasjonen kan dermed bli en ressurs som bidrar til å motivere ansatte, styrke samarbeidet og drive innovasjon. (Røiseland & Vabo, 2016; Glasø & Thompson, 2013) Kultur, makt og tillit vil vi se videre på i det kommende kapitlet.

3.2 Kultur, makt og tillit

I Meld. St. nr. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor*, har regjeringen utarbeidet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor. Det ene prinsippet er at ledere må utvikle kultur for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt. Videre sier regjeringen at dette krever en kultur preget av nysgjerrighet, åpenhet og mot, og at politikere, ledere og medarbeidere er vesentlige i denne prosessen.

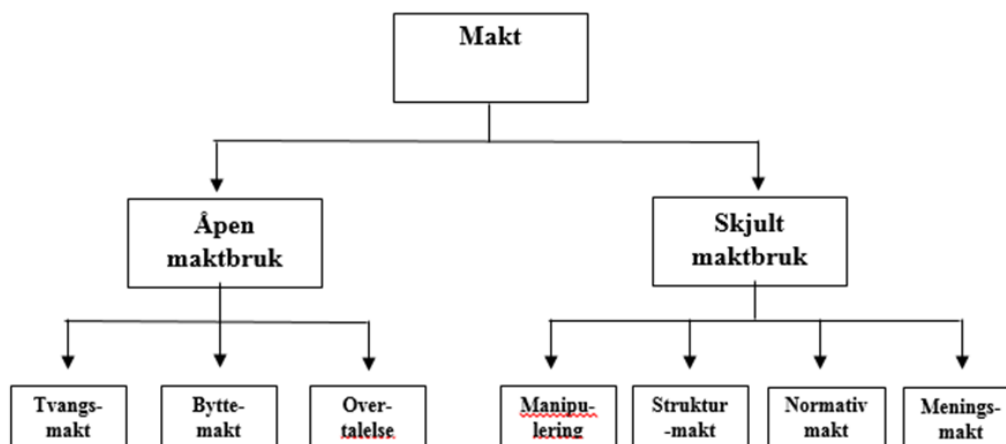
Bolman og Deal (2018) beskriver kulturen som superlimet i organisasjonen, som binder den sammen, og hjelper virksomheten å nå målene sine gjennom menneskene som virker i den. Det finnes mange forskjellige definisjoner på kultur. Bang (2011) beskriver kulturen i en organisasjon som «de sett med felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23). Schein (1987) sin definisjon er mye lik, men legger til at kultur skapes i en organisasjon når en gruppe over tid har jobbet sammen om å løse problemer, og funnet løsninger som har fungert bra nok til at de betraktes som sannheter. Nye medlemmer lærer at gruppen sin måte å oppfatte, tenke og føle på, er riktig for å løse utfordringene som oppstår.

Kulturen i en organisasjon blir påvirket av det som aksepteres eller oppmuntres av betydningsfulle enkeltpersoner eller grupper (Groysberg et al., 2018). Organisasjoner som har en kultur som samsvarer med strategi og ledelse, vil kunne oppnå svært gode resultater. Kultur virker på samme måte som en formell struktur; den kan legge føringer på hva som er passende atferd knyttet til bestemte oppgaver i organisasjonen. Høy grad av tillit mellom ledere og medarbeidere, kan gjøre organisasjonen mer effektiv enn andre som bruker virkemidler for styring som er byråkratiske (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Noen kulturuttrykk kan påvirkes, mens de sterkeste er motstandsdyktige mot forsøk på endring (Strand, 2015). Disse defineres som grunnleggende antakelser og ses igjen i holdninger og atferd hos medlemmene i en organisasjon. Å være bevisst på hvilke grunnleggende antakelser som finnes i organisasjonen vil være nyttig, slik at man vet at disse er til fordel og ikke til ulempe for organisasjonen (Bang, 2011). En sterk kultur innad i organisasjonen fører til en høyere grad av tillit mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter. Kulturen kan gi opplevelse av tilhørighet, fellesskap og identitet, og kan virke motiverende. En slik kultur vil være mer effektiv enn svake og fragmenterte kulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En organisasjon kan bestå av

mange sosiale systemer og grupperinger og subkulturer er vanlig. Subkulturene i en organisasjon kan virke på hverandre på tre ulike måter; fremmende, nøytrale eller hemmende, og tilliten mellom partene kan forsterkes eller reduseres ut fra dette (Bang, 2011).

Sammenslåing av organisasjoner har vist å kunne utløse stress og mistrivsel, noe forskningslitteraturen forklarer med at man har viet for lite oppmerksomhet til de kulturelle utfordringene som følger med sammenslåing. En av faktorene for hvor vellykket overgangen til ny organisasjon blir, er hvordan man lykkes med integrering av ny kultur. Assimilasjon, der den ene kulturen overtar det andre organisasjonen sin kultur, er vanlig. En slik sammenslåing av kulturer kan utløse tap og savn etter den organisasjonen man mister. For å unngå langvarig kulturkonflikter, vil det være viktig å gjøre tiltak for å forene kulturene i organisasjonen (Bang, 2011).

Jacobsen og Thorsvik (2019) deler bruken av makt inn i åpen eller skjult makt, med flere underpunktet til hver av disse.



Figur 25: Ulike former for makt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 163)

Åpen makt er synlig utføring av makt gjennom atferd, og er basert på ressursen som en aktør har kontroll over. Åpen makt kan deles i tre kategorier, vi tar for oss to av dem i oppgaven vår; byttmakt og overtalelsesmakt. Byttmakt er noe som oppstår når aktører er avhengige av andre, for eksempel ved at de ønsker seg ressurser som andre aktører kontrollerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Byttmakt kan også brukes gjennom alliansebygging, ved å søke støtte, tilby fordeler, eller dele ideer for å sikre gjennomslag for sine motiv (Einarsen & Skogstad, 2015). Overtalelsesmakt har man når andre opplever ens argumentasjon som rimelig eller sann

(Jacobsen & Thorsvik, 2019). Formell kunnskap og kompetanse gjennom utdanning og erfaring vil kunne gi gode vilkår for å kunne bruke overtalelsesmakt. Det er to måter man kan vinne frem med overtalelsesmakt. Den ene er gjennom argumentasjonen sitt innhold og den andre er hvordan argumentet legges frem. Jo bedre man mestrer både det innholdsmessige og det retoriske, jo større makt vil man ha (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Einarsen og Skogstad (2015) omtaler dette som ekspertmakt. Når leder har ekspertmakt kan de bli oppfattet som uerstattelige, de kan få økt sitt maktpotensial for å representere den sterkeste koalisjonen, eller for å ha et omfattende og positivt nettverk.

Ved skjult maktbruk blir mennesker utsatt for makt, uten at de selv er klar over det, eller at det kan knyttes til en enkelt person. Skjult makt kan utøves på fire ulike måter; manipulering, strukturmakt, normativ makt og meningsmakt. Vi vil trekke frem de tre første, som vi har funn på i oppgaven vår. Manipulering forutsetter en direkte relasjon mellom mennesker, og oppstår når man blir forsøkt påvirket uten at man skjønner at noen prøver å påvirke. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å holde informasjon tilbake eller skjult, slik at man kan gi et uriktig bilde av en situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Einarsen og Skogstad (2015) utdyper dette ved at leder har tilgang til mer informasjon fra ulike kilder, og taktisk porsjonerer informasjon ut til aktørene i organisasjonen. Resultatet kan bli at det trekkes beslutninger på feilt grunnlag. Strukturmakt brukes ved at strukturer eller kultur kan utformes slik at det ivaretar den med makten sine interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sjøvold (2016) sin beskrivelse av formell makt henger sammen med strukturmakt, og er organisasjonens hierarki og autoritet knyttet til stillinger med spesifikke rettigheter, ansvar og beslutningsmyndighet. Leder innehar formell makt gjennom instruksjoner, fullmakter og ressurser. Organisasjonen sin formelle, stabile og systematiske struktur består av et sett med normer, som sier noe om hva som forventes av ansatte. Ansatte som aksepterer forventningene i den formelle strukturen, aksepterer på den måten en maktstruktur. Denne virker disiplinerende, da de ansatte vet at de kan bli møtt med sanksjoner og ubehagelige konsekvenser, dersom de utfordrer strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Legitim makt kan man inneha i form av sin stilling, og kan derfor ses på som strukturmakt. Legitim makt er basert på andre sin vilje til å la seg lede av en bestemt person, og kan oppnås ved å opptre i samsvar med hva som forventes i den aktuelle rollen. Når man innehar legitim makt blir man gjerne sett på som et forbilde gjennom å bekrefte og forsterke gjeldende normer og verdier, noe som kan bidra til å styrke endringsprosessen og oppnå ønskede resultater (Sjøvold, 2016). Normativ makt er den makten en eller flere personer har

til å påvirke kulturen i en organisasjon, basert på menneskers behov for å høre til (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sjøvold (2016) beskriver dette som verdibasert makt, og som en del av den uformelle makten. Mennesker vil gjerne etterligne holdninger og handlinger til de med normativ makt, eller handle slik de ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En leder må ha innsikt i maktens dynamikk for at en organisasjon skal fungere, og vellykketheten forstøkes ved delegering av maktmidler til medarbeidere. Studier viser at vellykkede mektige får andre til å føle seg mektige (Einarsen & Skogstad, 2015).

Sørhaug (1996) har beskrevet forholdet mellom makt og tillit. Han hevder man trenger begge deler for å kunne lede og at makten må baseres på tillit. Uten tillit vil makten reduseres. Det vil si at ledere må kunne anvende en troverdig maktbruk, som ikke oppleves som truende for et menneske (Einarsen & Skogstad, 2015). Det finnes ulike definisjoner på tillit. Vi har valgt å bruke Lewicki et al. (2006) som definerer tillit som «positive forventninger til en annen sin atferd» (Lewicki et al., 2006, s. 439). Meld. St. nr. 30 (2019-2020) sier at det er medarbeiderne, ofte sammen med brukerne, som er tette på problemstillingene og mulige løsninger. For å få til innovative endringer må lederne ha tillit til sine medarbeidere, delegere ansvar og gi støtte, samt ta åpent imot de innspillene som kommer. Tillit mellom ansatte og ledelse vil være nyttig der en person eller en gruppe føler en viss sårbarhet knyttet til risiko for negative utfall. Tillit tar lang tid å bygge opp, men rives fort ned. Derfor er tillit ofte et resultat av samhandling over tid, der man har erfart gjensidig lojalitet, ærlighet og pålitelighet. I en sterk og god kultur, vil tillit kunne redusere behovet for kontroll og overvåking, og dermed også frigi ressurser eller redusere kostnader, fordi man slipper å etterprøve om personer opptrer slik de har sagt at de vil, eller om de snakker sant (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Tillit er også essensielt når det kommer til arbeidstakers ytringsfrihet. I utgangspunktet har arbeidstakere ytringsfrihet på lik linje med alle andre, og kan ytre seg fritt innenfor den alminnelige lovgivningen. Ytringsfriheten er rettslig beskyttet i Grunnloven §100 (1814). Likevel er det to hensyn som står mot hverandre, og kan begrense arbeidstakers ytringsfrihet. På den ene siden er det ytringsfriheten som beskrevet, på den andre siden er arbeidsgiver sitt behov for tillitsfulle og lojale arbeidstakere. Dersom arbeidstaker ytrer seg negativt om arbeidsgiver og virksomheten, vil det kunne skade virksomheten og svekke tillit fra arbeidsgiver til arbeidstaker. Av hensyn til dette må arbeidstaker være varsom med ytringer. Arbeidsgiver vil likevel ikke være tjent med total taushet fra arbeidstakere. Arbeidstakere som

tør å si ifra, representerer en verdi både for bedriften og for samfunnet. Det er viktig at de arbeidstakerne som har en særlig innsikt, får mulighet til å ytre seg offentlig. Dette kan bidra til bedre kontroll med ressursbruk og offentlige ytelser (Benson, 2019).

En god kultur utgjør selve hjertet i organisasjoner, da den former hvordan ansatte oppfatter, samhandler og utfører sine oppgaver. Balansen mellom ytringsfrihet og lojalitet er et sentralt tema, der begge verdier må veies opp mot hverandre for å skape en sunn og dynamisk arbeidskultur. Struktur og kultur i en organisasjon er på mange måter to sider av samme sak, da de er gjensidig avhengige av hverandre. Sammen legger de grunnlaget for organisasjonens identitet, verdier og suksess. Videre vil vi se på hvordan tre styringsregimer har påvirket den vestlige verden etter andre verdenskrig, og hvordan dette kan brukes i samarbeidet mellom privat og kommunal sektor. (Bang, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2019)

3.3 Struktur og samhandling

Styring og ledelse henger tett sammen slik vi omtalte i kapittel 4.1. Styring omhandler det systemiske og hvordan en prøver å påvirke menneskers adferd gjennom rammebetingelser, både administrative og økonomiske. Kommuner og det offentlige bruker styring. Her vil det være strukturen som legger føringer for hvordan samarbeidet blir, gjennom hvordan det blir organisert. Styring kan også brukes ved samarbeid mellom privat og offentlig sektor, der kommunen benytter seg av private aktører for å imøtekomme markedet. Styring er en av kjerneoppgavene til all politisk virksomhet og en av de viktigste oppgavene politikerne har er å styre samfunnet og utvikling det. Det involverer at politikerne tar avgjørelser og at vedtakene gjennomføres i praksis i samarbeid med administrasjonen (Røiseland & Vabo, 2016).



Figur 36: De tre dominerende modellene for styring og administrasjon av offentlige tjenester (Vignieri, 2020).

Den britiske statsvitere Stephen P. Osborne (2010) peker på tre styringsregimer som har preget den vestlige verden etter siste verdenskrig; offentlig administrasjon, New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) (Røiseland & Vabo, 2016).

Offentlig administrasjon vektla styring gjennom lovgivning og byråkrati. Staten var en helhetlig aktør, der regimet var toppstyrt. Regimet blir sett på som formell og den ignorerer det uformelle i organisasjonen. Oppgavene blir spesialisert og utført i stabile omgivelser, der belønning baseres på dyktighet og ikke relasjoner. Autoriteten er formalisert, og beslutningsprosessene preget av rigide regler. Modellen har hatt stor innflytelse, og elementer fra den er fortsatt gjeldene i norsk forvaltning. Forvaltningen skal balansere ulike hensyn, og byråkratimodellen kan hjelpe til å sikre faglighet, likebehandling og at tildelingskriterier er objektive (Rønning, 2021). Kritiske stemmer mente styringsregimet; offentlig administrasjon var monopolisert, og konkurranse ville skape mer effektivitet og et bedre tilbud. På 80 – tallet kom New Public Management (NPM), og det ble et paradigmeskifte fra det klassiske styringsregimet.

Et trekk for NPM var å ta i bruk noen av prinsippene fra markedsstyring inn i offentlig sektor. Målsetningen var å kostnads effektivisere den med å konkurransesutsette og innhente anbud på tjenester. Et annet fellestrekk var troen på indirekte ledelse, der ledere påvirker sine ansatte gjennom atferd, kommunikasjon, beslutninger og verdier. De ansatte ble nøkkelpersoner, og de fikk utnytte og utvikle sin kompetanse som bidro til et bedre resultat (Rønning, 2021). NPM skulle bekjempe formalisering og rigiditet, og offentlige tjenester som ble konkurransesutsett til private aktører, fikk det offentlige behov for å detaljstyre gjennom lovverk og kontroll (Bekkelund, 2018). Senere har andre reformer påvirket, som i større grad fremmer samordning, men mange prinsippene fra NPM står fortsatt sterkt i offentlig sektor (Børhaug & Lotsberg, 2016).

Et supplement for NPM var styringsregimet som Osborne (2010) omtalte som New Public Governance (NPG). Røiseland og Vabo (2016) kaller det for samstyring og definerer det som «den ikke-hierarkiske prosessen hvor offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 21). Samstyring sikter til at ulike, men relativt likeverdige aktører samarbeider om en oppgave. Videre trekker de frem tre aspekter ved samstyring. Første aspektet er at aktørene er gjensidig avhengig av

hverandre gjennom et felleskap der de løser en oppgave eller en utfordring. Det andre aspektet med samstyring er hvordan avgjørelser blir tatt. Siden aktørene er avhengig av hverandre er det lite effektivt om den offentlige aktøren velger å bruke maktposisjonen sin til å innføre ulike lovverk og direktiver. Det kan føre til motstand og at de private aktørene trekker seg ut. Det er mer hensiktsmessig å etterstrebe samhandling gjennom diskurs, forhandling og ledelse. Når ulike aktører samarbeider for å nå planlagte og målorientert aktivitet er dette det tredje aspektet ved samstyring. Røiseland og Vabo (2016) sier at samstyringen innebærer at mål må fastsettes, virkemidler velges, strategier må utformes og ulike aktiviteter må koordineres.

Myndighetene sin politikk vil kunne gi offentlig sektor konkurransefortrinn, da de utformer lovverket. Derfor vil private organisasjoner ha interesse av god kontakt med de som utformer politikken. Organisasjoner som er politisk aktive har ulike strategier de kan bruke for å påvirke offentlige organer. En organisasjon har en struktur som er etablert for å nå et formål. Formelle og uformelle regler og verdier påvirker samhandlingen mellom menneskene i organisasjonene. Den er avhengig av ressurser fra omverden, og er hele tiden i endring for å tilpasse seg sfæren rundt. Strukturen på og kulturen i en organisasjon setter rammer for hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig (Bolman & Deal, 2018).

Siste del av teorikapitlet viser de tre styringsregimene som har preget Vesten etter andre verdenskrig. Alle tre styringsregimene har som mål å forbedre effektiviteten og resultatene innenfor offentlig administrasjon, og alle er reaksjoner på utfordringer i den offentlige sektoren og forsøk på å tilpasse seg endrede samfunnsbehov og politiske krav (Røiseland & Vabo, 2016). Problemstillingen vår er: «Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?» I dette kapitlet har vi undersøkt teorier om ledelse, kultur og struktur, som kan bidra til å svare på problemstillingen. Gjennom drøftingen vil vi dra vekslers på teorier og funn fra informantene våre, som beskriver muligheter til å påvirke politiske avgjørelser.

4. Drøfting

4.1 «Det handler om de personene vi er»

- Ledelse og handlingsrommet

I innledningen i masteroppgaven beskriver vi noen av endringene som barnehagesektoren står i. Barnehager er i konkurranse med hverandre, samtidig som sektorer innenfor en kommune er i gjensidig konkurranse om knappe ressurser. Børhaug og Lotsberg (2010) sin forskning viser også at lederrollen i barnehagen har vært i endring og at ledelsesblikket har endret seg fra å være innadrettet til å bli mer utadrettet. Både som taktisk forhandler i politiske prosesser, slik at behov og interesser skal bli ivaretatt, og som markedsfører for å synliggjøre barnehageprofesjonen og sikre nok brukere og ansatte. Vår studie baseres på et utvalg informanter fra privat og kommunal sektor i samme kommune. Vi hadde en antagelse om at det var en forskjell på våre ledes handlingsrom til å påvirke politiske beslutninger. Derfor har vi valgt å sammenligne funn fra de ulike sektorene.

«De 15 årene jeg har vært her (som leder) er rollen blitt helt annerledes. I begynnelsen hadde jeg tid til å gå på avdelingene. Nå er det ikke mye tid lengre», (Hedda).

Hedda, som er leder i en privat barnehage, beskriver endring i prioriteringen av lederoppgaver som følger av endringer i samfunnet og i organisasjonen. Adizes (1995) peker på at det er behov for et team i en organisasjon med ulike lederroller og ulikt ansvar. Da vil en organisasjon ha mulighet til god drift og utvikling i et konkurransemiljø. Adizes (1995) sin entreprenørroll har, ifølge Strand (2015) to funksjoner: den sikrer innovasjon og utvikling, og ressurser samt støtte til vekst. Synnøve, som er leder i en privat barnehage, beskriver hvilke strategier hennes barnehage benytter for å påvirke politiske beslutninger. De prioriterer ressurser i ledelsen med ulik fagkompetanse, egenskaper og roller. På den måten sikrer de å ha et komplett team med alle rollefunksjonene, slik Adizes (1995) beskriver. «Vi er heldig, som har mulighet til å prioritere markedsføring», sier Synnøve. Hun beskriver en bevisst strategi, der de bygger ny taktikk på tidligere erfaringer. Gjennom omdømmebygging og markedsføring av barnehagen, er målsetningen å nå interessenter slik at de velger hennes barnehage. Samme strategi brukes for å løfte barnehagen sin profesjon og kommunisere

behovet for å sikre barnas beste til politikere. Ved hjelp av en konkret strategi ønsker de å bidra til å sikre nok ressurser til sin barnehage og til sektoren. Gjennom høy ledertetthet, tidligere erfaringer og tverrfaglighet, utvikler organisasjonen dermed tilstrekkelig kapasitet til å ivareta balanse mellom drift og utadrettet ledelse.

Randi og Hedda, som er ledere i private barnehager eid av ulike konsern, beskriver hvordan handlingsrommet til å påvirke blir økt gjennom administrasjonen i konsernet sentralt. Både gjennom at konsernet avlaster med driftsoppgaver, bidrar med kompetanse og responderer på ulike politiske høringer. «De tar diskusjonen for oss», forteller Hedda. Våre funn samsvarer med Børhaug og Lotsberg (2010) sin forskning, som viser at private eiere avlaster lederoppgaver i form av tilgang på ressurser. Hedda beskriver at ved å være en del av et konsern er hun inkludert i ledernetverk på tvers av ulike kommuner. Nettverkene bidrar til at Hedda blir utfordret til å påvirke politisk, samtidig som man kan dele erfaringer, argumenter og ulike perspektiver. Nettverket, som fremmer samarbeid gjennom bruk av strategier for transformasjonsledelse, vil legge grunnlaget for et samarbeid mot et felles mål og visjon for barnehagesektoren. Å få være en del av et felleskap og oppleve å være viktig, kan gi indre motivasjon til å yte mer (Osnes, 2021). Hedda forteller at hun i samarbeid med sitt nettverk forfattet et leserinnlegg som en protest mot politiske prioriteringer. Hele nettverksgruppen hennes stilte seg bak leserinnlegget, men de vurderte at innholdet ville ha størst påvirkning om avsenderen var Hedda personlig. Hedda og hennes nettverk gjennomførte en bevisst og målrettet handling til å påvirke andre sine meninger, altså de utøvde makt (Stensaker & Haueng, 2016).

«Det ville nok vært verdifullt, å bygge relasjoner til de som sitter og avgjør ting. Vi er jo egentlig veldig gode på relasjonsbygging, så hadde vi gjort det, hadde vi fått det som vi ville», sier Randi og ler godt. Randi og Hedda trekker frem, på lik linje med resten informantene fra privat barnehagesektor, det lokale arbeidsgiver- og interesselaget som representerer de private barnehagene i deres kommune. Randi og Hedda sitter begge i styret i lokallaget, og har ansvar for å påvirke lokalpolitikere gjennom skriftlig og muntlig kommunikasjon, forteller Hedda. De forteller hvordan de utvikler relasjoner med politikere med direkte kommunikasjon og delta på politiske gruppemøter for å promotere synspunkt på vegne av barnehagesektoren. Randi og Hedda er et eksempel på meklerroller der de bygger allianser med politikere utenfor organisasjonene. Strand (2015) delte entreprenørrollen i to funksjoner, mekler og innovatør

funksjonen. Gjennom et maktperspektiv vil slik alliansebygging være et eksempel på byttemakt, da Randi og Hedda bruker sin makt i relasjonene med politikerne til å få gjennomslag for sine synspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Randi beskriver videre at hun har lært mye og har utviklet lederrollen sin med å være styremedlem, og av gode forbilder som er politisk engasjert. «Jeg har ikke gått på skole og lært hvordan jeg skal være engasjert i politikken. Politikk er et eget fag for meg», sier Randi. Ut fra et kulturelt perspektiv kan dette tolkes som at medlemmer i gruppen til Randi innehar en normativ makt. De innehar verdier, holdninger og kompetanse som Randi verdsetter, og kan med det være rollemodeller som hun ønsker å identifisere seg med (Bang, 2011).

Randi sine beskrivelser viser nødvendigheten av å inneha ulike rolleferdigheter i en gruppe og i en organisasjon. For å sikre bærekraftig drift og utvikling, må alle de ulike rolleferdighetene ivaretas (Strand, 2015). Solbjørg beskriver sine lederegenskaper, og mener selv at hun ikke klarer å ivareta alle rollene som Adizes (1995) beskriver, for eksempel som utadrettet nettverksbygger. «Da hadde jeg vært mer utadvendt og flinkere til å ta kontakt med mennesker. Jeg kvier meg for å gjøre den biten, og burde vært bedre på nettverksbygging», sier Solbjørg. Meld. St. nr. 30 (2019 – 2020) hevder at ledere må utvikle en kultur for innovasjon, der en har mot til å tenke nytt. Solbjørg sin innrømmelse om sin svakhet krever mot og selvinnsikt. Gjennom et kulturperspektiv oppfatter Solbjørg seg selv som usikker på samhandling i utadrettet ledelse. Hun legger føringer for seg selv og hvilken atferd hun mestrer og ikke mestrer. Vår tolkning er at hun synes det er vanskelig å endre sine grunnleggende antakelser om seg selv som leder, og dermed også endre sin lederatferd. På den andre siden er hun bevisst utfordringen og finner alternativer slik at organisasjonen hennes likevel er ivaretatt, for eksempel gjennom å delegerer rollefunksjoner til andre (Bang, 2011). Solbjørg beskriver at hun er aktivt styremedlem i arbeidsgiver- og interesseorganisasjonen for de private barnehagene. Hennes oppgave er å innhente fagstoff rundt politiske tema og utarbeide presentasjoner og skriv, slik at andre som innehar entreprenørfunksjonene i styret, kan presentere arbeidet. «Jeg synes den måten å jobbe på er strålende. Han er den utadvendte av oss, er helt rå på nettverksbygging!» forteller Solbjørg, som referer til en kultur som har utviklet seg i styret. I et maktperspektiv styrker dermed Solbjørg de andre medlemmene sin overtalelsesmakt, ved at hun utvikler og deler sin kompetanse rundt ulike politiske drøftinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dersom en tolker dette samarbeidet i det lokale styret gjennom kulturperspektivet eksisterer det en høy grad av tillit mellom medlemmene, der Solbjørg kjenner seg trygg på at

hennes innspill og ytringer blir formidlet hensiktsmessig for hennes organisasjon. Styremedlemmene må være trygg på at Solbjørg deler rett kunnskap, er ærlig og gir et riktig bilde, slik at ikke andre blir manipulert til å tro på noe som ikke stemmer. Handlingsrommet øker når man kan vise tillit til hverandre og slipper å utøve kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Entreprenørrollen kan også sammenlignes med elementer i transformasjonsledelse. En transformasjonsleder løfter og motiverer sine ansatte til nytenking og nyskaping (Glasø & Thompson, 2013). En ansatt vil yte egeninnsats, ikke på bakgrunn av instruksjoner eller belønning, men på grunn av sin indre motivasjon til å prestere og det å bli anerkjent for sin innsats. En transformasjonsleder vil gjennom sin karismatiske lederstil inspirere de ansatte til å jobbe mot et felles mål og visjon. Solbjørg beskriver sin praksis som å «jobbe i kulissene». Hun motiverer de andre medlemmene i styret til å påvirke politiske avgjørelser mot et felles mål. Solbjørg er ikke opptatt av egen vinning, men felleskapet. Å være i styret i det lokale interesse- og arbeidsgiverlaget, er en tilleggsoppgave Solbjørg og Hedda har, og selv med knapphet i ressurser er dette en rolle de prioriterer. Alle våre informanter fra de private barnehagene har trukket frem lokallaget som et positivt organ som styrker samarbeidet mellom de private barnehagene, samt muligheten for politisk påvirkning. Gruppen har samhandlet over tid og bygget tillit til hverandre som gruppe. Medlemmene ser verdien i å være en del av et felleskap, hverandre sin kompetanse og gruppen sin rollefunksjon. Totalt medfører dette en motivasjon til å yte ekstra for organisasjonene og barnehagesektoren (Osnes, 2021).

Informantene fra de kommunale barnehagene i vår studie beskriver at de også har et forum for samhandling, og muligheter til å påvirke politisk. De har derimot færre muligheter til å jobbe utadrettet gjennom nettverk, ettersom politikerne i kommunestyret er arbeidsgiverne deres. Lojalitet og ytringsfrihet er to hensyn som står mot hverandre. Barnehagelederne i kommunale barnehager har ytringsfrihet, men må være varsom med ytringer som kan skade organisasjonen (Benson, 2019). Private barnehager må også være lojale mot sine arbeidsgivere, men ettersom de har en annen eierform, legger ikke dette begrensinger på ytringsfriheten til å påvirke politisk. Vår forskning viser at det vil være nyttig for barnehagelederne både i kommunal og privat sektor å være bevisst dette i deres samarbeid, da dette vil være en varig ulikhet mellom sektorene. «Når du sier handlingsrommet, så er jo det tjenestevei. Derfor er jeg veldig tydelig opp mot min leder», sier Turid. Det ser ut som muligheter for å påvirke politisk for de

kommunale barnehagelederne løses med elementer fra byråkratimodellen; gjennom regler og formell struktur (Rønning, 2021). Rollen som entreprenør blir ikke brukt til å jobbe direkte opp mot politiske avgjørelser, men heller gjennom ledere i kommuneadministrasjonen. Videre sier Turid «Jeg er på en måte to personer. Jeg jobber gjennom andre som en motivator og så prøver jeg å løfte praksis opp for tjenesteleder og kommunalsjef». Dette uttales når vi spør om det er andre kanaler hun som leder kan jobbe utadrettet gjennom. Gjennom transformasjonsleder perspektivet er Turid innovativ i å finne nye muligheter til å påvirke politisk. Ved å være en motivator og inspirerende leder, kan hun være en støtte for sine ansatte, foreldre og samarbeidsutvalget som ønsker å jobbe utadrettet (Glasø & Thompson 2013; Strand, 2015). «Det er utrolig hva du kan få til her i verden, hvis du ikke er opptatt av å ta æren for det», Turid forteller videre at andre roller i organisasjonen har et annet handlingsrom enn henne, og kan i større grad bruke ytringsfriheten sin (Stewart, 1982). Turid bidrar blant annet med faktaopplysninger og å lese korrektur. Hennes mål er å utvikle barnehagen til det beste for barnet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Flere av våre informanter snakker om at et samarbeid mellom private og kommunale barnehager hadde vært virkningsfullt opp mot politiske avgjørelser, til det beste for barnehagesektoren. Hedda sier det slik: «Vi er en gruppe som det er viktig at dere hører på. Hvordan kan vi samarbeide? Hvordan får vi til en god kommunikasjon? Ikke bare når det brenner under beina våre». Noe hindrer dem, og Solbjørg undrer seg over hvorfor en ikke får det helt til: «det er et eller annet som ligger der, som ikke vi kommer oss forbi akkurat nå i hvert fall», sier hun.

Røiseland og Vabo (2016) peker på at ledelse er avgjørende for at et samarbeid skal lykkes. Offentlig styring gjennom byråkrati fra administrasjonen sin side, gjør det utfordrende å nyttiggjøre seg av fordelene med samstyring. Ved samstyring er kommunikasjon, kunnskapsdeling og tillit mellom deltakerne i samarbeidet essensielt. God kommunikasjon for å uttrykke ønsker, ta stilling til andre sine innspill og formulere felles mål. Kunnskapsdeling er viktig, og ofte årsaken til at samarbeidet etableres. Informantene våre uttrykker at de ønsker å få en bedre forståelse for hverandre gjennom samarbeid. Solbjørg sier: «Jeg tror det er kjempeviktig å få mer forståelse og kunnskap om hverandre. Jeg har jo egentlig en drøm om at vi skal kunne jobbe mye tettere sammen, alle barnehagene».

Dersom samarbeidet skal fungere på tvers av organisasjoner er organiserte møtepunkt viktig. «Vi jobbet frem saker til kommunestyret på styrersamlinger mellom private og kommunale barnehager», sier Hedda og referer til sektorsamlinger. Samarbeid blir ofte etablert for å tette kunnskapshull og for å finne løsninger der ting kan oppleves vanskelig. Der målet er å få organisasjonene til å jobbe mot samme mål og dra i felles retning (Røiseland & Vabo, 2016).

Lewicki et al. (2006) beskriver at tillit handler om positive forventninger til den andre sin atferd. Videre sier Røiseland og Vabo (2016) at det krever ledelse for å bygge tillit. Tillit kan erstatte de hierarkiske relasjonene i organisasjonen, og kan derfor ha bedre effekt i ledelse gjennom samstyring enn gjennom byråkratimodellen. Ved samstyring står det relasjonelle i fokus og tillit mellom deltakerne er avgjørende. Man trenger tillit til at alle bidrar i felleskapet, og her vil leder være en viktig støttespiller. Barnehagelederne, sammen med brukerne vil være de som er tette på problemstillinger og mulige løsninger i barnehagesektoren (Meld. St. nr. 30, (2019-2020)). Informantene våre har tro på tillit som et verktøy i ledelse, som Solbjørg avslutter med å si: «Kanskje vi kan få denne drømmen min på plass, at vi kan jobbe som en tjeneste». I en sterk og god kultur vil tillit kunne redusere behovet for kontroll. Kulturbegrepet rommer mye, blant annet makt og tillit, som vi vil se nærmere på videre i drøftingen.

4.2 «Så er det den kulturen, den er så sterk»

- Kultur, makt og tillit

Bolman og Deal (2018) beskriver kulturen som «superlimet» i organisasjonen, noe som informantene våre bekrefter. Kultur er et kjent begrep, og flere av lederne viser til hvordan kulturen kan være til hjelp eller til hinder for å nå mål. Turid uttrykker det slik: «Så er det den kulturen, den er så sterk». Kulturen kan ha stor innflytelse på organisasjonene sin måloppnåelse. En sterk kultur som samsvarer med strategi og ledelse, vil kunne gi svært gode resultater der de ansatte har et godt samhold, er motiverte og stabile (Groysberg et al., 2018). Men en sterk kultur er ikke alltid slik at den forener alle i en organisasjon. Turid sier:

«Jeg opplever at de har tillit til meg. Jeg kan være veldig direkte og veldig tydelig, og er ikke redd for å si hva jeg mener. Jeg tror de er redd de vil miste kontrollen, hvis jeg tar opp ting de ikke tenker skal tas opp».

Dersom arbeidstaker ytrer seg negativt om arbeidsgiver og virksomheten, vil det kunne skade virksomheten. Samtidig opplever Turid å ha tillit hos arbeidsgiver. Arbeidsgivere kan være tjent med at en arbeidstaker som Turid, som har særlig innsikt i faget og praksis, får mulighet til å ytre seg offentlig. Åpenhet er en verdi som kan bidra til økt tillit til kommunen (Benson, 2019). Haldis, i en annen av de andre kommunale barnehagene, opplever at normer og forventninger i organisasjonen sin formelle struktur ikke er tydeliggjort: «Den biten i forhold til arbeidsgiver tenker jeg må avklares. Har jeg lov eller har jeg ikke lov? Når det ikke er avklart, blir jeg passiv», sier hun. Strukturmakten er ofte gjeldende i byråkratiske styringsregimer, der autoriteten er formalisert og beslutningsprosesser er preget av rigide regler. Vi vet ikke gjennom intervjuene om kommunen har et byråkratisk styringsregime, men elementer fra den er fortsatt i bruk i norsk forvaltning, som gjør at det ikke er usannsynlig (Røiseland & Vabo, 2016). Strukturmakten kan virke disiplinerende, slik Haldis beskriver. Dette gjør at hun velger å forholde seg passivt, heller enn å ta en konflikt og risikere ubehagelige konsekvenser. Hun opplever selv å ha kunnskap og kompetanse som kan være nyttig for organisasjonen. Det kan dermed virke som om Haldis har akseptert maktstrukturen som finnes i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Vår studie viser at barnehageledere ønsker en kultur der de kan bidra med sin overtalelsesmakt, for å sikre at politiske avgjørelser er kunnskapsbasert, altså tuftet på fakta og kunnskap. Hedda, leder fra privat sektor, uttrykte seg slik:

«Å bli oppringt av en politiker som skal ta en avgjørelse i en sak: «Det er noe viktig som skal opp i kommunestyret, som kanskje du kan noe om». Det å være en referansebedrift hadde vært perfekt!»

Hedda beskriver handlingsrommet til å påvirke politiske avgjørelser som redusert, fordi det ikke er en kultur for at politikere tar kontakt når barnehagefaglige saker skal drøftes. Ytringsfriheten gjør at både ansatte og politikere kan kommunisere, uten å bryte lovverk. Om en politiker av egen interesse hadde valgt å ta kontakt med Hedda, kan handlingsrommet bli subjektivt (Stewart, 1982). Hedda hadde hatt råderett over innhold og detaljer, ut fra hennes perspektiv og profesjon. Hun vil derfor kunne bruke både byttemakt og manipulering til sin fordel. Byttemakt gjennom å dele informasjon i bytte mot bedre vilkår for egen barnehage, og manipulering ved at hun kan velge og kontrollere hvilken informasjon hun vil dele med politikerens. Dersom lederstilen til Hedda er preget av transformasjonsledelse, er hun bevisst

på sine karismatiske egenskaper i sin formidling til å påvirke (Glasø & Thompson, 2013; Kaufmann et al., 2023). Om politikere finner Hedda sin argumentasjon troverdig, både gjennom kompetanse og formidlingsevne, vil hun kunne vinne tillit og ha overtalesemakt til å kunne påvirke (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sørhaug, 1996). Dette vil kunne gi henne et større handlingsrom til påvirkning, både i den aktuelle saken og i fremtiden.

Om Heddas kompetanse i større grad hadde blitt etterspurt, ville hun gjennom et transformativt lederperspektiv, uansett handlingsrom, kunne opplevd at kompetansen hennes ble anerkjent og respektert. Behovet hun hadde for å påvirke kunne i større grad blitt møtt. «Husker dere når vi skulle dele fra vår barnehage? Egentlig var det veldig fint, sånn skulle vi gjort oftere», refererer Randi til når et politisk utvalg investerte tid, der alle barnehagestyrere i kommunen fikk beskrive sine organisasjonsmål og metoder. I en organisasjon der transformasjonsledelse er fremtredende kunne det ha resultert i ekstrarolleatferd og indre motivasjon hos Hedda, som hadde vært til gode for organisasjonen. Samtidig ville en gjennom å la Hedda få bidra i drøftingen øke hennes kompetanse om avgjørelsen, som kunne gitt henne en bredere forståelse. Ekstrarolleatferd, indremotivasjon og bedre forståelse hos Hedda, kunne det medført at hun aktivt bidrog til at hennes organisasjon endret seg etter beslutningen som var blitt tatt (Glasø & Thompson 2013).

Invitasjonen fra politikerne Hedda refererer til, kan være et forsøk på samstyring for å utforme felles mål, virkemidler og strategier for oppvekstsektoren i kommunen (Røiseland & Vabo, 2016). Det kan også være at politikerne er bevisst avhengighetsforholdet, særlig til de private barnehagene, som leverer mange barnehageplasser for vår kommune. Politikerne innehar ressurser, og trenger barnehageplasser med kvalitet. Barnehagelederne kan vise hvilken kvalitet de kan tilby og hvilke utfordringer som må løses. Begge parter står dermed i et forhold der de innehar byttemakt, og graden av avhengighet avgjør denne makten (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Turid har en annen tilnærming til invitasjonen fra politikerne og ytrer følgende: «Noen er opptatt av å selge seg inn til politikerne». Videre sier hun at full barnehagedekning og konkurranse om barna gjør det vanskelig for både private og kommunale barnehager å være ærlige utad om utfordringene barnehagesektoren står ovenfor. Turid avslutter med følgende: «men vi må klare å fremstå samlet, med barnets beste øverst i pyramiden». Ut fra dette tolker vi at hun mener at barnehagelederne i denne settingen er likeverdige aktører som trenger å samarbeide om å få frem et felles budskap. Flere av

informantene våre fra kommunale barnehager ytret at dette er en mulighet til å bruke overtalelsesmakt. Dette for å skape forståelse for utfordringene barnehagene står i, og på den måten øke handlingsrommet på sikt (Røiseland & Vabo, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Funnene våre viser at informantene fra de private barnehagene ikke har samme behov for å bruke invitasjonen fra politikere til å presentere utfordringer, som lederne fra kommunale barnehager ser ut til å ha. Våre funn viser at informantene fra private barnehager heller benytter sin mulighet til å kontakte politikere direkte når det er behov for det. Gjennom invitasjonen til møtet oppretter politikerne en struktur som gir barnehagelederne makt gjennom sin rolle i organisasjonen (Sjøvold, 2016). Med dette viser de positive forventninger til barnehagelederne, og gir dem et handlingsrom og en mulighet for å påvirke (Lewicki et al., 2006).

Ved store omstillinger, for eksempel ved sammenslåing av kommuner, får man gjerne spesielle utfordringer, som man ikke opplever ved mindre omstillinger (Bang, 2011). Dersom ledere, politikere eller andre med ansvar og påvirkningsmuligheter opptrer lite tillitsvekkende, for eksempel ved å anvende skjult makt, kan man få et tillitstap. Dette kan gå begge veier; ansatte kan miste tilliten til ledelsen, og ledelsen stoler heller ikke på de ansatte (Stensaker & Haueng, 2016). To av informantene opplever at andre kan ha blitt utsatt for manipulering i møtesammenheng, og Turid gir oss et eksempel: «Når vi har vært inne på møter med ulike instanser, blir ting lagt frem slik at det høres ut som vi gjør mye mer enn vi gjør». Manipuleringen skjer ved at praksis blir fremstilt som bedre enn det som er riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Om dette gjøres opp mot politikerne, vil det kunne gjøre at politikerne tar beslutninger på feilaktig grunnlag. Om det gjøres ut mot barnehagelederne i private barnehager, vil det kunne påvirke på feilaktig grunnlag, hvordan disse utformer sin plan og praksis i arbeidet med politisk påvirkning. I møter som samler ulike virksomheter og aktører, og som ledes av arbeidsgiver for de kommunale barnehagene, vegrer våre informanter fra kommunale barnehager seg for å dele sine meninger. De er lojale og følger strukturen og forventningene som arbeidsgiver har stilt krav om (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Tillit har, sammen med kultur, en viktig rolle i omstillingsprosesser. Senket produktivitet i en periode er vanlig, noe som særlig skjer dersom man ikke har tatt høyde for hvor stor påvirkning kulturen har på endringen (Bang, 2011). Flere av informantene i vår studie sier at de har forståelse for at sammenslåing av kommunene kan gjøre at produktiviteten reduseres en tid.

Haldis opplever at administrasjonen kompenserer for dette ved å bruke større grad av formell makt, for å ha kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Det kan henge sammen med at vi er en ny og mye større organisasjon. Det tar tid før ting er settlet, så det er gjerne et større behov for å ha kontroll», sier Haldis. Det at informantene, etter fire år fortsatt viser til at utfordringer kan være knyttet til sammenslåing av kommunene, kan være et tegn på at kulturpåvirkningen i omstillingen ikke var hensyntatt i den grad den burde. Dette kan ha ført til lavere produktivitet i organisasjonen, lengre enn nødvendig. I en sterk og god kultur vil man finne høy grad av tillit, og tillit vil kunne redusere behovet for kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det vil derfor være nyttig å gjøre tiltak for å forene kulturene fra kommunene som er slått sammen. Flere av våre informanter, både fra private og kommunale barnehager, opplever at kulturen fra to kommuner er assimilert inn i den tredje. Sagt på en annen måte kan det oppleves som at to kommuner har overtatt den tredje kommunen sin struktur og kultur (Bang, 2011). Haldis uttrykker det slik: «Ledelsen er fra en av de gamle kommunene, og det er den kommunen sine metoder vi bruker. Jeg tror det handler om en kultur som er blitt arvet». Haldis opplever endring i strukturer og at det stilles andre forventninger til dem. Dette kan utløse både følelser og et savn etter den gamle organisasjonen man tidligere var en del av (Bang, 2011). Transformerende ledere vil jobbe for å skape en trygg og støttende kultur, og fremme verdier som inkludering og likeverd. En slik lederstil vil være nyttig fremover i arbeidet med å skape en ny kultur (Glasø & Thompson 2013).

Informantene forteller om en arvet kultur, en stor organisasjon som krever mer kontroll, manglende strukturer og strategier, og utfordringer i en overgang. Opplevelsen av at det var enklere å påvirke politisk i den opprinnelige organisasjonen, går igjen blant informanter fra de tre sammenslåtte kommunene. Hedda forteller:

«Vi hadde mer påvirkning inn i styrersamlingene før. Selv om det ikke var direkte inn mot politikerne, hørte administrasjonen mer på hva vi hadde å si. Jeg opplever at de hadde mer respekt for vår fagkunnskap».

Informantene har med seg gode erfaringer fra tidligere organisasjoner som fortsatt står sterkt i kulturen, noe som vil gjøre den motstandsdyktig mot endring (Strand, 2015). Mennesker trekkes mot kulturer som de har trivdes i tidligere, noe som vil gjøre at de også vil trekkes mot subkulturer og allianser som fremmer deres ønskede kultur. Når disse kommer sammen, vil kulturen de ytrer være selvforsterkende i organisasjonen (Groysberg et al., 2018). Subkulturer

kan virke fremmende og på sikt være nyskapende, om de klarer å dra nytte av hverandre (Bang, 2011). En fordel i dette tilfellet er at erfaringene og kulturen informantene forsterker er gode, også sett fra andre perspektiver, for eksempel med tanke på transformasjonsledelse. Det å være en del av et fellesskap og oppleve å være viktig, gir motivasjon til å yte mer for barnehagesektoren, noe som også er nyttig for organisasjonen (Osnes, 2021). I sitatet beskriver Hedda at barnehagelederne opplevde å bli lyttet til, noe som kan ha gjort at lederne hadde større tillit til administrasjonen i kommune. Hun beskriver en kommuneadministrasjon som jobbet utadrettet som entreprenør, for å bygge bro mellom private barnehager, kommunale barnehager og administrasjonen i vår kommune (Gotvassli, 2019). Kommuneadministrasjonen skaffet seg på den måten makt ved å bytte tilhørighet og tillit, mot engasjement og lojalitet til organisasjonen. Det kan se ut til at noen i kommuneadministrasjonen hadde legitim makt, og at barnehagelederne lot seg lede i større grad enn i ny organisasjon (Sjøvold, 2016). Disse gode erfaringene som Hedda og noen av de andre informantene har med seg, gjør at de vet hva de kan få til. De vil fortsette å trekkes mot kulturer som fremmer disse egenskapene. Dette kan den nye organisasjonen dra nytte av. Administrasjonen i kommunen og politikere kan vinne tillit hos barnehagelederne, dersom de viser overtalelsesmakt gjennom argumentasjon som barnehagelederne opplever som rimelig. Dette vil kunne endre den grunnleggende antakelsen, om at handlingsrommet for å kunne påvirke politisk er blitt mindre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Tillit er, ifølge Meld. St. nr. 30 (2019 – 2020), en viktig faktor for innovativ endring. Et politisk vedtak medfører ofte at noe blir valgt vekk til fordel for noe annet. Frykten for at et politisk vedtak kan gjøre drift og utvikling vanskelig, gjør en sårbar. Turid beskriver at det har vært mange politiske avgjørelser som ikke samsvarer med prinsippet for barnets beste: «Jeg savner at vi får lov å male et bilde sånn at de forstår hva det betyr i praksis, og så får de gjøre sine prioriteringer.», sier Turid. Vi kan tolke det slik at Turid savner et fellesskap, der hun kan bidra med sin kompetanse for at politikerne skal forstå hva de velger eller velger vekk, når de må prioritere. Denne typer erfaringer kan føre til at det reageres med motstand til politiske avgjørelser, fordi avgjørelsen ikke oppleves å være til barnets beste. Det kan også gjøre at tilliten til den politiske avgjørelsen blir redusert (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man kan risikere svekket drift og lavere kvalitet i organisasjonen, og mindre motivasjon hos leder. Dette kan føre til redusert vellykkethet i implementering av det politiske vedtaket (Stensaker & Haueng, 2016). Sørhaug (1996) hevder man trenger både makt og tillit for å kunne lede, og at

makten må baseres på tillit for at den skal kunne brukes. Signe, som er leder i privat sektor, har undret seg over om politikere velger vekk kunnskap for lettere å fatte en beslutning. «Jo mer kunnskap en har, jo vanskeligere blir det å ta gode valg for de som sitter der», sier Signe. Tolker en dette funnet opp mot perspektivene om ekspertmakt, må mottaker være tilgjengelig for den. Signe sin uttalelse kan også tolkes slik at politikere manipulerer vekk andres makt, for å sikre sine egne interesser, for å ta lettere valg grunnet lav kompetanse. Signe uttrykker dette funnet slik: «Det handler om hvor stor grad fjesene på andre siden er interessert i å bli kjent med oss».

Informantene våre har erfart at endringer skjer fort og at de må være aktive og følge med, for å kunne påvirke saker før de blir vedtatt. Hedda, fra en av de private barnehagene, forteller at «vi har klart å stoppe politiske vedtak, eller i hvert fall sette dem på pause, slik at de får utredet ting litt mer. Det er ikke alltid slik at vi har vunnet frem, men vi har i alle fall fått stoppet opp og fått de til å høre på oss». Denne beskrivelsen viser at når barnehagelederne krever å bli hørt, så opplever de å bli lyttet til. De har også erfart at det ofte ender det med endret forslag til vedtak. Dette er blitt en grunnleggende antakelse som blir beskrevet i flere intervju, som en erfart strategi som fungerer og gir resultater når barnehagelederne står ovenfor utfordringer. Denne grunnleggende antakelsen bør man vurdere om er til fordel eller til ulempe for organisasjonen (Bang, 2011). I vårt tilfelle kan det være begge deler. På kort sikt har de funnet en strategi som på ett vis fungerer, fordi de blir lyttet til. På lengre sikt vil det være lurt å finne hensiktsmessige former for samhandling og kontroll, for å gjøre handlingsrommet tydeligere og sikre at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen (Bolman & Deal, 2018). Når informantene vinner frem med meningene sine og får stoppet eller endret prosesser, har de brukt sin overtalelsesmakt godt. Gjennom innhold i argumentasjonen og bruk av retorikk vil de dermed kunne vinne tillit hos politikerne, og på den måten kunne utvide handlingsrommet sitt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre er tillit avgjørende for å opprettholde fungerende strukturer i en organisasjon og oppnå effektiv samstyring (Røiseland & Vabo, 2016).

4.3 «Jeg tror på at vi trenger å være flere sammen» - Styring og samarbeid

Osborne (2010) presenterer tre styringsregimer som har preget den vestlige verden etter andre verdenskrig: 1) offentlig administrasjon, 2) New Public Management (NPM) og 3) New Public Governance (NPG). New Public Governance, eller samstyring, går ut på at aktørene oppnår en og samme oppgave i fellesskap (Røiseland & Vabo, 2016). Barnehagereformen (St. meld. Nr. 24 (2002 – 2003)) er et godt eksempel på slik samstyring. Det offentlige hadde ansvar for barnehageplasser og hadde den økonomiske kapasiteten til å realisere disse. Private aktører bidro på sin side med ny etablering og utbygging. Et vedtak om full barnehagedekning ble en offentlig utfordring som privat sektor bidro til å løse. Det skapte et gjensidig avhengighetsforhold, og endret fordelingen av makt i relasjonen mellom kommunal og privat sektor (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

«Vi frontet den med andre private barnehager og mobiliserte både foreldre, besteforeldre og ansatte. Vi brukte sosiale medier, underskriftkampanjer og involverte lokalaviser. Fagforeningene ble også involvert. Vi hadde direkte kontakt med ordfører og varaordfører og inviterte oss inn på et kommunestyremøte» (Synnøve).

Om et politisk vedtak skal oppleves som troverdig, må den som utsettes for det ha tillit til de som avgjør vedtaket (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Synnøve beskriver, med sin formulering, hvordan mangel på tillit resulterte i motstand til et politisk vedtak som oppleves uriktig. Synnøve har i sin barnehage, som tidligere beskrevet, høy ledertetthet som gir høy kapasitet og kan ha et mangfold av ulike strategier til politisk påvirkning. Signe som leder i en frittstående privat barnehage, beskriver liten kapasitet til ledelse, da hun er alene leder. Eierstyret involverer seg i liten grad. Hun utnytter kapasiteten hun har og sier at «det er ikke et poeng i å ha veldig mange organ, men at man jobber skikkelig i de organene man har». Selv om det er skeivfordeling i lederressursene, står felles måloppnåelse sterkt hos begge, og våre informanter trekker frem at samarbeidet mellom de private barnehagene er fruktbart. Dersom et samarbeid skal fungere, er kommunikasjon for å formidle behov og kunnskap, sammen med tillit en avgjørende faktor (Røiseland & Vabo, 2016).

Vi har i oppgaven presentert funn på at tilliten informanten har til kommuneadministrasjonen baseres på opplevd maktbruk (se side 47). Turid beskriver hvordan hun har uttrykt ønske om å få kommunisere med politikere, for å skissere behov i barnehagesektoren og konsekvenser av ulike avgjørelser: «Vi har tatt det opp gang, på gang, om vi får lov å komme og snakke for politikerne». Dersom en tolker Turids beskrivelse gjennom styringsregimet offentlig administrasjon, blir en organisasjon toppstyrt gjennom lover og byråkrati. Kommuneadministrasjonen kan da ha kontroll på informasjon og kunnskap som gis til politikere om barnehagesektoren. I styringsregimet offentlig administrasjon vil dette være hensiktsmessig, dersom målet til kommuneadministrasjonen er å fremlegge et objektivt syn, der ingen barnehager blir forfordelt. Å forholde seg til formelle retningslinjer vil forsterke likebehandlingsprinsippet. Det vil hindre at barnehageledere med gode karismatiske egenskaper eller tette relasjoner til representanter i kommuneadministrasjonen får fordeler fremfor andre. Når man ser den kommunale administrasjonen sin strategi ut fra dette perspektivet, støtter det teorien om at sterk styring har bedre kontroll (Bekkelund, 2018).

Å være fremtidsrettet og innovativ er nødvendig i et samfunn som hele tiden er i endring (Gotvassli, 2019). Hedda ytrer et ønske om tettere samarbeid mellom private og kommunale barnehager i vår kommune, for å sikre politisk påvirkning:

«Jeg tror det hadde gitt større effekt lokalpolitisk, dersom barnehagen i vår kommune gikk sammen, både kommunal og private på tvers av eierformer. Det hadde gitt mer tyngde og styrket sektoren vår enormt. Da kan ikke politikerne la være å høre på oss».

Effekten av forslaget om å gå sammen på tvers av eierform er usikkert, fordi det ikke er prøvd før (Gotvassli, 2019). Lederne i barnehagene har overtalelsesmakt i kraft av sin utdanning og kompetanse. Om de mestrer både innhold og retorikk, vil lederne kunne bygge tillit hos politikerne. Det vil igjen gi større grad av makt, så lenge makten brukes troverdig (Einarsen & Skogstad, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2019). De private barnehagene vil kunne ha nytte av et nært samarbeid med de som utformer lover og regler, fordi deres bestemmelser vil påvirke barnehagens handlingsrom (Bolman & Deal, 2018). Dersom man legger Røiseland og Vabo (2016) sin teori til grunn vil offentlig sektor også være tjent med samhandling og forhandling, heller enn å bruke strukturmakt for å kontrollere samarbeidet. Kommuneadministrasjonen som har formell kunnskap, kompetanse og erfaring, har gode vilkår for å yte overtalelsesmakt, som

kan gi god effekt dersom de har tillit. Tilliten svekkes derimot om de ikke er lydhøre for barnehagelederne sine innspill, noe flere av informantene opplever. Turid sier for eksempel: «Jeg opplever at vi har et større handlingsrom etter loven, men at vi begrenses av kulturen som har vokst frem». Når tilliten svekkes, reduseres også graden av makt (Sørhaug, 1996). Ved svekket tillit øker sannsynligheten for at det oppstår subkulturer som kan hemme utvikling i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når man anvender samstyring, er man avhengig av tillit for å oppleve seg viktig og inkludert i et fellesskap, der en sammen skal velge strategier og metoder for å nå felles mål og visjoner.

Informantene peker på at det mangler struktur for samarbeidet slik det er i dag. Annlaug kommer med forslag til løsning: «Kunne vi invitert dem inn? At det av og til var politikere med på styrer- eller sektorsamling, for eksempel? For å informere?» Hun oppfordrer med dette kommunen til å bruke styring til å skape rammer og rom for samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016). Røiseland og Vabo (2016) peker på at det kan være et paradoks at kommunen er overlegen instans i samarbeid med de mindre private aktørene, siden de kan komme inn med mer ressurser og kunnskap enn de andre deltagerne. Signe mener også at strukturen er viktig og sier: «Jeg kunne ønsket meg et par faste møtepunkt i året med dem» og referer til politikerne. Når vi spør Annlaug om hun kan ta initiativ til et samarbeid med politikerne, sier hun tydelig: «Nei, nei!» Det kan se ut som det ligger en forventning om at det er administrasjonen i kommunen som skal ta initiativ til dette samarbeidet og at det er utenfor Annlaug sitt handlingsrom og etablere dette.

Privat sektor er klart størst når det kommer til antall barnehageplasser i vår kommune. De vil på den måten ha makt i samarbeidet, fordi kommunen er avhengig av private barnehageplasser. Om administrasjonen i kommunen velger å bruke makt, styring og kontroll over de private barnehagene, sier dette perspektivet at det kan føre til motstand og i verste fall at private aktører trekker seg ut (Stensaker & Haueng, 2016). Kommunal sektor vil også ha god nytte av den faglige kompetansen som fins i privat sektor, da de innehar ressurser for eksempel gjennom arbeidsgiver- og interesseorganisasjoner. Våre informanter fra private barnehager har beskrevet et nettverk som er blitt viktig for dem. Om nettverket oppstod som en reaksjon på endringer i samfunnet eller større krav fra kommuneadministrasjonen, kan vi ikke tolke ut fra våre informanter sine beskrivelser. Det vil uansett være nyttig for kommuneadministrasjonen å få til samhandling med de private barnehagene og nettverket deres, gjennom ledelse, diskurs

og forhandling. Samstyring kan frigjøre ressurser i kommuneadministrasjonen, for eksempel gjennom økt tillit, som kan redusere behovet for å håndtere motstand og kontroll. Samstyring i barnehagesektoren krever at man setter mål og utformer strategier for å ivareta Lov om barnehager og Rammeplanen (2017), som gjelder uavhengig av eierforhold (Røiseland & Vabo, 2016).

Våre informanter fra kommunale barnehager synes et samarbeid med private barnehageledere kan være utfordrende, på grunn av usikkerhet rundt lojalitet til arbeidsgiver og handlingsrommet som er beskrevet. Turid sier at «når vi er på sektorsamlinger, så er det våre arbeidsgivere som leder møtet. Da er det litt vanskelig å diskutere med private barnehager». Det er mulig at utsagnet kan ses i sammenheng med Haldis (se side 47) sin beskrivelse knyttet til kommuneadministrasjonens behov for kontroll. Utsagnet til Turid kan også tolkes slik at hun kommer i konflikt med lojalitetsplikten og ytringsfriheten. Dersom man ser Turid sin beskrivelse gjennom en privat barnehageleder sine øyne, er dette et perspektiv den ikke trenger å forholde seg til, fordi denne lederen kan ytre seg friere. Usikkerheten til Turid kan resultere i at en unngår å delta i diskusjonene, eller gir perifere svar. En leder fra privat barnehage sitt perspektiv, kan dette oppleves som manipulering ved at informasjon blir holdt tilbake eller blir uriktig fremstilt. Dette kan redusere tilliten med opplevd mangel på ærlighet og åpenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Samtidig kan de se ut som at våre informanter fra privat sektor har en opplevelse av at kommunale barnehageledere har større innsikt i politiske prosesser enn de selv. Signe sier det slik: «Samtidig har en kommunal styrer mer input, større forståelse og mer informasjon om de politiske prosessene, enn hva de private har».

I Meld. St. nr. 30 (2019 – 2020) oppfordres offentlig sektor til å utvikle kultur for innovasjon. Sett i lys av dette, skal det være mulig for en leder i offentlig barnehage å aktivt delta i nytenking, på tvers av virksomheter. Vi vet ikke ut fra intervjuene om dette har blitt forsøkt utfordret i ny organisasjon. Derfor er det mulig at denne opplevelsen av begrensning av ytringsfriheten, er en grunnleggende antakelse, mer enn en sannhet (Bang, 2011). Benson (2019) sier at det er viktig at de arbeidstakerne som har en særlig innsikt, får mulighet til å ytre seg offentlig og at dette kan bidra til bedre kontroll med ressursbruk og offentlige ytelser. Utfra dette kan vår forskning vise at økt grad av tillit fra kommuneadministrasjonen til ledere i kommunale barnehager, til å være friere i diskusjoner med ledere i private barnehagene, kunne vert positiv for alle parter. Faglige diskusjoner og erfaringsdeling knytt til kvalitet,

kapasitet og ressursutnyttelse vil kunne legge et press, både på kommunale og private barnehager, til mer effektiv ressursbruk. Slike diskusjoner kan også fortelle om praksis og bidra til at kommunen får bedre kontroll med barnehagesektoren, både som eier for de kommunale og som myndighet for de private barnehagene.

Hedda mente at et samarbeid på tvers av eierformer i barnehagesektoren, ville gitt mer tyngde til å påvirke politisk. Går vi tilbake til Hedda sitt utsagn kan man se et ønske om endring, en usikkerhet i en prosess, og et klart mål om å bli lyttet til og tatt på alvor. Dette vil kreve gode strategier for ledelse, og både entreprenørrollen og transformasjonsledelse vil være nyttig. Entreprenørrollen fordi den er risikovillig, der man for eksempel må prøve ut nye strategier for samhandling, slik Hedda beskriver (Gotvassli, 2019). I følge Børhaug og Lotsberg (2010) er politisk påvirkning i større grad en oppgave lagt til barnehagelederne i dagens samfunn. Ved å ta entreprenørrollen, kan man bidra til en utvikling i tråd med det samfunnet krever (Strand, 2015). Transformasjonsledelse fungerer godt i usikre prosesser. Det fordrer likevel engasjement og tro på prosjektet, for å få et godt resultat. Annlaug sier: «For at jeg skal kunne bruke handlingsrommet mer, må det være tydeligere fra administrasjonen på hva vi kan ta opp. Noen retningslinjer». Dette kan beskrive en indre motivasjon, som kan forsterkes når man tar del i ett fellesskap (Osnes, 2021). Gjennom å anvende et transformativt ledersyn, vil man også utvikle ekstrarolle- atferd som kan styrke arbeidet mot å nå et felles mål (Stensaker & Haueng, 2016). Tolker en samarbeidet gjennom et maktperspektiv, sier Turid det slik: «Vi er 1/3 kommunale barnehager i kommunen. Det er jo de private som har makten». Vår forskning viser at dersom lederne i kommunale barnehager delegerer maktmidler til lederne i private barnehagene, kan det gjøre at de får større makt selv gjennom en styrket sektor. Maktmidler de kunne delegert kan for eksempel være refleksjoner og kunnskap om konsekvenser av ulike politiske saker. Vi har tidligere beskrevet Solbjørg (se side 41), som delegerte makt til andre og på den måten ivaretok entreprenørrollen i egen organisasjon.

Turid sier: «Å utvikle et samarbeid i fredstid, der ikke det er en maktkamp om ressurser, og å bygge på suksesshistorier, kan gi et godt resultat da målsetningen kan være å fremme barnehagefaget og profesjonen». Solbjørg (se side 43) trekker frem at kunnskap om hverandre, privat og kommunal sektor, kan øke forståelsen for handlinger og valg som blir gjort. Gjensidig ærlighet og positive forventninger til hverandre sin atferd, vil kunne legge grunnlag for høyere grad av tillit mellom kommunale og private barnehager. Kulturen i en slik gruppe

vil påvirke, blant annet vil det kunne vise seg en normativ makt. Ledere i barnehagene vil, på samme måte som andre, ta etter holdninger og handlinger som utføres av personer, gjerne andre barnehageledere, som de ser som verdifulle, og som de kjenner tilhørighet til (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Randi uttrykte det slik: «Du sitter litt på din egen tue, men det å jobbe mer sammen, bli tryggere på hverandre og at vi er flere som mener det samme.» Gjennom intervjuene er det flere barnehageledere som blir nevnt av informantene våre, som kan ha betydelig normativ makt gjennom sine ord og handlinger. Dersom barnehagelederne er bevisst selv hvem de tilegner normativ makt, vil man kunne bruke dette til å finne støtte i arbeidet med å finne handlingsrommet til å si fra politisk og stå stødigere i egne verdier.

Informantene våre opplever at rollen som barnehageleder og behovet for utadrettet ledelse er endret. Ledere i barnehager har et ønske og ser det som nødvendig at de er informanter og forhandlere i politiske barnehagefaglige tema. Å oppleve å være viktig for utvikling av barnehagesektoren gir lederne motivasjon og stolthet til å yte mer (Osnes, 2021). Mulighetene til å lede utadrettet er forskjellig i de ulike sektorene, kultur, struktur og makt er faktorer som påvirker handlingsrommet til lederen. Våre informanter har ulike allianser til å fremme prinsippet om barnets beste, og fordelingen av makt og grad av opplevd tillit kan være avgjørende om alliansen oppleves nyttig. Informanter i vår studie trekker frem at et samarbeid mellom sektorene, kan fremme en kultur for endring og utvikling i barnehagesektoren til det beste for barnet. Barnehager er aktører i flere konkurransemarkeder (Børhaug & Lotsberg, 2010), og å være samlet som en barnehagesektor vil ha større effekt når de skal påvirker politiske beslutninger. Turid sier;

«Vi må finne et samlet handlingsrom, vi styrere, fordi hvis vi står sammen er vi mye sterkere. Jeg tror det vil få mye større effekt.»

5. Oppsummering

Formålet med denne oppgaven var å se nærmere hvordan lederne beskriver handlingsrommet til å påvirke politiske avgjørelser. Ettersom vi er tilknyttet barnehagesektoren, har vi avgrenset vår forskning til å forske på ledere i ulike typer barnehager. Tidligere forskning (Børhaug & Lotsberg, 2010) viser at lederrollen i barnehagen og behovet for ledere til å påvirke politisk, både som formidler og forhandler, er endret. Informantene i vår studie består både av ledere i private og kommunale barnehager. Våre funn viser både klare forskjeller, men også likheter mellom informantene våre fra de to sektorene.

Vår metodiske tilnærming har vært kvalitativ gjennom kvalitative intervjuer. Vi gjennomførte intervjuene med åtte ledere i barnehager med ulike eierformer. Forskningsspørsmålet vi ønsket å finne svar på er: «**Hvordan beskriver ledere i barnehagesektoren handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?**» Vi har fått innsikt i hvordan barnehageledere på ulik måte beskriver de opplevde handlingsrommene til politisk påvirkning. Funnene våre har vi belyst med teori om 1) ledelse, 2) kultur, makt og tillit og 3) struktur og samhandling.

Et sentralt funn i vår forskning er at barnehageledernes rolle er endret og et større behov for å benytte handlingsrommet til politisk påvirkning. Dette samsvarer med tidligere forskning, blant annet fra Børhaug og Lotsberg (2010). Dette er noe alle våre informanter opplever. I følge Adizes (1995) er *entreprenørrollen* en av de fire rollene et lederteam bør inneha. Vår studie viser at alle ledere er bevisst på funksjonen som entreprenør, men utøver den ulikt utfra handlingsrommet de beskriver. Våre informanter fra privat sektor bygger relasjoner til politikere gjennom direkte kontakt med dem, og gjennom denne relasjonen formidler de behov, deler faglige perspektiver og viser reaksjoner. Lederne fra privat sektor jobber utadrettet gjennom seg selv som ledere og sine allianser, som nettverk og eieradministrasjonen, det lokale arbeidsgiver- og interesselaget, foreldre og ansatte. Våre informanter fra kommunal sektor jobber også utadrettet gjennom eier, foreldre og ansatte. Funnene våre viser at blant de kommunale barnehagelederne er det utviklet subkulturer eller allianser for å ivareta behovet for å kunne påvirke, noe som kan være et resultat av opplevd byråkratisk styring i organisasjonen, og mangel på tillit mellom informantene i studiet vårt og kommuneadministrasjonen. Våre ledere fra kommunale barnehager bidrar med informasjon og faktaopplysninger, til for eksempel samarbeidsutvalg og ansatte, som de

opplever står friere til å bruke ytringsfriheten sin, enn de selv gjør (Strand, 2015). Studien viser også at når barnehagelederne opplever at deres fagkompetanse og innsikt er gjenkjennbart fremstilt til politikere, øker tilliten mellom partene, som kan være både barnehageledere og kommuneadministrasjonen.

Lederne i vår studie savner imidlertid en fast struktur for å utvikle samarbeidsrelasjoner med politikere, noe som de mener hadde gitt dem et større handlingsrom. De har gitt konkrete eksempler på ulike strukturer og tiltak for å få til dette. Våre informanter mener det er viktig at politikere har et rett barnehagefaglig kunnskapsgrunnlag, for å ta avgjørelser som fremmer kvalitet og utvikling til det beste for barnet. Bang (2011) sier at kulturen har stor betydning i en organisasjon. Informanter i vår forskning uttrykker et savn etter en tidligere erfart kultur, der de opplevde seg som viktige, og strukturen gav ledere i både privat og kommunal sektor et handlingsrom til å påvirke politisk. Savnet etter kulturen, er savnet etter å bli anerkjent, og ha tillit fra kommuneadministrasjonen til å bidra faglig for å påvirke politiske avgjørelser.

Våre ledere fra kommunal sektor opplever en struktur som skal ivareta og kontrollere rett bruk av tjeneste vei, og at dette begrenser handlingsrommet deres til politisk påvirkning. Samarbeidet mellom kommuneadministrasjonen og barnehagelederen påvirkes av strukturen, og mangel på tillit til og fra kommuneadministrasjonen skaper usikkerhet hos lederen. Barnehagelederne i vår studie har sterk lojalitet til kommuneadministrasjonen og politikerne, og er usikker på handlingsrommet til politisk påvirkning. Informantene våre fra kommunale barnehager ønsker et samarbeid med åpen kommunikasjon og tillit mellom deltakerne, slik at handlingsrommet blir større for lederne til å utvikle barnehagesektoren til det beste for barnet. Et samarbeid med høy tillit, kan gjøre organisasjonen mer effektiv og en kan oppnå gode resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

De private barnehagelederne i vår forskning beskriver en kultur for samarbeid på tvers av barnehagene. Samarbeidet gir de kapasitet til politisk påvirkning og et større handlingsrom. Kapasiteten til politisk påvirkning avhenger av størrelse på ledelsen og støtte fra eier, deltaking i det lokale arbeidsgiver og interesselaget og bevisst bruk av hverandre sine lederegenskaper. Tillit og deling av kompetanse, samt opplevelsen av å ha gode rollemodeller i samarbeidet er en styrke.

Lederne fra private barnehager i vår studie kunne hatt mest makt i sektoren, både ved at de er flest, har et etablert og tillitsbasert samarbeid og har et stort handlingsrom til å påvirke politisk. Slik makt kommer også til uttrykk gjennom et avhengighetsforhold til kommuneadministrasjonen. Kommunen i vår forskning er avhengig av de private organisasjonene sine tjenester, for å dekke behovet for barnehageplasser. Bolman og Deal (2018) sier at kommunal sektor har et konkurransefortrinn ved at myndighetene utformer politikken. Samtidig er tjenesteveien deres kommuneadministrasjonen, og den iverksetter og forvalter politiske vedtak. Kommuneadministrasjonen har overtalelsesmakt i samarbeidet med politikere, siden den frembringer forbedringsområder og utreder forslag og tiltak i saker som skal behandles politisk (Jacobsen & Thorsvik, 2019). På tross av at barnehager er i et konkurransemarked, og på tross av konkurransefortrinnene begge sektorene har, viser funn at det er et gjensidig ønske om samarbeid på tvers av sektorene. Tidligere forskning og teori sier at en trenger barnehageledere som er taktiske forhandlere for å sikre støtte og ressurser fra omgivelsene, og en kultur som er preget av mot til å tenke nytt for å fremme innovasjon og utvikling. En sterk kultur kan utvikle tillit og opplevelsen av tilhørighet, og påvirker organisasjoners effektivitet for måloppnåing (Børhaug & Lotsberg, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Meld. St. nr. 30, (2019-2020)). Våre funn viser at barnehagelederne har tro på og ønsker om felles samarbeid på tvers av sektorene, og at dette vil utvikle et større handlingsrom til politisk påvirkning. Handlingsrommet vil de benytte i fellesskap til å utvikle en sektor, der barnets beste står øverst i pyramiden.

Vi opplever at vår forskning og funn er aktuelle og håper at de kan bane vei for mer støtte og samarbeid på tvers av sektorene. Ikke minst håper vi at oppgaven kan være en inspirasjon til å utforske det politiske handlingsrommet i større grad.

6. Referanser

- Adizes, I. (1995). *Leders fallgruver og hvordan man unngår dem*. Vett & Viten AS.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Barnehageloven. (2006). *Lov om barnehager LOV-2005-06-17-64*. Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehageloven>
- Barnekonvensjonen. (1990). *FN*. Hentet fra FN - Sambandet: <https://fn.no/avtaler/menneskerettigheter/barnekonvensjonen>
- Bekkelund, A. K. (2018). Et forsvar for New Public Management. *Stat & styring*, 28. doi:<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2018-02-02>
- Benson, T. (2019). *Arbeidsrettsboka*. Fagbokforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk Barnehageforskning*, 3(3). doi:<https://doi.org/10.7577/nbf.277>
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Samlaget.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Book.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1995). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademiske.
- Gotvassli, K. (2006). *Barnehager - organisasjon og ledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Gotvassli, K. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Yo-Jud Cheng, J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, ss. 1-15. Hentet fra <https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/HBR-The-Leaders-guide-to-Corporate-Culture.pdf>
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Hærem, T. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (6. utg.). Fagbokforlaget.
- Kommunereformen*. (2024). Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/kommunereformen>

-
- Korsvold, T. (2023). *Store norske leksikon*. Hentet fra Barneasyl: <https://snl.no/barneasyl>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra Udir: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Lewicki, R., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, 32, ss. 991-1022. doi:10.1177/0149206306294405
- Meld. St. nr. 30. ((2019-2020)). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal - og moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. Harvard University Press.
- Norges grunnlov §100. (1814). *Grunnloven*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1814-05-17-nn>
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.
- Osnes, L. (2021). *Transformasjonsledelse gir best resultat*. Hentet fra Ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/transformasjonsledelse-gir-best-resultat.6263544-112537.html>
- Regjeringen. (2023, Januar 18). *Barnehagen for en ny tid*. . Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra Barnehagen for en ny tid: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagen-for-en-ny-tid/id2959402/?ch=2>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Røiseland, A., & Vabo, S. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: innover eller bli innovert*. Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro Forlag.
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- St.meld. nr. 24. ((2002 - 2003), April 11). *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet*. Barne- og familiedepartementet. Hentet fra

[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-
/id135490/?ch=1](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/?ch=1)

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2021). Om unge og eldre i befolkningen. Hentet fra <https://www.ssb.no/ssb-skole/undervisningsopplegg/fakta-og-tall-om-demografi-og-innvandring/om-unge-og-eldre-i-befolkningen>

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2023). Rekordlav fruktbarhet i 2022. Hentet fra [www.ssb.no:
https://www.ssb.no/befolkning/fodte-og-dode/statistikk/fodte/artikler/rekordlav-fruktbarhet-i-2022](https://www.ssb.no/befolkning/fodte-og-dode/statistikk/fodte/artikler/rekordlav-fruktbarhet-i-2022)

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2024). Barnehager. Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>

Stensaker, I., & Haueng, A. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.

Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *The Academy of Management Review*, ss. 7 - 13. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/257243>

Strand, T. (2015). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Vignieri, V. (2020). Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: shifts in dominant modes of Public Administration. Hentet fra <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>

Watt, D. (2007). On becoming a Qualitative Researcher: The value of Reflexivity. *Qualitative Report*, 12, ss. 82 - 101. doi:<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1645>

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet Ledelse og det politiske handlingsrommet?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan ledere i ulike barnehager påvirker politiske beslutninger. Nedenfor gir vi deg informasjon om målsettingen for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er selv ledere i privat og kommunale barnehage, og opplever at mange avgjørelse som omhandler drift av barnehager blir vedtatt politisk. Dette gjør oss nysgjerrige på om vi som ledere er bevisst på å benytte oss av vårt handlingsrom til å kunne påvirke utfallet av ulike avgjørelser. Vi ønsker også å forske på om mulighetene er ulike for private og kommunale ledere.

Prosjektet er en kvalitativ undersøkelse der vi intervjuer ledere i ulike typer barnehager. Resultatet av vår forskning skal vi dokumenter i en masteroppgave som leveres ved Norges Handelshøyskole våren 2024.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøgskole er ansvarlig for prosjektet, og veileder er Seksjonsleder (Ph.d) Roald Valle.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I vår utvelgelse av ledere vi ønsker å intervjuer har våre utvalgskriterier vært:

- Ledere i 3 kommunale barnehager
- Ledere i ulike typer private barnehager; AS, foreldre-eid, barnehage som er en del av en kjede og barnehager som er eid av en organisasjon. Det er valgt ut 6 ulike private barnehager.
- Ledere som har mer enn 5 års erfaring
- Leder i barnehager i Alver kommune

Vi har fått kontaktopplysninger til deg som leder gjennom Alver kommune og tidligere kommunikasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju med deg som varer mellom 30-45 minutter. Under intervjuet vil du få spørsmål om hvordan du som leder benytter deg av ditt handlingsrom til å påvirke politikere i Alver kommune og om du har noen utfordringer knytt til dette. Spørsmålene er utarbeidet i en intervjuguide som danner rammen for samtalen

På selve intervjuet vil to av oss delta: den ene som leder intervjuet og en som noterer og kommer med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Intervjuet blir tatt opp på lydfil (mobilopptak) og transkribert i Word.

Dine svar fra intervjuet vil bli lagret elektronisk. I oppgaven vil svarene dine bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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.

- Roald Valle, som er vår veileder i regi av Norges Handelshøgskole, vil i ha mulighet til å se dine intervjusvar.
- Dine personopplysninger vil da bli erstattet med en kode og svarene dine vil være sikkert lagret på en server.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 21. mai 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes, senest 3 uker etter mottatt vurdering av masteroppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøgskole har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Norges Handelshøyskole ved Roald Valle, roald.valle@nhh.no.
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig /
Roald Valle
Bredholt

Studenter
/Charlotte Grimstad, Hanne Haukås Solen og Kristin

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse og det politiske handlingsrommet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til: å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
248244

Vurderingstype
Automatisk

Dato
06.01.2024

Tittel
Masteroppgåve

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig
Monica Rydland

Student
Kristin Bredholt

Prosjektperiode
04.09.2023 - 22.05.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 22.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 3

Intervjuguide

Hvordan benytter ledere handlingsrommet de har til å påvirke politiske avgjørelser?

Innledning:

Vi har valgt problemstilling ut fra egne utfordringer. Vi opplever nedgangstider økonomisk, kommune som skal spare, eldrebølge på vei og konkurranse om barna. Vi ser at det er veldig viktig og nyttig at politikerne har nok kunnskap og forståelse til å kunne ta kvalifiserte valg- og vi mener at vi har et unytta potensiale i egne barnehager. Så nå er vi på jakt etter ny kunnskap og flere verktøy i verktøykassa vår!

Definere hva vi legger i de ulike begrepene i problemstillingen. Handlingsrommet finner vi innenfor hjørneflaggene (rammer). Rammene (hjørneflaggene) finner vi i lovverket vårt. Politiske avgjørelser: I denne omgang lokalpolitisk. Nylig: Talletidspunkt, inndekking av plantid. Fortell litt om deg selv. Arbeidserfaring? Hvor lang erfaring har du som leder? Jobber du i privat eller kommunal.

1. Kan du gi et eksempel på en politisk avgjørelse som har hatt betydning for deg? Som du var enig i eller uenig i? som har satt spor

Fortell mer om det – hvorfor reagerte du slik? I hvilken grad hadde du mulighet til å påvirke den beslutningen. Hvorfor/ hvorfor ikke? Skulle du evt. ønske at du hadde det? Hva skulle evt. til for at du kunne ha påvirket?

2. Hva tenker du om din rolle som leder? Er det (ikke) en forventning om at du som leder skal påvirke politiske avgjørelser? Hvem kommer forventningen fra? Hva forventes?

På hvilken måte hadde muligheten til påvirkning vært om du hadde hatt en annen stilling?

3. Politikere er folkevalgte. Du som leder har spisskompetanse innenfor dette feltet, er det ikke litt av din rolle å fore politikerne med den kunnskapen du har for å ta riktige beslutninger? Fortell mer om det.

4. Nå har vi hatt et kommunevalg, og det er noen nye og noen erfarne politikere – har du gjort noe for å bli kjent med dem? Fortell? Hvorfor er det viktig for deg?

5. Du kan påvirke gjennom ulike kanaler for eksempel SU (politisk representant og høringer), PBL Alver, eier: tjenesteleder, styret. Hvordan opplever du effekten av å bruke disse?

6. Utover disse kanalene. Kan du gi eksempler på hvilke andre måter du kan påvirke politisk? Fortell mer om det.

7. Kan du gi et bilde av den perfekte situasjonen for deg – hvordan hadde det sett ut? Hvorfor tegner du det bilde? Hvilke fordeler kan dette gi barnehagen?

8. Hvis du skulle brukt handlingsrommet i større grad – hva måtte være annerledes?

9. Er det noe mer du ønsker å legge til som ikke har snakket om?

Tusen takk for at du ville stille til intervju!

Vedlegg 4

S	Det er jo dei som til sjuande og sist bevilga det du treng av pengar og ikkje nødvendigvis akkurat då, men dei fekk jo og ein annan forståelse kva det ville sei å - detta med å forstå kva det vil sei å jobba i barnehage og kva er innhaldet i barnehagen og. Sånn som desse som sit i samarbeidsutvalet for eksempel. Det er jo veldig synd viss ikkje dei møter for det er jo nesten den einaste veien me har til politikarane & sånn som det er. Så når dei ikkje møter, så mister du jo eit ledd der som du skulle hatt. Og har brukt for mange gongar. * Og nokon gongar har vi hatt politikarar som har møtt på alle møtene og dei har sjølv sagt at dei sa ja til å sitja i eit sånt utval for dei har lært ganske mykje. & Eg har opplevd ein gong der ein politikar var med og han hadde ein litt spesiell haldning til barnehage før han blei med i samarbeidsutvalet & Han gjekk herifrå etter sin periode og hadde eit heilt anna syn på barnehage enn det han hadde når han kom inn i utvalet. &	Politisk repr. i SU Viktig! Kunnskap om bhg drift Møtepunkt (SU) Kunnskapsoverføring til politikarane via Su Holdningsendring	Struktur Samhandling Samarbeidsutvalg Samspill Tillit
K	Så då opplever du egentleg at politikarane treng litt kunnskap om sektoren då?		
S	Ja, eg føler det at det ikkje er alle som og det er jo kanskje ikkje nok a du har vore far eller mor ein gong til at du veit nok * kva som er	Kunnskap og kjennskap	Makt
K	Ja for då lurar eg på at i din rolle som styrar, har du noke ansvar for på ein måte å dele denne informasjonen, kanskje i andre fora enn su og den representanten der.		
S	Eg synes jo det er vanskeleg å gå ut til politikarane. Eg er veldig usikker på kva handlingsrom eg har i X kommune til å snakke med politikarane. Det må eg jo sei. Berre det å ha svart foreldre på noko kan vere vanskeleg av og til. & Eg har opplevd det. Det vi har svart – Den overgangen i frå X til X der ein del godar som vi hadde blei tatt vekk og foreldra stiller spørsmålsteikn. Eg svarte som det var, ja da vi hadde det sånn i X, men no er det sånn - skreiv eg i referatet frå foreldremøte men då måtte eg slutta å sei korleis det var i X. Det kunne ikkje eg gå ut og sei, men eg må jo få lov å svare foreldra på da dei spør om. Så eg veit ikkje om eg då hadde gått til politikarar i tillegg. Det veit eg ikkje om eg hadde våga. Eg føler at eg blir styrt litt på akkurat dette. &	Rolleavklaring Usikker på handlingsrommet Styrt av kommuneadministrasjonen	Struktur via regler og retningslinjer Entreprenørrolle Lojalitet Formell makt

Ledelse	Kultur, makt og tillit	Struktur og samhandling
Entreprenørrolle	Tillit	Struktur (SU)
	Ekspertmakt	Struktur (Politisk repr. I SU)
	Lojalitet	Samarbeid med politikere
	Strukturmakt	Struktur via regler og retningslinjer
	Formell makt	
	Holdninger	

Vedlegg 5

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: Chat GPT 3,5

Formålet med bruken av verktøyet: Brukt for å få en bedre forståelse av teorien, ved å stille spørsmål om en utvidet forklaring rundt ulike teoretiske perspektiv.

Vi er klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.