

Masteroppgave

15 August 2021

Ledere uten grenser

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet?

Thomas Bjerke

Masterstudium i organisasjon og ledelse.

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Høgskolen i Østfold.

Innhold

1 Innledning.....	4
1.1 Nye organisasjonsformer i barnehagesektoren.....	6
1.2 Lederspenn-begrepet.....	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.4 Avgrensninger.....	11
1.5 Strukturen i oppgaven	11
2 Teoretisk rammeverk	13
2.1 Nye barnehageorganisasjoner.....	14
2.2 Ledelse	15
2.3 PAIE-modellen.....	16
2.4 Leder kategorier i barnehagesektoren	18
2.5 Lederrollen i barnehagen	21
2.6 Lederspenn	25
2.7 Lederspenn og kontekstuelle faktorer	27
2.8 Forskning på lederspenn	28
2.9 Barnehagesektoren som empirisk felt	29
3 Design og metode	35
3.1 Forskningsdesign og metode	35
3.2 Kvalitativ metode	36
3.3 Induktiv metode	37
3.4 Utvalg.....	38
3.5 Kvalitativt intervju.....	39
3.6 Gjennomføringen av undersøkelsen steg for steg.....	40
3.7 Forske på egen organisasjon	42
3.8 Analyseprosessens faser	43
3.9 Etikk	44
3.10 Reliabilitet og validitet.....	45
3.11 Erfaringer.....	46

4 Presentasjon og analyse av funn	48
4.1 Presentasjon av respondenter	49
4.2 Ledelse av store barnehager	51
4.3 Personalledelse	56
4.4 Pedagogisk ledelse	63
4.5 Økt lederspenn har ført til økt faglig kompetanse	67
4.6 Økt lederspenn har gitt endrede rammer for ledelse	68
4.7 Økte administrative oppgaver får betydning for lederrollen	68
4.8 Økte administrative oppgaver skaper ubalanse i lederrollen	71
4.9 Lederspenn-Lederstil	72
4.10 Fra Førstelinjeleder til Mellomleder	74
4.11 Større behov for støttefunksjoner	75
4.12 Vanskeligere kommunikasjon	77
4.13 Økt lederspenn har gitt endrede lederoppgaver	78
4.14 Organisering og struktur	79
4.15 Økt lederspenn har ført til økt arbeidsmengde	79
4.16 Oppsummering	80
5 Drøfting	81
5.1 Forskningsbasert kunnskap om lederspenn.....	82
5.2. Omprioritering av lederoppgavene.....	84
5.2.1 Lederspennets betydning for personalledelse.....	84
5.2.2 Lederspennets betydning for faglig ledelse	86
5.2.3 Lederspennets betydning for administrativ ledelse.....	87
5.2.4 Økt lederspenn skaper ubalanse i lederrollen	89
5.3 Strategier for å håndtere økt lederspenn	94
5.4 Å lede gjennom andre ledere.....	97
5.4.1 Mellomledelse	102
5.4.2 Fra førstelinjeleder til mellomleder.....	104
5.5 Lederrollens kontekst.....	105
5.5.1 Drabantbyenes utvikling	105
5.5.2 Drabantby-Småby	106
5.5.3 Nye barnehageorganisasjoner	108

6 Avslutning	110
6.1 Refleksjoner rundt videre forskning i barnehagesektoren	112
6.2 Råd til barnehagesektoren	112
Litteraturliste	114
Vedlegg A	119
Vedlegg B	124

1 Innledning

Forfatterne i boken *Langtidsfrisk* (Johnson, Lugn & Rexed, 2003) hevder at hvis en leder har personal ansvar for mer enn 15-20 medarbeidere er det vanskelig å få til et godt arbeid og følge opp hver enkelt medarbeider. Jeg er selv leder i en stor barnehage med ansvar for 32 ansatte fordelt på 126 barn. Jeg opplever selv at lederrollen stadig endrer seg. Det blir vanskeligere å få til et godt arbeid fordi økte forventninger og krav til hva lederrollen i en stor barnehage skal inneholde har satt sitt preg på rollen. Jeg erfarer at lederrollen i mange sammenheng blir overbelastet fordi økte forventninger og krav til hva den skal fylle ikke står i sammenheng med det lederspennt man er preget av. Jeg opplever å lede en stor barnehage som utfordrende på mange måter. Når det er sagt er det også utrolig spennende.

Jeg har valgt tema lederrolle og lederspennt fordi jeg synes det er viktig å belyse hva lederne i store barnehager står ovenfor når de skal praktisere ledelse. Arbeidsbelastningen har økt i takt med det økte lederspennt noe som har fått betydning for lederrollen i de store barnehagene. Jeg er nå godt inne i mitt tredje år som leder i en stor barnehage i en drabantby. Drabantbyen befinner seg i et belastet område sosioøkonomisk. Dette utfordrer også lederrollen på mange måter. Det gir en økt arbeidsmengde knyttet til arbeidsområder som spesialpedagogikk, barnevern og språkarbeid. Jeg opplever at de sosioøkonomiske forholdene også preger en del av personal arbeidet. Disse forholdene preger min lederrolle ytterligere i tillegg til at barnehagen er stor og lederspennt har økt. Jeg opplever at det økte lederspennt påvirker flere sider ved lederrollen og at dette kompliserer lederrollen. Jeg opplever også at barnehagens utforming rent fysisk har betydning for hvordan ledelse utøves i en stor barnehage fordi barnehagen jeg leder er delt inn i to fysisk adskilte hus. Den fysiske utformingen får betydning for å skape samarbeid i personalgruppen og den vanskeliggjør også kommunikasjonen og nærheten til hver enkelte medarbeider.

I rollen som leder i en stor barnehage opplever jeg at kravene øker. Stadig flere oppgaver skal løses og det er en utfordring å finne en tilfredsstillende balanse mellom de ulike leder oppgavene. Det har betydning for kvaliteten på min ledelse. Som leder opplever jeg at stadig flere faglige og pedagogiske prosjekter skal implementeres. Implementerings prosesser krever tid for at kvaliteten på disse

skal bli tilfredsstillende. Denne tiden samsvarer ikke med de antall prosjekter det forventes skal implementeres. Det er ikke tid nok i en hverdag der personalet er sammen med barna hele dagen. Det er ikke nok treffpunkter utenom personalets tilstedeværelse med barn. 5 dager i året til planlegging gjennom plandager er ikke nok. Disse dagene skal favne så mye. Ikke bare fag men også beredskap, rutiner, rammer for samarbeid osv. Jeg opplever i stor grad at antall prosjekter er mange fordi barnehagen befinner seg i et området som er preget av komplekse sosioøkonomiske utfordringer. Det blir igangsatt kommunale satsninger og bevilgninger på bakgrunn av dette. Hensikten er god men dette samsvarer ikke med hva som er realistisk å få til i praksis når implementeringsprosesser skal gjennomføres. Man skraper bare overflaten av mange prosjekter. Et arbeidsområde som oppleves som ekstra utfordrende og krevende er den økende mengden spesialpedagogisk arbeid og oppfølgingen av dette. Dette oppleves som ekstra utfordrende fordi organiseringen av dette arbeidet har endret seg. Ansvaret for koordineringen av ressurser og personal ansvaret for støtteressurser har blitt en ny leder oppgave. En stor endring som også får konsekvenser for lederrollen og spesielt i et område preget av store sosioøkonomiske utfordringer.

32 ansatte preger min hverdag som leder i en stor barnehage. Personaloppfølging og relasjonsarbeid krever mye og man rekker ikke over alle ansatte så godt man ønsker. Oppfølging knyttet til høyt sykefravær krever mye, dette gjelder prosessen med den enkelte ansatte i forbindelse med samtaler og dokumentasjon og organisering av fraværet knyttet til vikarer og bemanning. Jeg opplever dette arbeidet som krevende og det preger min lederrolle i stor grad. Når det gjelder de administrative og organisatoriske oppgavene er dette også en stor utfordring å håndtere. Økt rapporteringsgrad preger hverdagen i mye større grad enn tidligere. Håndtering av teknologiske systemer er også en del av dette. Flere ansatte og barn fører til et organisatorisk og administrativt merarbeid. Min erfaring er altså at flere oppgaver skal håndteres av meg som leder og at lederrollen og rammene for ledelse har endret seg betraktelig. Jeg opplever at lederspennet ikke er tilpasset de endrede rammene og at dette får negative konsekvenser for lederrollen og kvaliteten på ledelsen.

Valget av tema i denne avhandlingen er gjort på bakgrunn av egne erfaringer og opplevelser som leder i en stor barnehage. Det er i hovedsak motivet for valg av

tema. Jeg er på bakgrunn av dette forutinntatt. Det skal likevel ikke prege denne undersøkelsens validitet. Det er mangelfull forskning på hvordan lederspenn preger lederrollen til den øverste lederen i store barnehager noe som også har hatt betydning for valg av tema i denne avhandlingen.

1.1 Nye organisasjonsformer i barnehagesektoren

Den store utbyggingen og utviklingen av barnehager de siste 20 årene har ført til endrede rammebetingelser for barnehagene og barnehagesektoren og kan settes i sammenheng med New Public Management reorientering og effektivisering i offentlig sektor. Nye organisasjonsformer har oppstått som en konsekvens av dette og har ført til utbygging av større barnehager. Samtidig har små barnehager blitt slått sammen til store. Den øverste lederen i disse barnehagene har fått et økt lederspenn fordi antall ansatte har økt i takt med fremveksten av større barnehager. Mye tyder på at disse barnehagene likevel ikke har fått noen økt lederressurs noe som har ført til at ledertettheten har minsket i barnehagene som har økt i størrelse.

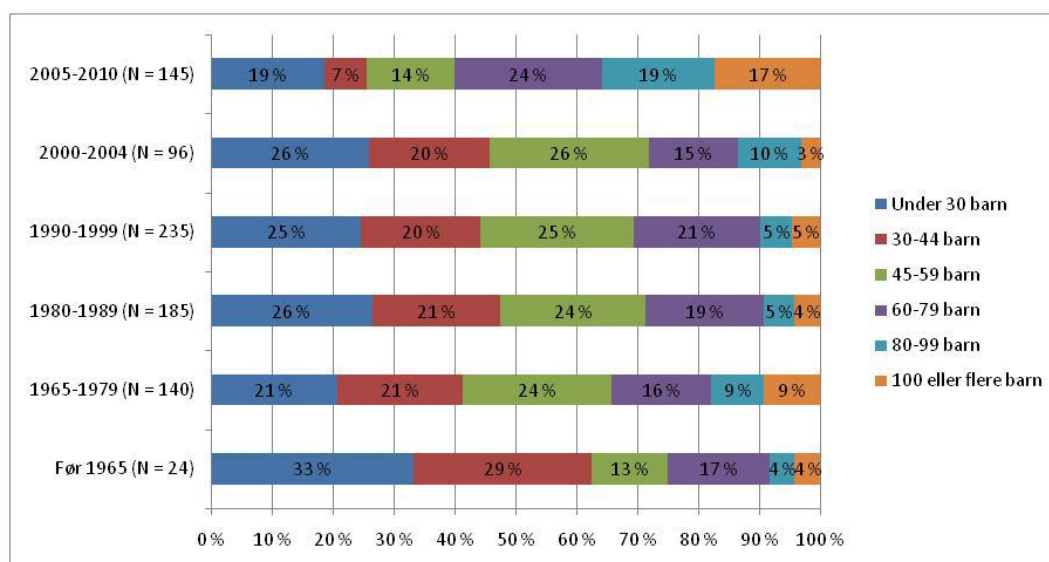
Barnehager med 20-40 ansatte med 75 barn eller mer kan defineres som store barnehager og i disse barnehagene har den øverste lederen tittelen styrer eller fagleder. Størrelsen på en gjennomsnittlig barnehage i Norge i dag består av 47 barn. En fjerdedel av alle barnehagebarn går i en barnehage med 80 barn eller mer. I denne avhandlingen vil jeg sette fokus på store barnehager der den øverste lederen, styrer eller fagleder har ansvar for 20-35 ansatte. Jeg ønsker å finne ut hvordan lederrollen har blitt påvirket av et økt lederspenn. Hva kreves av ledere i store barnehager i dag og hvordan opplever disse lederne sin hverdag? Denne undersøkelsen kan sees i sammenheng med hva som kjennetegner effektiv ledelse i de store barnehagene. Den skal belyse opplevelser knyttet til lederrollen, hva lederne gjør og hvilke oppgaver de utfører. Det blir på bakgrunn av dette relevant å sette denne undersøkelsen i sammenheng med lederspenn fordi vi har sett fremveksten av større barnehageenheter de siste årene noe som har gitt lederne i de store barnehagene et økt antall underordnede.

Det økte lederspennet har ført til økt arbeidsbelastning for lederne som har fått stor betydning for lederrollen. Økt arbeidsbelastning har endret rammebetingelsene for lederne drastisk og har sammen med en økt forventning

fra myndighetene om kvalitet i barnehager ført til ytterligere kompleksitet og økt press på lederrollen.

Figuren på neste side skal vise en oversikt over hvordan barnehagene har endret organisasjonsform og størrelse i Norge fra 2000-2010. Figuren er tatt fra IRIS rapport 2011 og viser utviklingen fra 2000 og frem til 2010. Figuren viser tydelig tendensen i veksten av større barnehageenheter disse årene. Spesielt er det en økning i antall barnehager med 80 barn eller mer i denne perioden samtidig har det blitt færre mindre barnehager med under 60 barn i samme periode. Barnehager med 80 barn eller mer har økt fra 10% til 19 % og barnehager med 100 barn eller mer har økt fra 3% til 17%. Barnehager med 45-60 barn har gått ned fra 26% til 14%. Barnehager med 30-45 barn har gått ned fra 20% til 7%.

Størrelse og organiseringsform etter barnehagens etableringsår:



Figur 7 Barnehagens størrelse fordelt etter når barnehagen ble bygget Kilde: Rapport IRIS 2011.

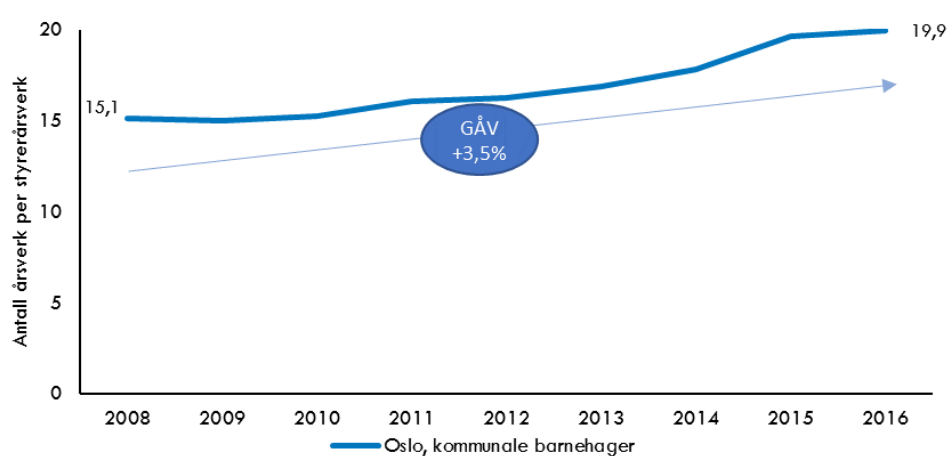
Fra 2005 skjedde det en markant vending mot stadig flere store barnehager. Figuren viser at det det har vært en klar økning i andelen store barnehager 80 barn eller mer og særlig i svært store barnehager med 100 barn eller mer bygget etter 2005 (IRIS, 2011).

Denne oversikten bekrefter at store barnehager har økt i omfang fra 2000-2010. Det finnes ingen data eller oversikt over denne veksten i perioden etter 2010 men det kan tyde på at det har vært en gradvis vekst også i perioden etter og frem til i

dag. Neste figur som handler om ledertettheten i kommunale barnehager i Oslo kan tyde på at tendensen har vært den samme også i perioden etter 2010. Denne oversikten viser ikke ledertettheten på landsbasis men den viser hvordan lederspennet har økt for styrere i Oslo kommune i perioden 2008-2016. Oversikten baserer seg på kartleggingen av ledelsen i kommunale barnehager i Oslo (Oslo Economics, 2017).

Figur 3-2: Utvikling i antall årsverk (ekskl. styrerårsverk) per styrerårsverk 2008-2016, kommunale barnehager Oslo:

GÅV= Gjennomsnittlig årlig vekst



(Oslo Economics, 2017)

Fra 2008 til 2016 har antallet årsverk per styrerårsverk i kommunale barnehager i Oslo som helhet vokst med 31,8 prosent. I 2016 har ett styrerårsverk i en kommunal barnehage ansvar for nesten fem flere årsverk sammenlignet med situasjonen i 2008, totalt ansvar for tilnærmet 20 årsverk. Det ville vært veldig interessant å vise til data for ledertettheten også i perioden fra 2000-2008 fordi det var i denne perioden veksten av store barnehager gjorde seg mest fremtredende. Dette har jeg ikke lyktes med å finne.

Samtidig som lederspennet har økt i de store barnehagene har rammebetingelsene endret seg for lederne. Disse rammebetingelsene vil også være preget av andre faktorer som spiller inn for lederrollen og dens kompleksitet. Lederne vil være preget av ulike utfordringer og forutsetninger fordi de leder ulike barnehager med forskjellige lederspenn og de er plassert i ulike geografiske områder som også kan få betydning for deres lederrolle.

Ulike forutsetninger for ledelse vil også prege denne undersøkelsen fordi respondentene befinner seg i to ulike geografiske områder. Tre respondenter i denne undersøkelsen er ledere i barnehager tilknyttet en drabantby. Drabantbyen ligger i et område med store sosioøkonomisk utfordringer som vil prege respondentenes opplevelser knyttet til lederrollen ytterligere og er et viktig eksempel på at lederspennet også blir preget av andre variabler som får konsekvenser for lederrollen og dens kompleksitet. Dette vil skille seg fra hvordan respondentene i småbyen opplever dette fordi de er mindre belastet med sosioøkonomiske utfordringer. De ulike forutsetningene for ledelse i de to områdene vil prege ledelse ulikt fordi lederne preges av ulik arbeidsbelastning. Det vil ha ulik betydning for lederrollen i de to områdene. Det har i denne undersøkelsen vist seg at respondentenes svar knyttet til dette har gitt interessant variasjon i innsamlet data. Dette kan settes i sammenheng med det Henry Mintzberg beskriver som sentrale forhold som kan berøre kontrollspennet. Dette gjelder de formelle sidene ved organisasjonen som trekk ved virksomhetens omgivelser, rammebetingelser, og overordnet rolle.

[1.2 Lederspenn- begrepet](#)

Denne avhandlingen vil ta utgangspunkt i teori om lederrolle og lederspenn. Lederspenn begrepet er direkte oversatt det engelske begrepet *span of control*. Span of control er det engelske begrepet som på norsk er oversatt til kontrollspenn eller lederspenn. Lederspenn er en ratio eller et forholdstall som betegner antall underordnede per leder. Jeg har valgt å bruke lederspenn begrepet i formuleringen av problemstilling og forskningsspørsmål. Dette gjør jeg fordi det er lederrollen i store barnehager jeg vil belyse. Hvordan det oppleves å være leder i store barnehager og hvilken betydning og påvirkningskraft lederspennet har for denne rollen. Lederspenn kan defineres som hvor mange ansatte en leder har personalansvar for. Kontrollspenn begrepet har derimot tradisjonelt vært forbundet med kontroll over medarbeiderne. Lederspenn kan i dag forstås på en annen måte fordi ledelse nå handler om mye mer enn det kontroll hadde i ledelse tidligere. Det kan nå sees i nær sammenheng med hvor mange ansatte en leder kan inspirere, støtte og legge til rette for. (NOU 1999; 10, 1999). I kapittel 2 teoretisk rammeverk vil lederspenn begrepet forklares nærmere.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Lederspennet har økt i takt med utbyggingen av store barnehager. Til tross for dette er det mangelfull forskning på lederspenn i barnehagesektoren der den øverste lederen er belyst. Lederspennet vil på ulike måter få betydning for lederrollen. Det blir derfor interessant å undersøke hvordan den øverste lederen i de store barnehagene opplever sin lederrolle når lederspennet har økt.

Barnehagens øverste leder har ulike lederoppgaver som skal utføres.

Lederoppgavene er knyttet til personalledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse. Disse lederoppgavene beskrives i teorien som ulike lederfunksjoner, (Strand, 2007), lederområder (Bleken, 2005) og lederkategorier (Sintef, 2014). Teorien knyttet til dette vil jeg belyse i kapittelet som tar for seg det teoretiske rammeverket. Jeg har i denne avhandlingen valgt å bruke lederkategorier (Sintef, 2014) fordi disse lederkategoriene er tilpasset lederrollen i barnehagen. Med utgangspunkt lederkategorier tilpasset lederrollen i barnehagen har jeg valgt følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Problemstilling:

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederspennet og lederrollen?

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet og forholdet mellom de ulike lederkategoriene. Har det eventuelt fått betydning for deres måte å lede på. Hvordan oppleves arbeidsbelastningen og balansen mellom de ulike lederkategoriene nå når barnehagen har blitt større. Har det eventuelt fått noen negative eller positive konsekvenser for de ulike lederkategoriene i forhold til hvordan man vektlegger disse. Jeg har som nevnt valgt å fokusere på fire ulike kategorier ved ledelse som preger lederrollen i barnehagen. Disse er personalledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse.

Undersøkelsen vil ha fokus på følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederspennet og lederrollen når det gjelder personalledelse, faglige ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse?

2. Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager balansen mellom de ulike lederkategoriene?

3. På hvilken måte har økt lederspenn fått betydning for hvordan lederne i de store barnehagene praktiserer ledelse og har dette eventuelt ført til endring i lederstil?

4. Hvilken betydning har sosioøkonomiske forhold for lederrollen og hvordan endres kompleksiteten i lederrollen på bakgrunn av sosioøkonomiske forhold?

1.4 Avgrensninger

Det er flere inngangsporter til dette temaet og undersøkelsen kunne også vært foretatt fra et ansattperspektiv. I denne undersøkelsen har jeg valgt å fokusere på den øverste lederen i store barnehager sett fra et lederperspektiv. Undersøkelsen kunne også hatt fokus på hvordan pedagogiske ledere eller barnehagemedarbeidere opplever sin rolle i den store barnehagen. Jeg har valgt å legge vekt på den øverste lederen i de store barnehagene sett fra et lederperspektiv fordi jeg selv er leder i en stor barnehage. Det finnes ingen forskning på lederspenn eller betydningen lederspenn kan få for lederrollen i store barnehager der fokuset er den øverste lederen. Dette er i seg selv interessant, og mitt valg av tema er også motivert av dette.

1.5 Strukturen i oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i syv kapitler. I kapittel 1 innledningen presenteres først egne erfaringer som leder i en stor barnehage etterfulgt av nye organisasjonsformer som har oppstått på bakgrunn av veksten av store barnehager. Videre i kapittelet forklares problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Til slutt i kapittelet beskrives avgrensninger og begreper.

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket for denne undersøkelsen. Først belyses teori knyttet til barnehagesektorens organisatoriske utvikling. Teorien tar videre for seg teori med fokus på lederspenn og utviklingen innenfor dette området. Deretter gjør jeg rede for teorier som belyser lederrollen i barnehagen med fokus på de fire lederkategoriene personalledelse, faglig ledelse,

administrativ ledelse og strategisk ledelse. Til slutt i dette kapitlet presenteres aktuell forskning på lederspenn med hovedvekt på forskning innenfor barnehagesektoren og barnehagen som empirisk felt.

I kapittel 3 forklares og begrunnes valg av metode for det kvalitative studiet. Det gjøres rede for forskningsdesignet. Videre redegjøres det for utvalg av respondenter, gjennomføring av undersøkelsen seg for steg og noen etiske betraktninger når det gjelder å forske på egen organisasjon.

I det fjerde kapitlet presenteres og analyseres resultater og funn fra undersøkelsen med utgangspunkt i respondentenes opplevelser.

Kapittel 5 er drøftingsdelen. Her drøftes funn opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 2 og annen relevant forskning presentert i kapittel 2. Her vil også data fra analyse delen i kapittel 4 drøftes. Til slutt i dette kapitlet vil relevant teori knyttet til hovedfunn i undersøkelsen presenteres.

I det avsluttende kapitlet, kapittel 6 oppsummeres undersøkelsen sett i sammenheng med problemstillingen. Her vil jeg også komme med noen anbefalinger på hva jeg mener er relevant med tanke på fremtidig forskning innenfor barnehagesektoren som gjelder lederspenn og lederrolle og som gjelder arbeidsgivers vurderinger og beslutninger om lederspenn.

2 Teoretisk rammeverk

Denne studien handler om ledelse. De siste årene har det blitt stilt høyere krav til ledelsen i offentlig sektor. Barnehagen er en offentlig virksomhet som er preget av denne utviklingen. Denne utviklingen og de økte kravene baserer seg på tanken om å effektivisere og forbedre offentlig sektor. Utfordringen med denne utviklingen kan være at det skapes et motsetningsforhold. Effektivisering og forbedring kan ha et motiv som står i sterk kontrast til hvordan dette oppleves for de som skal utføre arbeidet. I dette tilfelle gjelder det ledere i de store barnehagene.

I denne teori gjennomgangen vil jeg presentere teori når det gjelder lederspenn og lederrolle i barnehagen. Det skal være relevant teori som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. Den utvalgte teorien er knyttet til litteratur i artikler og bøker. Det finnes mye litteratur innenfor barnehageområdet med fokus på ledelse. Teorien skal belyse lederrollen i barnehagen. I denne sammenheng barnehagens øverste leder, styrer/fagleder. Styrer/fagleders ulike ledelsesfunksjoner og ansvarsområder. Teori når det gjelder lederrollen i barnehagen tar jeg med for å gi et bilde av styrer/fagleders totale lederansvar. Her vil jeg presentere teori som kan gi et perspektiv på barnehage styrer/fagleders lederrolle. Rollen som styrer/fagleder innehar mange ansvarsområder. I min undersøkelse ønsker jeg å sette fokus på ansvarsområdene som gjelder personalledelse, faglig ledelse og administrativ/organisatorisk ledelse. Jeg ønsker å få noen svar på hvordan balansen mellom disse ansvarsområdene oppleves for styrere/fagledere og hvordan dette eventuelt påvirker lederspennet og lederrollen i de store barnehagene. Disse ansvarsområdene står i nær sammenheng med Torodd Strands PAIE modell, Blekens, 2005 trekantmodell ledelse områder og Sintef, 2014 kategorier for ledelse.

De tre modellene tar for seg lederoppgaver knyttet til lederrollen. Jeg har hovedsakelig valgt å bruke Sintefs modell fordi den tar for seg lederkategorier tilpasset lederrollen i barnehagen. De tre modellene er tilnærmet like og utfyller hverandre når det gjelder å treffe lederrollen barnehageledere preges av. Det blir mest relevant å belyse Sintefs modell som utgangspunkt i kapittel 5 drøfting for å sette de ulike leder kategoriene i sammenheng med mine datafunn i kapittel 4. Jeg

har også valgt å belyse teori når det gjelder barnehagen som organisasjon. Dette gjør jeg fordi jeg mener det må sees i en klar sammenheng med lederspennet og lederrollen i barnehagen. Lederrollen kan direkte påvirkes av hvordan barnehagen organiseres. Det er relevant når vi de siste årene har sett en utvikling og utbygging av store barnehager i Norge. Disse ytre faktorene kan sees i sammenheng med New Public Management reorientering i offentlig sektor og har påvirket barnehagens organisasjonsform i stor grad.

2.1 Nye barnehage organisasjoner

De siste 15 årene har det vært stor utvikling og utbygging av store barnehager i Norge. Dette har gitt barnehagene endrede rammer og endrede organisasjonsformer. Store barnehager kan defineres som barnehager med 75 barn eller mer og 20-40 ansatte. Det er vanligst at de store barnehagene geografisk sett er plassert i store byer. (Larsen, A.K, Slåtten Vaagan, M, 2014). I Norge er gjennomsnittsstørrelsen på en barnehage 47 barn. (Guldbrandsen og Eliassen 2013). Utviklingen og utbyggingen av store barnehager må sees i sammenheng med New Public Management reformer som har preget norsk offentlig forvaltning og tjenestestyring de siste 20 årene. «New Public Management er en samlebetegnelse på ulike prinsipper for omorganisering og fornyingsprosesser i offentlig sektor» (Seland M, 2009). Barnehagereformen ble innført i 2002 og er for barnehagesektoren en viktig fornyingsprosess.

Bakgrunnen for at denne reformen ble utviklet var den økende etterspørselen etter barnehage plasser i mange norske kommuner. I forbindelse med denne etterspørselen ble målet med reformen å oppnå full barnehagedekning i kommunene. Barnehagereformen ble utviklet av opposisjonspartiene Ap, Sv, Frp, og Sp 11. juni 2002. Partiene ble enige om en avtale som hadde fokus på finansiering og styring av barnehagesektoren. I forbindelse med opposisjonspartiernes avtale ble regjeringen bedt om å komme med forslag til hvordan avtalen kunne gjennomføres. Våren 2003 behandlet Stortinget St. melding nr. 24 (2002-2003). Barnehagetilbud til alle og endringer i barnehageloven. Under behandlingen 16. juni 2003 ble det såkalte barnehageforliket inngått på Stortinget. Forliket gikk ut på at alle familier som ønsker det skulle få barnehageplass i løpet av 2005.

Barnehagesektoren har på bakgrunn av stortingsmeldingen fra 2003 sett en utvikling og endring i struktur av barnehagene. Utviklingen og endringen har vært preget av rask effektivisering, som har ført til utbygging av store barnehager. Eksempler på store barnehager er basebarnehager og sonebarnehager som gir større kapasitet der målet er å romme flere barn. Et annet eksempel på store barnehager er barnehager som er utvidet fra opprinnelig størrelse eller der små enheter er blitt slått sammen til større enheter.

I takt med utviklingen av store barnehager de siste 15 årene er det også en forventning om at barnehagene skal være tydeligere forpliktet gjennom ny barnehagelov og rammeplan. I stortingsmeldingen om kvalitet i barnehagen står det blant annet om viktigheten av god planlegging, dokumentasjon og vurdering av arbeidet i barnehagene. (Stortingsmelding nr. 19 2015-2016). Dette krever mer av barnehageansattes kompetanse og kunnskap om barn og barns utvikling. På bakgrunn av dette er det helt avgjørende at den faglige utviklingen får god plass. I den forbindelse er barnehagens øverste leder helt avgjørende for å sikre god faglig utvikling gjennom faglig ledelse av personalet.

Utviklingen av store barnehager i Norge må også sees i sammenheng med å utvikle nye barnehageorganisasjoner. Kunnskap om organisasjonen i dette tilfellet de store barnehagene er viktig for forståelsen av arbeidslivet og de nye krav og utfordringer som utvikles. (Larsen, A.K, Slåtten Vaagan, M, 2014). På bakgrunn av dette er det et behov for mer forskning på ledelse i store barnehager for nettopp å forstå og utvikle kvaliteten på ledelse i de store barnehagene. På bakgrunn av at det har blitt utviklet store barnehager de siste årene er det mangelfull forskning på området som gjelder lederspenn og lederrolle i store barnehager.

[2.2 Ledelse](#)

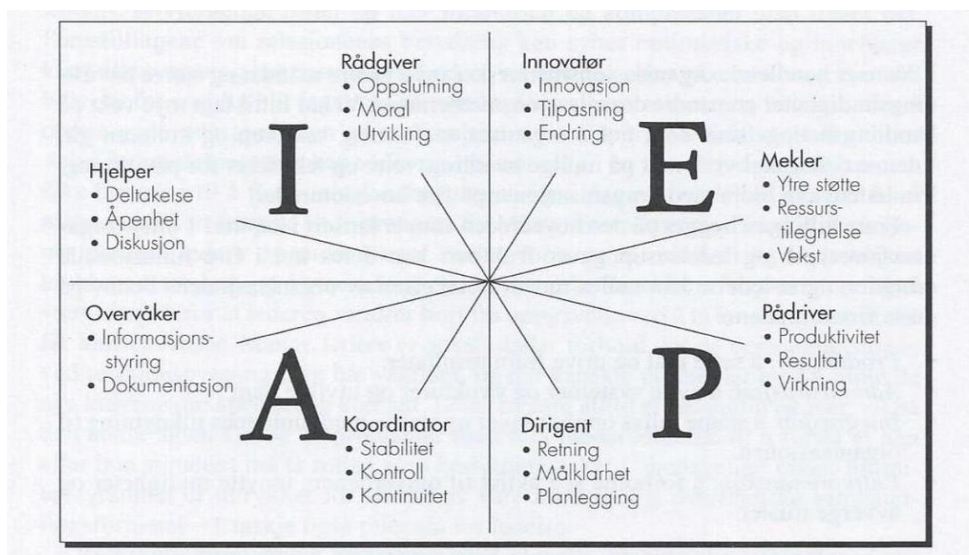
Det finnes ulike definisjoner på begrepet ledelse. Ledelse og lederskap kan ha ulik betydning avhengig av hvilken type institusjon det er snakk om (Martinsen, Ø. L., 2015). En passende definisjon på ledelse i barnehage sektoren og for denne undersøkelsen er Grønnhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001: «*Ledelse utøves når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Lederens sentrale oppgave er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som*

er satt» (Skogen, E., Haugen, H., Lundestad, M. Slåtten Vaagan, M., 2005). «En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål» (Skogen, E., Haugen, H., Lundestad, M. Slåtten Vaagan, M., 2005, s. 26-27). Dette beskriver godt hva ledelse i barnehagen betyr og hva lederrollen inneholder.

2.3 PAIE modellen

Den øverste lederens rolle i barnehagen kan knyttes til ulike teorier som gjelder lederroller. En teori og modell som beskriver lederrollen og kan sette denne i sammenheng med lederrollen i barnehagen er Torodd Strands teori/ modell PAIE. Strands PAIE modell beskriver de ulike rollene den øverste lederen står ovenfor og spennet mellom disse. Rollene i Strands modell er preget av spennet mellom formell organisering og uformell samhandling. Det er derfor interessant å ta utgangspunkt i Strands PAIE modell når jeg i denne undersøkelsen ønsker å se på den øverste lederens opplevelse av sitt lederspenn og hvordan lederen prioriterer og balanserer sine leder oppgaver. Strands modell er blant annet inspirert av Adizes.

Adizes rollemodell peker på egenskaper og krav til fire lederroller eller leder funksjoner som organisasjoner må ivareta for å fungere optimalt. Adizes fire lederroller; produsenten, administrator, integrator og entreprenør kan være inspirert av en tanke om å definere ledelse som ulike funksjoner (Adize 1984:12). Alle ledere har disse fire elementene med seg når ledelsen skal utøves i form av ulike roller. Ledere må i større eller mindre grad forholde seg til disse rollene men de kan være motstridende i sitt innhold og det er derfor en utfordring å fylle disse rollene til enhver tid (Strand, 2007). Strands modell er videre utviklet og inspirert av teoretikere som Quinn (1988) kategorier for effektive organisasjoner, Fayols fire lederfunksjoner, og Mintzbergs studier av lederes arbeid (Mintzberg 1973:11)



Figur 2- PAIE-modellen (Strand, 2007, s.434).

Strands PAIE modell over deler ledelse inn i fire ledelse oppgaver eller funksjoner.

Disse er: P-Produksjon, A-Administrasjon, I-Integrasjon og E-Entreprenørskap. De fire oppgavene i Strands modell vil jeg her kort beskrive.

Produksjon/Produsent.

Det handler om fokus på å levere resultater og å ha klare målsetninger for virksomheten og å levere tjenester som tilfredsstillter brukernes forventninger og krav. Man innehar stor grad av konsentrasjon for å kunne arbeide systematisk og nå sine mål. Produsenten er resultatorientert og er opptatt av retning, målklarhet og planlegging. Produsenten er også en pådriver for å fremme produktivitet og resultater i organisasjonen (Strand, 2007).

Administrasjon/Administrator.

Administratoren har som oppgave å kjenne til og håndheve regler i organisasjonen. Administratoren er opptatt av å håndheve regler og rutiner og følge disse. Struktur og kontroll er viktige elementer i administratorens arbeid. Administrator rollen innehar to viktige funksjoner., overvåker og koordinator. Overvåkeren styrer alt av informasjon i virksomheten og har fokus på dokumentasjon. Koordinatoren er opptatt av å fremme stabilitet, kontroll og kontinuitet (Strand, 2007).

Integrasjon/Integrator.

Integratorens oppgave er å skape og vedlikeholde relasjoner i virksomheten. Integratoren har fokus på det relasjonelle i forhold til å jobbe sammen med kollegaer og medarbeidere. Videre jobber integratoren for å skape identitet, arbeidsinnsats og motivasjon blant medarbeiderne. Rollen krever lav grad av formalisering og høy grad av uformell samhandling (Strand, 2007). Integratoren har to underroller, hjelperen og rådgiveren. Rådgiveren er opptatt av oppslutning, moral og utvikling blant medarbeidere. Hjelperen skaper åpenhet og diskusjon og sørger for deltagelse og engasjement (Strand, 2007).

Entreprenørskap/Entreprenøren.

Entreprenøren er opptatt av utvikling og er fremtidsrettet. Rollen innehar lav grad av formalisering og entreprenøren er villig til å ta risiko for å fremme og oppnå innovative løsninger for organisasjonen. Rollen assosieres med å utvikle visjoner og ha fokus på endring, tilpasning. Entreprenøren er opptatt av vekst for virksomheten gjennom å sørge for ressurser og ytre støtte (Strand, 2007).

2.4 Leder kategorier i barnehagesektoren

Strands PAIE modell er en generell ledelsesmodell som forklarer lederrollen og kan være utgangspunktet for ledelsesmodeller tilpasset barnehagesektoren fordi den retter fokus mot ulike områder som også omfatter lederrollen i barnehagen. En ledelsesmodell når det gjelder ledelse ved barnehager i Norge skiller mellom fire ulike ledelse kategorier. Disse kategoriene skal si noe om hva som defineres som viktig for ledelse av barnehager og ledelsespraksis. De ulike kategoriene sier derimot ikke noe om balansen mellom de ulike lederoppgavene (Sintef, 2014). Disse kategoriene er helt essensielle å presentere fordi de setter fokus på de ulike ledelsesområdene styrere/fagledere innehar i barnehagen og de er sammenlignbare med Strands PAIE modell. Strand tar utgangspunkt i lederes oppgaver og funksjoner her beskrevet som leder kategorier (Sintef, 2014). Balansen mellom disse leder kategoriene kan sees i sammenheng med styreres lederspenn og hvordan styrere i store barnehager opplever lederspennet og hvilken betydning dette kan få for lederrollen. I denne undersøkelsen vil jeg ta utgangspunkt i fire kategorier. De ulike kategoriene er personalledelse, pedagogisk ledelse administrativ ledelse og strategisk ledelse. Pedagogisk ledelse innebærer arbeid

med faglige prosesser. Den største delen av det faglige arbeidet lederne skal formidle og praktisere handler om pedagogiske spørsmål og oppgaver og danner grunnlaget for det faglige arbeid i barnehagen. Den strategisk ledelsen handler om påvirkningen fra omverdenen og vil være en medvirkende faktor i utøvelsen av ledelse som vil påvirke lederrollen i stor grad. Det viser også funn i denne undersøkelsen.

Leder kategoriene i barnehagen er beskrevet på denne måten (Sintef, 2014):

Personalledelse:

Handler om å skape oppslutning, støtte, motivasjon og inspirasjon.

Personalledelse handler også om tilrettelegging av samarbeidsforhold og arbeidsmiljø. Denne lederkategorien kan relateres til Strand, 2007 Integrator rolle som har fokus på det relasjonelle i forhold til å jobbe sammen med kollegaer og medarbeidere. Videre jobber integratoren for å skape identitet, arbeidsinnsats og motivasjon blant medarbeiderne.

Pedagogisk ledelse:

Pedagogisk ledelse omfatter all tilrettelegging for barns utvikling og tiltak som er rettet inn mot tilrettelegging og påvirkning av ansattes arbeid med pedagogiske utfordringer. Tilretteleggingen kan for eksempel være den tiden man bruker til veiledning av de ansatte og til den formidlende rollen en styrer har når det gjelder faglig utvikling. Dette kan defineres som det faglige ledelsesaspektet. Kategorien kan relateres til det Strand, 2007 beskriver som produsent rollen som handler om fokus på å levere resultater og å ha klare målsetninger for virksomheten og å levere tjenester som tilfredsstill brukernes forventninger og krav. I den sammenheng er de faglige prosessene i barnehagen viktige i forhold til å tilfredsstille brukernes forventninger og krav til faglig kvalitet. Brukerne i denne sammenheng, foreldrene i barnehagen.

Administrativ ledelse:

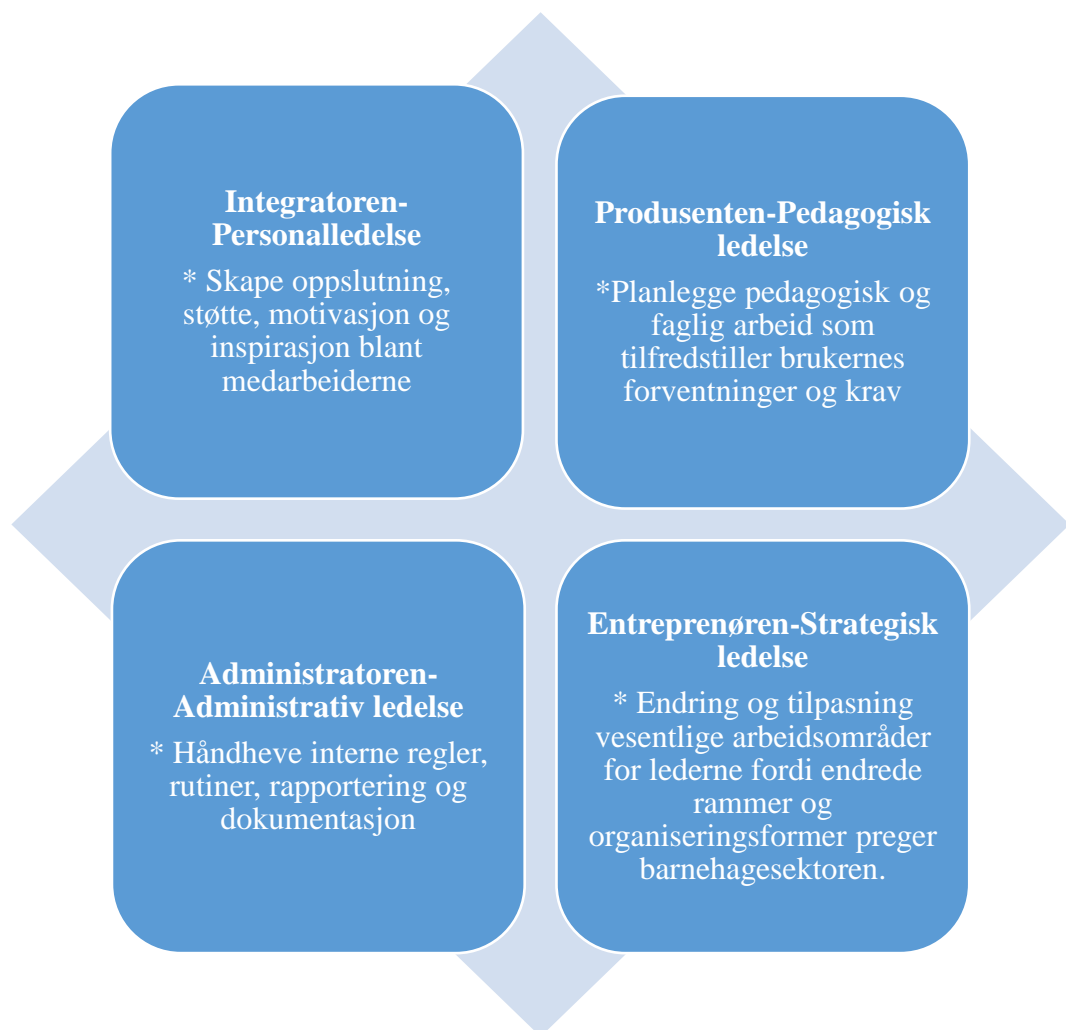
Handler om kontroll, tilrettelegging, ivaretagelse, og oppfølging av interne regler og rutiner. Det handler også om rapportering, dokumentasjon og arbeid med økonomi og budsjett. Den administrative lederrollen kan relateres til Strands Administrator rolle som handler om å kjenne til og håndheve regler i

organisasjonen. Administratoren er opptatt av å håndheve regler, rutiner og dokumentasjon.

Den strategiske ledelsen:

Det handler om ledelsen i forhold til omverdenen. Dette er en viktig kategori fordi dette henger sammen med at barnehagesektoren de siste årene har vært preget av skiftende organiseringskultur (Sintef, 2014). Rollen kan assosieres med å utvikle visjoner og ha fokus på endring og tilpasning, entreprenørrollen (Strand, 2007). I den strategiske ledelsen blir endring og tilpasning vesentlige arbeidsområder for lederne fordi endrede rammer og organiseringsformer preger barnehagesektoren.

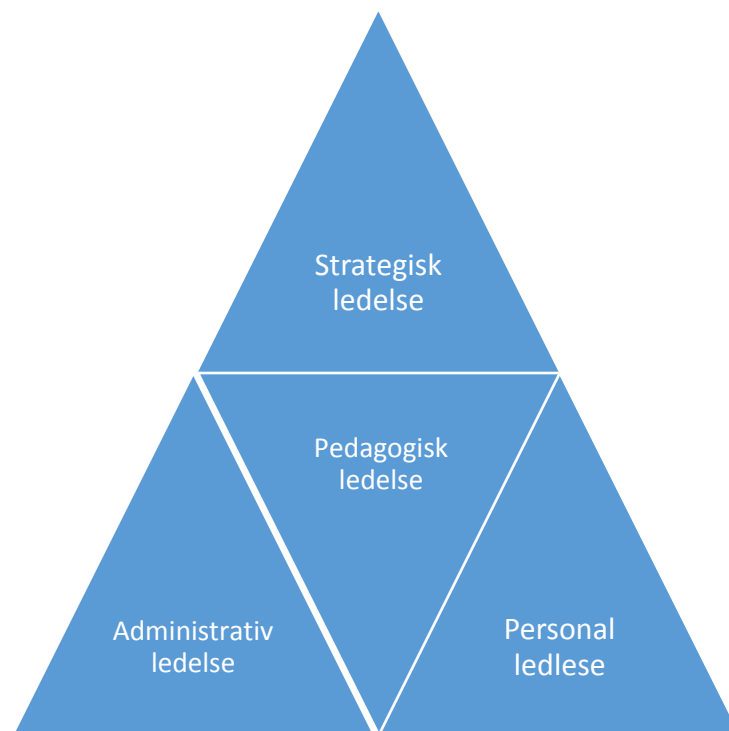
Figuren under viser sammenhengen mellom Strand, 2007 PAIE modell som er en generell ledelsesmodell og Sintefs, 2014 kategorier for ledelse i barnehagen.



2.5 Lederrollen i barnehagen

Videre vil jeg gjøre rede for Sintefs leder kategorier i barnehagen presentert ovenfor. Disse lederkategoriene er tilpasset lederrollen i barnehagen og vil danne det teoretiske grunnlaget i denne avhandlingen fordi den tydeliggjør og belyser denne rollen godt. Sintefs kategorier for ledelse bygger på Unni Blekens modell (2005) som handler om ledelsesområder i barnehagen. Modellen gir en god oversikt over de ulike områdene ved ledelse og retter fokus på de lederoppgavene den øverste lederen i barnehagen står ovenfor.

Ledelse i barnehagen kan sees som i figuren under og er inspirert av Blekens modell fra 2005, Barnehagens ledelsesområder (Bleken, 2005, s 62):



2.5.1 Personalledelse

Personalledelse handler om å skape oppslutning, støtte, motivasjon og inspirasjon. Personalledelse handler også om tilrettelegging av samarbeidsforhold og arbeidsmiljø. Personalledelse setter fokus på relasjoner og relasjonsledelse og det vil derfor være relevant å belyse leader -member-exchange teorien. Denne teorien kan direkte oversettes til leder-medarbeider-relasjonen. Teorien er relevant for

denne undersøkelsen fordi den tar utgangspunkt i et av forskning spørsmålene. Det handler om personalledelse. Begrepet leader member-exchange betyr å vise omtanke for sine medarbeidere. Teorien beskriver kvaliteten på forholdet mellom leder- medarbeider (Martinsen, 2015, s. 134-135). LMX dreier seg om utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon. Hvis denne utvekslingen mellom leder og medarbeider fungerer godt kan kvaliteten på LMX oppleves som god. Det er i et slikt tilfelle god relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider. Lederens adferd på området som gjelder relasjonskvalitet har direkte påvirkning på medarbeidere og kan påvirke deres ytelser gjennom ekstra innsats (Martinsen, 2015). LMX teorien har utviklet seg gjennom årenes løp og i forskningen har den blitt brukt som mediator for å måle relasjonskvalitet gjennom omtankeorientering. Denne omtankeorienteringen handler om at lederen kan være relasjonsorientert gjennom å gi medarbeidere ansvarsfulle oppgaver som tilbake gir medarbeidere opplevelsen av å bli tatt på alvor og at de betyr noe (Martinsen, 2015, s. 135). Graden av denne opplevelsen er relasjonskvaliteten og den tar utgangspunkt i medarbeidernes opplevelse. Medarbeidere som opplever en høy grad av relasjonskvalitet til lederen vil naturlig yte noe tilbake i form av for eksempel ekstra innsats. Kvaliteten på den opplevde relasjonen kan sies å ha høy LMX verdi når begge parter leder-medarbeider yter noe for hverandre. (Martinsen, 2015).

Relasjonsledelse handler om å bry seg om andre og arbeide for jobbtilfredshet og trivsel. Det handler videre om å kunne motivere personalet for arbeidsoppgavene (Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M., Slåtten Vaagan, M., 2013).

Relasjonsledelse vil ha stor betydning for de andre kategoriene eller lederoppgavene i en barnehage. Det vil etter min mening være selve fundamentet for ledelsen i en barnehage.

[2.5.2 Pedagogisk ledelse](#)

Det har vært en økt politisk forventning til utviklingen av barnehagen som læringsarena de siste årene. Dette har ført til et større krav til god ledelse i barnehagen. (Skjæveland, Y., Granrusten, P.T., Moen Hoås, K., Lillemyr, F.O., 2017). Det er derfor interessant å se på om lederrollen og lederspenet har blitt påvirket når barnehager har blitt større. Det forventes større krav til god ledelse i

barnehagen samtidig ser man en utvikling der rammene for ledelse i store barnehager endrer seg. I artikkelen «Ledelse for læring i barnehagen» tar artikkelforfatterne (Skjæveland, Y., Granrusten, P.T., Moen Hoås, K., Lillemyr, F.O., 2017) utgangspunkt i om barns læring blir fulgt opp og ivaretatt i ulike former for styring og ledelse sett i sammenheng med styrerens rolle. Lederen/styreren i barnehagen har et overordnet ansvar når det gjelder arbeid med barns læring. Dette arbeidet skal formidles gjennom pedagogisk ledelse og et faglig fokus. Artikkelen tar videre for seg læringsbegrepet som et sentralt begrep i utviklingen av den faglige kvaliteten på barnehagen. Faglig ledelse må også sees i nær sammenheng med pedagogisk ledelse. Oppgaver knyttet til pedagogisk ledelse er forbundet med faglige spørsmål som er relatert til profesjonelle vurderinger ved barns læring (Wadel 1997, Gotvassli og Vannebo 2016b).

De faglige spørsmålene har barnehagens øverste leder det overordnede ansvaret for å formidle. Dette er en viktig del av lederrollen i barnehagen og det er interessant å undersøke hvordan styrere opplever dette i de store barnehagene. Den faglige og pedagogiske ledelsen vil alltid være påvirket av de andre områdene ved ledelse. Områdene påvirker tiden til faglig og pedagogisk utvikling og kan utfordre selve lederrollen. Pedagogisk ledelse må sees i sammenheng med faglige prosesser. Den pedagogiske ledelsen handler om lederes syn på læring og fokus på faglige prosesser. Styreren i barnehagen må ha et fokus på læring og jobbe for at barnehagen skal være faglig oppdatert. «En lærende organisasjon arbeider med ideer og skaper selv nye ideer som spres ut i organisasjonen og blir holdt levende av personalet gjennom holdninger, prosesser, og pedagogisk dokumentasjon» (Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, I.J, Lindvig, Y. 2013, s.40). Alle barnehageansatte er i en kontinuerlig læringsprosess. Det krever bevisste overveielser og handlinger. At barnehageansatte reflekterer over egne handlinger tenker kritisk og har vilje til å stille spørsmål om egen praksis og væremåte er helt avgjørende når man skal være sammen om en god læringsprosess (Aanderaa, B., Halvorsen, M., 2001).

Kjell Åge Gotvassli beskriver dette i en barnehagesammenheng i sin artikkel «Ledelse av en lærende barnehage» 2017. I barnehagen handler det om et typisk trekk i dette arbeidet. Det krever at de barnehageansatte bruker teoretisk og erfarings basert kunnskap. Det innebærer videre at personalet har innsikt i teorier

som kan gi grunnlag for kritisk refleksjon i det pedagogiske og faglige arbeidet i barnehagen. For å få til en slik prosess kreves det en leder som setter i gang og leder refleksjon og læringsprosesser blant de ansatte (Gotvassli, Å.K, 2017). Denne oppsummeringen av kjennetegn ved en lærende organisasjon understreker hvor viktig faglig ledelse har å si for den faglige og pedagogiske utviklingen i en barnehage. Det må sees i sammenheng med endringer som skjer i omgivelsene og som direkte påvirker barnehagens arbeid med utvikling, forbedring og fornying.

2.5.3 Administrativ ledelse

Nyere forskning viser at god ledelse er helt avhengig av at det administrative fungerer godt. Moderne forskning baserer seg på at ledelse og administrasjon er to sider av samme sak. For at ledere skal kunne lykkes må de både kunne lede og administrere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dagens barnehageledere er helt avhengig av å kunne mestre ledelse knyttet til det administrative for å lykkes. Styreren i barnehagen har det overordnede ansvaret for at alt arbeid i barnehagen blir utført i henhold til lovverk, rutiner og at organisasjonen fungerer i hverdagen. Dette handler om den administrative ledelsen og er knyttet til administrative oppgaver. Rutiner knyttet til møter skal overholdes. Informasjon til foreldre skal overholdes. Rutiner og regler knyttet til sykeoppfølging og permisjoner skal overholdes og følges. Administrative oppgaver er også forbundet med rapportering til nærmeste overordnede, rutiner, oppfølging av arbeidstid og arbeidstidsplaner. Dette er en stor del av styreres administrative oppgaver og er knyttet til den administrative ledelsen i barnehagen (Skogen, E., Haugen, H., Lundestad, M. Slåtten Vaagan, M., 2005).

2.5.4 Strategisk ledelse

Strategi kan defineres som et bevisst valg mot et mål og den strategiske ledelsen i barnehagen er tradisjonelt sett rettet mot barnehagens forhold til omgivelsene og hvordan lederne i barnehagen tilpasser barnehagen til endringer i omgivelsene (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen 2011, s. 87). Et typisk eksempel på endring i omgivelsene som har preget lederne i barnehagene er fremveksten av store barnehager de siste årene.

Strategisk ledelse innebærer å holde aktivt oppsyn med og bearbeide omgivelsene, tenke helhetlig tilpasning og skape nye muligheter (Gotvassli, 2013A, s. 235). Som leder i barnehagen er det viktig å tenke helhetlig, være nyskapende og drive strategisk arbeid. Hvordan ledere i barnehager forholder seg til nye situasjoner som oppstår på bakgrunn av endringer i organisering som for eksempel fremveksten av store barnehager vil kunne si noe om hvordan strategisk ledelse blir ivaretatt. Ledelse i forhold til omverdenen har stadig blitt viktigere for barnehagene fordi sektoren har gjennomgått en skiftende organiseringskultur. Nyere forskning viser at lederne i barnehagen fremstår som mer utadvendte i sitt arbeid enn tidligere for å ivareta barnehagens lederfunksjoner og at relasjonen til omverdenen fremstår som en viktig lederoppgave for dagens barnehageledere (Sintef, 2014).

2.6 Lederspenn

Span og control begrepet ble satt på dagsorden av organisasjonsteoretikerne Lyndall Urwick og Luther Gulick på 1930 tallet. Begrepet handler om relasjonene mellom ledere og underordnede i organisasjoner og om hvordan de er strukturert. Et stort kontrollspenn oppstår når en person har ansvar for mange underordnede i motsetning til lite kontrollspenn som oppstår når en person har ansvar for færre underordnede (Bohte, J. & Meier, K. J. 2001). Kontrollspenn handler som tidligere nevnt om hvor mange ansatte en leder kan klare å føre tilsyn med.

Den første som diskuterte begrepet kontrollspenn var den franske forfatteren og ledelsesteoretikeren Henri Fayol. Fayol publiserte sine ideer først i 1916. Han analyserte hvor mange underordnede en enkelt leder kunne ha ansvar for. Han konkluderte i sine analyser med at en leder vanskelig kunne ha oversikt over mer enn seks til åtte personer og maks tolv (Jacobsen og Thorsvik 2013, 85). Span of control begrepet er teoretisk sett også brukt for å forstå organisasjoners ulike hierarkiske nivåer fordi span of control er relatert til arbeidsgruppe størrelser. Man kunne på den måten fastslå ulike hierarkiske nivåer i en organisasjon (Bothe og Meier). Disse organisasjonsteoretikerne satte etter hvert begreper som lederspenn og enhetsledelse på dagsorden (NOU 1999; 10, 1999). Begrepene setter fokus på at underordnede kun skulle ha en leder.

Lederspenn begrepet ble etter hvert tolket som det ideelle antallet underordnede en leder kunne håndtere. Kontrollspenn har i den klassiske litteraturen handlet om direkte kontroll. Begrepet kontrollspenn har vært diskutert i litteraturen ikke å være adekvat. Mintzberg mente for eksempel at man i stedet kunne bruke begrepet Unit size (Mintzberg, 1979). Begrepet kan derfor virke noe misvisende. Den tyske professoren og sosiologen Max Weber (1864-1920), definerte hierarki som «et fast ordnet system av over- og underordnede stillinger hvor de med større myndighet har oppsyn med dem med mindre». Når hierarkiske nivåer opprettes setter dette i gang mekanismer for personlig overvåkning og kontroll (Jacobsen og Thorsvik). Når antall personer i en organisasjon øker er det en tendens til at antall administrative nivåer også øker. En leder kan gjennom myndighet kreve at underordnede skal gjøre som man sier. Denne koordineringen skjer gjennom ordre. En begrensning i sammenheng med direkte tilsyn, ordre og kontroll er når denne koordineringen oppstår. Det er da selve kontrollspennet trer i kraft.

Organisasjonsteoretikeren Henry Mintzberg (1979, 1983, 1988 og 1995) tar utgangspunkt i at struktur i en organisasjon handler om arbeidsdeling og koordinering. Koordineringsmekanismer som oppstår og som holder organisasjonen sammen ifølge Mintzberg er:

- Den direkte kontrollen.
- Gjensidig tilpasning.
- Standardisering av arbeidsprosesser.
- Standardisering av resultatkrav.
- Standardisering av kompetanse.
- Standardisering av normer.

(NOU 1999; 10, 1999).

Spørsmålet om kontrollspenn bør derfor vurderes i en helhetlig sammenheng med både eksterne og interne forhold ved organisasjonens situasjon fordi kontrollspenn også er preget av kontekstuelle faktorer som får betydning for ledelse. Sentrale forhold som kan berøre kontrollspennet direkte når det gjelder formelle sider ved organisasjonen kan være:

- Trekk ved virksomhetens omgivelser, rammebetingelser, og overordnet rolle.

- Oppgavenes art og gjensidige avhengigheter mellom dem.
 - Valg av overordnet organiseringsprinsipp.
 - Kompetanse.
 - Ledelse på ulike ledernivåer.
 - Individuelle variasjoner mellom ledere.
 - Forekomst og bruk av ulike styrings- og kommunikasjonssystemer.
- (NOU 1999; 10, 1999).

2.7 Lederspenn og kontekstuelle faktorer

Lederrollen vil også være preget av andre kontekstuelle faktorer i organisasjonen som parallelt med selve lederspennet vil få betydning for lederrollens kompleksitet og for hvordan ledelse blir praktisert. Disse kontekstuelle faktorene vil ha betydning for hvilket lederspenn som kan fungere og hva dette vil bety for lederen og medarbeiderne. Joan Woodward var en pioner innenfor forskningsfeltet lederspenn på 1960-tallet og gjennomførte studier av det faktiske lederspennet i industrien i Storbritannia. I tillegg til å undersøke selve lederspennet hver enkelt leder var preget av konkluderte Woodward med at lederspennet også var avhengig av hvilken type produksjon fabrikken hadde. Hun fant at fabrikker med komplisert produksjon og som produserte varer stykkevis eller i serier hadde smalt lederspenn i motsetning til fabrikker med masseproduksjon som ga større mulighet for bredere lederspenn (Peymann, 2018).

Woodward fastslo at det var større behov for kunnskapsoverføring og tilpasning ved komplisert produksjon noe som medførte at et smalere lederspenn var mest hensiktsmessig. (Meier & Bohte, 2003). Studier har i senere tid gitt støtte til Woodward's resultat. Blant annet foretok Gerald Bell (1967) en undersøkelse om på hvilken måte graden av kompleksitet i en sjefs og medarbeideres arbeidsoppgaver påvirker lederspennet på et sykehus. Han fant at arbeidets kompleksitet bedømmes ut fra *hvor forutsigbart arbeidet er, hvor stor påvirkningskraft de hadde på å påvirke og utfordre sine daglige gjøremål, hvor stort ansvar de hadde og hvor mange ulike arbeidsoppgaver de hadde* (Peymann, 2018). Bell fastslo at det er vanskelig å lede mer enn noen få medarbeidere hvis de har kompliserte arbeidsoppgaver og at det på bakgrunn av dette er fordelaktig med mindre lederspenn (Bell, 1967). Nyere forskning har også vist at kontekstuelle

faktorer får betydning for lederrollen og hvilket lederspenn som er mest hensiktsmessig. Sigrun Peymanns studie fra 2018 som handler om hvilken betydning lederspenn har for lederen og lederrollen i Sykehjemsetaten viste blant annet at hvor lederens kontor er lokalisert får betydning for lederrollen. Studien viste at fysisk nærhet til avdelingen gjør det lettere for lederen å holde oversikt og koordinere arbeidet og at fysisk nærhet bedrer muligheten til relasjonsbygging og oppfølging av ansatte som på den måten gjør det lettere å være synlig som leder (Peymann, 2018).

2.8 Forskning på lederspenn

Den første som diskuterte begrepet kontrollspenn var den franske forfatteren og ledelsesteoretikeren Henri Fayol. Fayol publiserte sine ideer først i 1916. Han analyserte hvor mange underordnede en enkelt leder kunne ha ansvar for. Han konkluderte i sine analyser at en leder vanskelig kunne ha oversikt over mer enn seks til åtte personer og maks tolv (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 85). Flere forskere har kommet på banen etter dette blant annet den britiske professoren Joan Woodward som var en pioner innenfor forskningsfeltet lederspenn på 1960-tallet. Hun hadde et situasjonsbestemt perspektiv på lederspenn og gjennomførte studier av det faktiske lederspennet i industrien i Storbritannia. Woodwards ambisjon var å utvikle en teori om hvor egnet organisering er i forhold til behovene.

Hun fant forskningsmessig belegg og empirisk støtte i Gulicks teori om differensiering av arbeidsoppgavene hos medarbeiderne og organisasjonens stabilitet. Hennes funn var at snittet per direktør var seks ansatte mens lederspennet hos førstelinjeleder var 30 ansatte (Peymann, 2018). Videre fant hun at fabrikker med komplisert produksjon som stykkevis produksjon hadde små lederspenn mens fabrikker med masse produksjon ga større mulighet for bredere lederspenn. Woodward fastslo et større behov for kunnskapsoverføring og tilpasning ved komplisert produksjon, noe som medførte at smalere lederspenn var mest hensiktsmessig (Meier & Bohte, 2003). Senere har studier støttet opp om Woodwards resultat. I helsesektoren er det foretatt undersøkelser som blant annet retter fokuset på kompleksiteten i ledes og medarbeideres arbeidsoppgaver og hvordan dette påvirker lederspennet på et sykehus. En undersøkelse gjort av Gerald Bell (1967) viste at arbeidets kompleksitet bedømmes ut fra fire ulike

parametere. Disse var: *hvor forutsigbart arbeidet er, hvor stor påvirkningskraft de hadde på å påvirke og utfordre sine daglige gjøremål, hvor stort ansvar de hadde og hvor mange ulike arbeidsoppgaver de hadde*. Bell fastslo at det er vanskelig å lede mer enn noen få medarbeidere hvis de har kompliserte arbeidsoppgaver. Til og med når sjefens arbeidssituasjon er kompleks er det fordelaktig med mindre lederspenn (Bell, 1967) (Peymann, 2018, s.26). Lederrollen i barnehagen vil i ulike sammenheng være påvirket av komplekse arbeidsoppgaver og kan relateres til hva Bell fant.. Dette vil komme tydelig frem i egne funn. Det vil påvirke lederen mer enn lederspennet i seg selv. Det handler om hvor forutsigbart arbeidet er for den enkelte leder. Et klart eksempel på dette i denne studien er den sosioøkonomiske faktoren som spiller inn i sterkere grad for lederne i drabantbyen. Ledernes betingelser vil være dårligere i drabantbyen fordi de sosioøkonomiske utfordringene her er større sammenlignet med lederne i småbyen og det kunne derfor være fordelaktig med et mindre lederspenn for lederne i drabantbyen som er preget av disse komplekse utfordringene.

[2.9 Barnehagesektoren som empirisk felt](#)

[2.9.1 Forskning på ledelse i Norske barnehager](#)

Barnehagesektoren er en stor kommunal sektor som forvalter viktige ressurser og konkurrerer i økende grad med andre sektorer om økende offentlige midler. I artikkelen «*barnehageledelse i endring*» (Børhaug, K. og Lotsberg, D, Ø. 2010), retter forfatterne søkelyset på at barnehagesektoren er i rask endring noe som utfordrer dagens barnehager. Den raske endringen er påvirket av New Public Management reorienteringen i offentlig sektor (Løfdahl og Pioto, 2009 og Vallberg Roth og Månsson, 2006). Dette krever at barnehagesektoren har evnen til å tilpasse seg og endre profil og innhold. Barnehagens omgivelser er i endring og styrerens rolle har blitt betydelig når det gjelder ledelsesprofesjonalitet. Det har blitt satset mye på å utvikle barnehagens ledelse i Norge. I et ledelsesperspektiv (Strand 2007) antas det at ledelsen har et ansvar for at utfordringene og behovene møtes. De endrede rammebetingelsene blir en utfordring når innhold og kvalitet skal skapes. Den raske endringen i sektoren har som Børhaug og Lotsberg påpeker utviklet komplekse og dynamiske omgivelser. Forfatterne peker videre på et viktig perspektiv når det gjelder styrerens rolle i barnehagen. Den har endret

seg i takt med veksten av større barnehageenheter. Styrerne får flere administrative oppgaver i disse barnehagene som direkte kan påvirke den faglige og pedagogiske ledelsen. Det blir mindre tid til faglig pedagogisk ledelse sammenlignet med mindre barnehager. Her setter Børhaug og Lotsberg søkelyset på de endrede rammene de store barnehagene har fått. Samtidig kan det være interessant å se på om dette er hele sannheten. Barnehagens størrelse kan påvirke den totale kvaliteten på ledelse men det er ikke sikkert dette bare er negativt fordi det kan oppstå en endring av flere medarbeideres oppgaver. Nye oppgaver kan gi ny inspirasjon. Undersøkelser viser også at store barnehager er bedre på å praktisere kvalitetssystemer som for eksempel medarbeidersamtaler, brukerundersøkelser og veiledning satt i system. (Larsen, A.K, Slåtten Vaagan, M, 2014).

Børhaug og Lotsberg peker videre på studien Kjell Åge Gotvassli gjorde fra 1988-1991 der blant annet barnehagestyrenes arbeidsoppgaver og roller ble kartlagt. Gotvasslis studie og andre oppstykkede studier viser at styrerne ikke er kompetente nok til å praktisere faglig og pedagogisk ledelse og at styrere i norske barnehager fremstår som lite styrende og uklare i sin ledelse. Dette henger sammen med at rollen er uklart definert. Ansvar og maktfordeling er flytende og dette fører videre til uklar kommunikasjon.

Gotvasslis analyse peker på ledelse som funksjon (Gotvassli, 1996, Strand 2007) og tar utgangspunkt i (Quinn, 1988, Strand 2007, Lotsberg, 2005). For at en organisasjon skal kunne tilpasse seg omverdenen og utvikle seg videre må organisasjonen i dette tilfellet barnehagen ivareta sentrale organisasjonsfunksjoner. Disse funksjonene er: produksjonsfunksjonen, den ivaretar mål, faglighet, vurderinger og pedagogiske beslutninger i organisasjonen.

Administrasjonsfunksjonen ivaretar kontroll, tilrettelegging, ivaretagelse og oppfølging av interne regler og rutiner. Integrasjon som funksjon skal skape oppslutning blant medarbeiderne. Inspirere, motivere og utvikle. Dette er personallederoppgavene. (Gotvassli, 1989, 1996, Larsen og Slaatten, 2006).

Entreprenørskap er forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. Den sentrale oppgaven er i forbindelse med dette å utvikle organisasjonen når endringer i omgivelsene er fremtredende. Det handler videre om å se etter

mulighetene disse endringene i omgivelsene gir. Disse funksjonene ved ledelse blir videre belyst i denne teoridelen og tar utgangspunkt i Torodd Strands PAIE modell. Børhaug og Lotsbergs artikkel belyser også pedagogisk ledelse som et sentralt begrep i utviklingen av barnehagen som organisasjon. Pedagogisk ledelse er et vidt begrep som favner ulike perspektiver og områder ved barns generelle utvikling. Hvordan barnehagen tilrettelegger for denne utviklingen handler om hva ledelsen gjør rettet inn mot å påvirke hvordan de ansatte jobber med ulike pedagogiske utfordringer. Det handler om å være faglig bevisst og å reflektere over egen praksis. Å implementere et slikt faglig og pedagogisk arbeid er et overordnet lederansvar.

2.9.2 Forskning på lederspenn i Norge

Det er spesielt en undersøkelse jeg ønsker å belyse som på mange måter er lik egen undersøkelse. Sigrun Peymann har gjennom sin masteravhandling i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold 2018 undersøkt hvilken betydning lederspenn har for lederen og lederrollen i sykehjemsetaten. Kravene for lederne i sykehjems etaten øker og de får stadig flere oppgaver som skal løses. Undersøkelsen tar utgangspunkt i lederens perspektiv. Den øverste lederen i denne sammenheng avdelingssykepleierne. De er førstelinjeledere med ansvar for personell og økonomi. De har også et overordnet faglig ansvar. Peymanns undersøkelse ser nærmere på hvordan lederspenn påvirker lederens arbeidsbelastning og prioritering av arbeidsoppgaver. Lederens relasjon til medarbeidere og mulighet til å følge opp ansatte og betydningen organisatoriske forhold har for lederspenn (Peymann, 2018).

Dette er direkte sammenlignbart med min egen undersøkelse som har til hensikt å se på hvordan den øverste lederen i store barnehager opplever sitt lederspenn og hvilken betydning det har for lederfunksjoner som personalledelse, faglig ledelse og administrativ/organisatorisk ledelse. Den tar som Peymanns undersøkelse utgangspunkt i lederens perspektiv. De to undersøkelsene er basert på at nye og stadig høyere krav til ledelse i offentlige organisasjoner er fremtredende.

Peymanns undersøkelse viser blant annet at store lederspenn reduserer lederens kontroll over arbeidet og at lederbelastningen øker. Dette bidrar til å skape ubalanse i lederrollen. Undersøkelsen viser også at store lederspenn påvirker relasjonen til medarbeiderne negativt (Peymann, 2018).

En annen undersøkelse det også er relevant å fremheve er en undersøkelse gjort av NORCE, Norwegian Research Centre AS utført for KS. Den handler blant annet om lederspenn og organisering i kommunal sektor. Den tar utgangspunkt i at norske kommuner og fylkeskommuner står ovenfor store endringer som sammenslåingsprosesser, ny teknologi og økte forventninger fra befolkningen. Dette har betydning for hvordan ulike tjenester skal organiseres og ledes. Flere faktorer vil være med på å sette krav og rammebetingelser til lederrollen i kommunene. Tallet på ansatte vil ha betydning for lederes handlingsrom i utøvelsen av ledelse. Undersøkelsens overordnede formål var å fremskaffe kunnskap om lederspenn og hvilken betydning det har for lederrollen. Studien skulle videre avdekke lederes erfaringer og handlingsrom knyttet til å utøve ledelse gitt antall ansatte de har ansvar for innen helse- og omsorgstjenestene og barnehagesektoren. Funnene i denne undersøkelsen viste blant annet at stort lederspenn gir lite relasjonsorientert ledelse som mindre daglig kontakt med ansatte som videre skapte vanskeligheter i å fange opp utfordringer. Videre viste undersøkelsen at stort lederspenn gir lite endringsorientert ledelse og at flere ansatte gav flere administrative oppgaver (NORCE, 2019).

[2.9.3 Forskning på lederrollen og lederspenn i store barnehager i Norge](#)

Det foreligger ingen forskning på lederspenn i store barnehager i Norge. Det er derimot gjennomført forskning som handler om selve lederrollen og kvaliteten på denne i norske barnehager. Den forskningen jeg mener er mest interessant og relevant og som kan sees i sammenheng med lederrollen og lederspennet i store barnehager ble gjennomført i 2017 av Oslo Economics og Først og Høverstad på oppdrag fra Byrådsavdelingen for oppvekst og kunnskap i Oslo Kommune. Dette er en kvantitativ undersøkelsen å dreier seg om kartlegging av ledelsen i kommunale barnehager i og baserer seg blant annet på en spørreundersøkelse der 204 styrere fordelt på samtlige bydeler i Oslo deltok. De skulle svare på spørsmål om barnehagestyreres arbeidssituasjon. Undersøkelsen viste blant annet at styrere i de kommunale barnehagene i Oslo har fått ansvar for flere årsverk. Denne utviklingen har man sett fra 2008-2016. Kartleggingen skulle belyse ledelsen i de kommunale barnehagene. Bakgrunnen for selve kartleggingen var at Byrådet

pekte på at god ledelse i barnehagene er avgjørende for å sikre alle barn likeverdige muligheter. Flere utviklingstrekk i sektoren har ført til at leder rollen har blitt mer utfordrende fordi barnehagene gjennomgående har blitt større. Det er økte forventninger til hvilke oppgaver og utfordringer barnehagen skal løse. Det er en forventning at den økte andelen barnehagelærere skal utvikle barnehager som i større grad blir kunnskapsorienterte. Dette påvirker på mange måter barnehagens øverste leder. Den øverste lederen i barnehagen har tittelen styrer eller fagleder. Karleggingen viste at lederne i de kommunale barnehagene i Oslo i 2016 hadde ansvar for flere barn og ansatte enn de hadde i 2008. Denne undersøkelsen bekrefter at lederne i Oslo kommunes barnehager har fått et økt lederspenn de siste årene. Det er interessant å undersøke hvordan lederne i de store barnehagene på bakgrunn av dette opplever lederrollen. En naturlig konsekvens vil være at arbeidsbelastningen for lederne har økt i takt med et økt lederspenn.

Jeg har ikke funnet forskning som belyser lederspenn og lederrolle i store barnehager som tar utgangspunkt i lederperspektivet. Det nærmeste jeg kommer en studie knyttet til lederspenn og ledelse i barnehager er gjort på dag institusjonsområdet i Danmark. Dette tilsvarende barnehager i Danmark. Denne studien tok for seg forholdet mellom lederspenn og leder stil med fokus på medarbeideres opplevelser av trivsel og faglig kvalitet. Formålet var å undersøke sammenhengen mellom størrelsen på lederspennet og medarbeidernes opplevelse av dette. Det kom blant annet fram i undersøkelsen at størrelsen på barnehagen har betydning for lederspennet og kvaliteten på ledelse. Styrene ga uttrykk for at 14-20 medarbeidere utgjorde et balansert lederspenn og at dette antallet skapte best vilkår når det gjaldt medarbeidertrivsel og å skape faglig kvalitet. Undersøkelsen viste også at den faglige ledelsen ble utfordret av en økende mengde administrative oppgaver.

Videre viste denne undersøkelsen at størrelsen på barnehagen og dermed også størrelsen på lederens lederspenn har betydning for kvaliteten på ledelsen og at det spesielt har betydning i sammenheng med valg av lederstil. Størrelsen på barnehagen og antall medarbeidere lederen hadde ansvar for fikk en betydning når det gjaldt å vise retning og å drive synlig, tydelig og nærværende ledelse. Undersøkelsen viste også at når lederspennet blir vesentlig større enn 20

medarbeidere er det vanskeligere for lederen å skape samarbeid på tvers av huset og at jo mer fysisk adskilt medarbeiderne er jo mer forsterkes denne problematikken. Det viste seg også at når barnehagen var stor var det behov for flere faste regler og rutiner (VIVE, 2015).

3 Design og metode

3.1 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil fokuset være rettet mot valg av metode for denne undersøkelsen. En metode er en måte å gå fram på for å samle inn data om virkeligheten eller å fremskaffe empirisk materiale (Jacobsen, 2018, s. 21) For at undersøkelsen skal være mest mulig realistisk eller gi et realistisk bilde av hvordan lederne i de store barnehagene opplever sin lederrolle/lederspenn er det viktig med en tydelig og gjennomtenkt metodikk. De metodiske valgene er tatt for å sikre at empirien er og blir valid og reliabel. Metodiske valg tar utgangspunkt i hvilke oppfatninger forskeren har av hvordan virkeligheten er og vil ha betydning for hvilke forskningsspørsmål som stilles (Jacobsen, 2018, s. 21).



Figur 2.1 Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmer metode (Jacobsen, 2018, s. 21)

I denne undersøkelsen er 3 informanter knyttet til en drabantby i en storby og tre er knyttet til en småby i en kommune. I undersøkelser som dette kan informantenes svar påvirkes av en undersøkelses effekt (Jacobsen 2015) og undersøkelsen kan også ha svakheter og feil som kan påvirke dens presisjon. Undersøkelseeffektene som kan påvirke denne undersøkelsen er at informantene eller kontrollgruppene befinner seg på to helt forskjellige geografiske områder der forutsetningen for ledelse kan være forskjellig. En vesentlig forskjell i disse kontrollgruppene er at i småbyen har lederne et økonomisk ansvar som ikke ligger til lederansvaret i drabantbyen. I drabantbyen ligger dette ansvaret på et merkantilt nivå i administrasjonen. De to områdene er også preget av å være forskjellig rent sosioøkonomisk. Dette påvirker i stor grad forutsetninger for ledelse i de to områdene. Begrunnelsen for dette er at lederne i drabantbyen påpeker det spesialpedagogiske arbeidet som utfordrende og økende noe som ikke kommer

fram like synlig for lederne i småbyen. Jeg ønsker som sagt å få fram styрere/faglederens opplevelser knyttet til sin rolle som leder og til selve lederspennet i store barnehager. Det er derfor relevant å velge en kvalitativ metode. Jeg tror dette kan gi meg den informasjonen jeg ønsker for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Den kan belyse ledernes erfaringer, opplevelser, utfordringer og perspektiver på lederrollen og lederspennet. Jeg ønsker også å få fram i hvilken grad disse opplevelsene har betydning for lederen og lederrollen i de store barnehagene. Min problemstilling har fokus på lederperspektivet fordi den tar utgangspunkt i ledernes opplevelser.

I formuleringen av problemstilling og forskningsspørsmål har funn fra tidligere undersøkelser vært til inspirasjon. Spesielt (Sigrun Peymann, 2018) masteravhandling som handler om lederspennet i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Jeg endte opp med følgende problemstilling:

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet?

3.2 Kvalitativ metode

Begrepet metode forstås innen forskningen som teknikker for å innhente gyldig og troverdig kunnskap om faktiske hendelser. For at metoden skal være gjennomførbar må den i tillegg være innenfor visse rammer som ligger til grunn for studien (Jacobsen, 2015, s. 15-23). Kvalitative metoder egner seg spesielt til å avklare et uavklart tema nærmere. Kvalitative undersøkelser egner seg også til å få frem et nyansert bilde av temaet man ønsker å undersøke. Dette gjennom god datainnsamling (Jacobsen, 2015). Prosessene i kvalitative undersøkelser er i motsetning til kvantitative undersøkelser mindre lineære. Hvert steg i en kvalitativ undersøkelse er preget av å være *interlinked*, det vil si mer sammensatt (Flick, U. 2015). Den er preget av og avhengig av flere perspektiver. Jeg har i denne undersøkelsen valgt en kvalitativ metode fordi denne metoden er den mest relevante å bruke i denne undersøkelsen. Den kvalitative metoden er mest relevant fordi jeg ønsker å få reelle svar knyttet til opplevelse av ledelse. Denne undersøkelsen er preget av flere perspektiver ved lederrollen og lederspennet og det gjør den mer sammensatt.

På bakgrunn av at lederspenn og lederrolle i store barnehager har vært lite undersøkt ønsker jeg i denne undersøkelsen å bruke en kvalitativ metode for å formidle tydelig hva lederne i de store barnehagene opplever knyttet til sin rolle. I denne undersøkelsen ønsker jeg å få frem styreres/faglederens opplevelser når det gjelder lederrollen og lederspennet i store barnehager. Styrerne/faglederne i denne undersøkelsen har alle opplevd både smalt og bredt lederspenn. De har fått ansvar for å lede en større barnehage samtidig som de har erfaring med å lede en mindre barnehage. Respondentenes erfaring med bredt og smalt lederspenn kan bidra til å sikre denne undersøkelsens validitet fordi respondentene gjennom sine erfaringer kan gi god detaljert informasjon om sine opplevelser som gjelder både smalt og bredt lederspenn.

3.3 Induktiv metode

En induktiv metode betyr at undersøkelsen av forskeren angripes med et åpent sinn og at all informasjon og data forskeren har hentet inn av informantene systematiseres i etterkant av dette (Merriam & Tidsell, 2016, s.17). Det er relevant at min undersøkelse på bakgrunn av dette har et induktivt utgangspunkt.

Problemstillingen er relativt åpen og den kan angripes med et åpent sinn.

«Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskerne setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener.»

(Jacobsen, 2018, s. 28). En induktiv tilnærming handler om å ha en objektiv holdning til hvordan virkeligheten ser ut og henger sammen. I denne undersøkelsen ønsker jeg å få frem informantenes forståelse av lederrollen og på hvilken måte de fortolker sine opplevelser når det gjelder sitt lederspenn. Det er en induktiv tilnærming godt egnet for (Peymann, 2018, s. 31). I denne prosessen er all informasjon systematisk samlet inn gjennom teori og data der forskeren i prosessen går fra teori til empiri. Dette idealet kommer fram i det Glaser og Strauss (1967) kalte (*grounded theory*) oversatt *grunngitt teori* (Jacobsen, 2018, s. 29).

«En grunngitt teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område, er en teori som er grundig induert fra forskjellige data (Jacobsen, 2018, s. 29). I min undersøkelse er det teoretiske rammeverket hentet fra teori innenfor barnehagesektoren og fra undersøkelser med fokus på lederrolle og lederspenn.

En kvalitativ undersøkelse er avhengig av et teoretisk rammeverk for å fortolke data på en god måte og for å fokusere på undersøkelsen (Peymann, 2018, s. 31).

3.4 Utvalg

I kvalitative undersøkelser er det mest hensiktsmessig å undersøke et fåtall personer. Grunnen til dette er at datainnsamlingen i kvalitative undersøkelser inneholder mange og detaljerte opplysninger forskeren skal håndtere og analysere (Jacobsen, 2018, s.178). Begrepene informant og respondent blir ofte tolket som like. I min undersøkelse er det et utvalg respondenter som er plukket ut til intervjuer. Respondenter er personer som har direkte kunnskap om et fenomen (Jacobsen, 2018). I min undersøkelse er respondentene tre styrere og tre fagledere til sammen 6 ledere. De er medlemmer av en gruppe som har kunnskap om ledelse og om barnehagen som organisasjon. De blir dermed naturlige representanter for denne undersøkelsen og er respondentene. Informanter representerer derimot grupper som ikke selv er representert. Informantene kan likevel ha god kunnskap om gruppen (Jacobsen, 2018).

Respondentene i denne undersøkelsen kan gi et realistisk bilde av virkeligheten fordi de selv innehar lederrollen og opplever lederskap. Det er opplevd lederskap med fokus på lederrolle og lederspenn jeg er ute etter å få noen svar på.

Respondentene i denne undersøkelsen er som sagt tre fagledere fra en drabantby og tre styrere fra en småby. Prosessen med å få tak i disse respondentene var ikke så problematisk. De tre faglederne er plukket ut blant egne kollegaer og de tre styrerne er kontaktet i egen hjem kommune. Det var uproblematisk å finne ledere i store barnehager da det var et stort utvalg av disse i begge områder. Før intervjuene ble gjennomført forelå godkjenningen fra NSD. Etter godkjenning ble respondenter kontaktet og etter positive svar på deltagelse sendte jeg ut all informasjon om studien og dens formål. Respondentenes tilbakemelding var positiv med tanke på problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er som nevnt tidligere et tema som ikke er belyst i noe særlig grad, noe alle respondenter fant interessant. Dette var nok en av årsakene til at prosessen med å skaffe respondenter gikk så bra.

3.5 Kvalitativt intervju

Et kvalitativt intervju egner seg best når få enheter undersøkes fordi individuelle intervjuer er tidkrevende både gjennomføringsmessig og rent administrativt. Intervjuene kan ta lang tid og prosessen til transkribering og analyse av dataene i etterkant er omfattende. Personlige, individuelle intervjuer får fram hver enkelt respondents holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2018). I min undersøkelse som handler om respondentenes opplevelser av lederrolle og lederspenn var det derfor naturlig å velge individuelle intervjuer. Åpne individuelle intervjuer i denne sammenheng egnet seg godt for å få fram hver enkelt respondents fortolkninger og opplevelser.

Et kvalitativt intervju kan ha ulik grad av åpenhet og struktur. Det kan bestå av faste spørsmål i rekkefølge eller praktiseres som en samtale uten en plan men med temaet man etterspør som holdepunkt. I forbindelse med mine intervjuer ønsket jeg å utarbeide en intervjuguide. Den inneholder en detaljert oversikt over temaene som skal belyses i intervjuet og spørsmål som gjenspeiler og belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. I mitt tilfelle er intervjuet gjennomført med en viss grad av struktur. Intervjuguiden er delt opp i ulike spørsmål knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene der ulike temaer styrer intervjuet. Dette valget gjorde jeg for å unngå at respondentene beveget seg for mye utenfor selve tematikken.

Mitt intervju kan sies å ligge under en middels strukturingsgrad som er åpen for at respondentene tar opp temaer men der intervjueren samtidig sørger for at temaene i intervjuet blir fulgt. (Jacobsen, 2018). For at et intervju skal være bra og få gode effekter avhenger helt av intervjuerens opptreden. Et av kriteriene for gode intervjuer er at intervjueren får intervjuobjektet til å åpne seg og på den måten får tak i relevant informasjon. Relasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt må være basert på tillit. For å oppnå en slik tillit er det avgjørende å være godt forberedt (Jacobsen, 2018). Respondentene i min undersøkelse var blant annet fagleder kollegaer fra eget arbeidssted jeg kjente godt og styrere fra egen hjemkommune jeg kjente litt til. På den måten var det allerede et tillitsforhold som lå til grunn før intervjuene ble gjennomført. Dette ble en

avgjørende betydning for kvaliteten på gjennomføringen av intervjuene og svarene jeg fikk.

3.6 Gjennomføring av undersøkelsen steg for steg

Denne undersøkelsen skal sette fokus på noe konkret. Det konkrete i forbindelse med denne undersøkelsen er hvordan ledere i store barnehager opplever lederrollen og lederspennet. Konkretisering er typisk for kvalitative studier og gjennomføringen av dem (Flick, 2015).

For å beskrive stegene og prosessene i kvalitative undersøkelser og planleggingen av dem ønsker jeg å fokusere på Uwe Flicks 13 steg for planlegging og gjennomføring av kvalitative undersøkelser (Flick, 2015, s. 80-83). Jeg tar her utgangspunkt i egen undersøkelse og selve forberedelsen til undersøkelsen for å forklare min egen prosess.

Steg 1: Valg av problemstilling. Problemstillingen er valgt ut fra et tema som ikke har vært undersøkt tidligere. Dette er et interessant tema fordi det belyser lederrollen og lederspennet i store barnehager.

Steg 2: Teori og empiri er undersøkt og beskrevet i denne oppgaven. Den skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Steg 3: Formulering av forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene skal kunne gi et svar på informantenes opplevelser. Informantene, i min undersøkelse definert som respondenter er styrere og fagledere i store barnehager. Respondenter fordi de selv representerer gruppen som skal intervjues.

Steg 4: Prosjektplan og design. Planen var å intervju 6 utvalgte styrere/ fagledere og sammenligne disse intervjuene. Her var det viktig å ikke standardisere.

Steg 5: Valg av passende metode: Metoden skal være åpen nok for å få med ulike perspektiver som omhandler tema. Valg av spørsmål i intervjuene tar utgangspunkt i tidligere kvalitative studier. Jeg har sett på tidligere undersøkelser i formulering av spørsmål og i utarbeidelsen av en intervjuguide. Jeg har tatt utgangs i Sigrun Peymanns masteravhandling fra 2018 når intervjuguide er formulert. Peymanns undersøkelse setter fokus på hvilken betydning lederspenn

har for lederen og lederrollen i helse og omsorgssektoren. Undersøkelsen er relevant for mye av det jeg ønsker å finne ut av i min undersøkelse.

Steg 6: Tilgang på informanter. Det kan være utfordrende å finne informanter til kvalitative studier. Jeg fikk likevel positiv respons. Jeg er selv leder i en stor barnehage. På bakgrunn av dette og informantenes interesse for temaet lederrolle og lederspenn var de villige til å delta i undersøkelsen.

Steg 7: Samle relevante informanter: Kvalitative undersøkelser handler om konkrete saker eller problemstillinger. I denne undersøkelsen var det greit å finne relevante deltagere. Styrere/fagledere i store barnehager. I denne undersøkelsen har styrere/fagledere opplevd ledelse i både store og små barnehager. Dette for å få frem de relevante variablene og svar på hvordan lederspenn og lederrolle kan oppleves. Respondentene i denne undersøkelsen gjør det fordi de representerer gruppen styrere/fagledere.

Steg 8: Dokumentasjon av data: Intervjuer ble gjennomført med lydopptaker og i etterkant transkribert. Transkribering vil si å skrive ned alt som er sagt i intervjuet for å kunne analysere dataene godt.

Steg 9: Datainnsamling: Gjennomført ved intervjuer av et utvalg styrere/fagledere.

Steg 10: Analyse av data: Gjennomført etter transkriberingen av intervjuer. Målet var å analysere dataene så fort transkriberingen ble gjort før gjennomføring av neste intervju.

Steg 11: Diskusjoner knyttet til funn og tolkninger: Det er ønskelig at funnene i min undersøkelse kan diskuteres sett i lys av annen forskning eller empiri.

Steg 12: Evaluering og generalisering: I etterkant av undersøkelsen er det viktig å evaluere funn. Var undersøkelsen meningsfull og førte det til flere innblikk på bakgrunn av tema? Er det relevant å generalisere funnene i en enkelt undersøkelse? Sammenligne den med andre lignende undersøkelser eller funn?

Steg 13: Presentasjon og bruk av resultater: Målet i dette steget er å ha produsert relevante resultat som kan brukes på området som er blitt undersøkt. Målet er at resultatene kan være til hjelp ved videre undersøkelser på området. Det er ønskelig at denne undersøkelsen gjør nettopp dette når det fra før er mangelfull

forskning på området som gjelder lederspenn og lederrolle i store norske barnehager.

3.7 Forske på egen organisasjon

Tre av respondentene i denne undersøkelsen er fagledere i egen organisasjon, en drabantby. Jeg er selv fagleder i denne drabantbyen og kjenner respondentene godt. Det vil si at halve undersøkelsen er foretatt i egen organisasjon. Det kan være fordeler og ulemper å forske på egen organisasjon. Fordeler knyttet til det å studere egen organisasjon er for eksempel at det er lettere å få tilgang på informasjon når man kjenner personer, vet hvor man skal gå og man har større muligheter som «insider» å møte åpenhet og tillit. Andre eksempler er at man vet hvilke uformelle strukturer som finnes og hvilket språk som benyttes samtidig som man kjenner organisasjonens historie. (Jacobsen, 2018). Ulemper ved å studere egen organisasjon kan være å ikke holde nødvendig kritisk avstand til det som skal studeres. Det er også en fare for at man inntar en rolle som part i saken med sterke meninger om den fordi man selv har erfaringer på området. Det handler om at din forutinntatthet kan påvirke deg til å være partisk i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2018).

I forbindelse med egen rolle som forsker i denne undersøkelsen er jeg til en viss grad forutinntatt. Jeg har sterke meninger om temaet jeg undersøker fordi jeg selv sitter på de samme erfaringene. Jeg mener at dette likevel ikke påvirker de svarene jeg har fått gjennom datainnsamlingen fordi intervjuprosessen med disse har vært preget av åpenhet og tillit. Selv har jeg så godt jeg kan også unngått å ta part i saken, ikke være for engasjert når det gjelder egne meninger eller synspunkter. Jeg har hatt en bevisst holdning til dette for å skape nødvendig kritisk avstand til det som skal undersøkes. Som nevnt tidligere blir det i forbindelse med dette interessant å se på variabler mellom dataene samlet inn fra egen organisasjon drabantbyen og småbyen i en annen kommune. Det kan være interessant å se på om ulike forutsetninger eller rammer for ledelse spiller inn. Dette fordi det er to ulike geografiske og sosioøkonomiske områder respondentene befinner seg i.

3.8 Analyseprosessens faser

3.8.1 Transkribering

Å transkribere betyr å lage en skreven tekst ut av et muntlig innspilt intervju (Flick, 2015). Min datainnsamling tar utgangspunkt i seks gjennomførte intervjuer av seks respondenter med en varighet fra 50-60 minutter. Intervjuene er individuelle og er transkribert rett i etterkant av at de var gjennomført. Jeg har selv transkribert intervjuene. Dette har gitt meg et godt innblikk i datamateriale som har hjulpet meg videre inn i analyse arbeidet. Transkriberingen utløste refleksjoner og gav ideer til koder inn i den videre analyse prosessen. Når man transkriberer selv reduseres faren for feiltolkninger (Nilssen, 2012, s 46). Min opplevelse av å transkribere selv bekrefter akkurat dette. Et godt innblikk i datamateriale gjorde meg bevisst på hvordan jeg kunne bruke materiale på best mulig måte for å belyse selve problemstillingen.

3.8.2 Koding

I utviklingen av grunnfestet teori (grounded theory) fra empirisk materiale er koding blitt brukt som metode for å analysere innsamlet data i både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Denne tilnærmingen ble introdusert av Glaser og Strauss i 1967. Kode prosesser kan begynne med åpen koding av datamateriale for så å ende opp med en mer selektiv koding av datamateriale. Koding er i denne sammenheng forstått med å bryte ned datamateriale for så å sette disse sammen igjen på nye måter (Flick, 2015). Kode prosessen i min undersøkelse startet med at jeg leste gjennom det transkriberte materialet mange ganger. Dette gjorde jeg for å sette meg godt inn i datamaterialet jeg hadde samlet inn og for å forstå hva respondentene forsøkte å formidle. Jeg tok for meg dataene i hvert enkelt intervju. Dataene ble deretter uthevet i farger eller en fargekode. Hver respondent fikk sin farge. Jeg fortsatte med å lage overskrifter med utgangspunkt i intervjuguiden basert på temaer jeg mente var relevant å få frem. «Når vi har brukt en intervjuguide eller en observasjonsguide, vil vi allerede på forhånd ha dannet noen kategorier. De spørsmålene vi stiller, er ofte rettet inn mot spesifikke temaer» (Jacobsen, 2018, s. 208). Innholdet i dataene fra hvert intervju ble plassert under overskriftene med fargekodene fra hvert intervju. Det ble laget et eget analysedokument der relevante sitater fra hvert intervju ble plassert inn i

overskriftene. Ved å klippe ut de relevante dataene fikk jeg en større oversikt over datamaterialet fra hver enkelt respondent. Dette hjalp meg videre i kode prosessen. Jeg så sammenhenger og ulikheter og laget ut fra dette nye overskrifter basert på temaer eller kategorier. «Koding er første steg i prosessen med å redusere en stor mengde datamateriale til noen få temaer, dimensjoner eller kategorier som fanger essensen i materialet» (Nilssen, 2012, s.82). For å få plassert sitatene inn i riktige overskrifter markerte jeg ut sitatene jeg hadde brukt med tallkoder. Plasserte sitater ble strøket ut. Når jeg fikk en større oversikt over de plasserte sitatene gjorde jeg også omplasseringer av disse fordi jeg så andre sammenhenger eller overskrifter de kunne plasseres inn i. Etter hvert i denne prosessen oppstod det nye kategorier eller overskrifter. Dette var en krevende og langvarig prosess. Denne prosessen handler om å prøve å ivareta respondentenes utsagn og meninger så godt man kan. Plassere utsagn og meninger inn i kategorier og eller overskrifter man mener er relevante. Videre i kode prosessen oppstod det etter hvert hoved kategorier og eller overordnede kategorier. Jeg så etter hvert naturlige sammenhenger i utsagnene som kunne plasseres inn i kategorier og hovedkategorier. Dette er hva Nilsen beskriver som selve sluttanalysen (Nilssen, 2012).

3.9 Etikk

I samfunnsvitenskapelige undersøkelser har forskeren plikt til å tenke godt igjennom hvordan forskningen kan påvirke de som blir forsket på. Ethiske vurderinger og hensyn er derfor en viktig del av forsknings arbeidet. Forskeren vil stå ovenfor etiske dilemmaer i forkant og underveis i en undersøkelse. Det er nødvendig med gode overveielser og vurderinger for å sikre at deltagerne i undersøkelsen ikke påvirkes hverken fysisk eller psykisk (Jacobsen, 2015). I intervjuforskning blir dette viktig fordi det innebærer å «utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsen ut i det offentlige (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne sammenheng blir det viktig å beskytte de som undersøkes. Å beskytte de som blir undersøkt handler i stor grad om å ivareta anonymisering. I kvalitativ forskning er prinsippet om informert samtykke viktig (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 104) I denne undersøkelsen har jeg i forkant av intervjuene sendt ut informasjonsskriv til respondentene om selve undersøkelsen og hva det innebærer å delta på en slik undersøkelse. Informasjonen inneholdt forklaring på formålet

med undersøkelsen og presentasjon av problemstilling. Videre inneholdt det informasjon om de ansvarlige for forskningsprosjektet, hva det innebar å delta og at deltagelsen var frivillig. For å sikre deltageres personvern ble det informert om hvordan opplysninger ble oppbevart og brukt og hva som skulle skje med disse opplysningene når forskningsprosjektet ble avsluttet. Deltagerne ble til slutt informert om sine rettigheter knyttet til å få rettet, slettet og klaget på opplysninger om dem i undersøkelsen. Det ble på bakgrunn av all informasjon skrevet en samtykke erklæring. Prosjektet ble meldt til NSD i forkant av datainnsamlingen i henhold til personopplysningsloven. NSD godkjente prosjektet. Jeg satt så i gang datainnsamlingen ved å gjennomføre intervjuene. På slutten av alle intervjuer fikk deltagerne mulighet til å oppsummere for å sikre at deltagerne ikke satt inne med annen informasjon de ønsket å formidle.

3.10 Reliabilitet og validitet

I forskning er man avhengig av kvalitetskrav for å kunne ha tillit til forskningsresultatene. I den forbindelse må undersøkelser eller forskning inneholde resultater som er basert på reliabilitet og validitet. Reliabilitet betyr nøyaktighet eller pålitelighet (Martinsen, 2015). Når lederadferd eller ledereffektivitet skal undersøkes er det viktig at den baserer seg på nøyaktighet, at den er reliabel. I kvalitative studier blir reliabiliteten ivaretatt gjennom dataanalysen. Gjennom dataanalysen kan man se hvor godt fortolkninger av resultater forsvares. I tillegg kan man se om undersøkelsen er gjennomført på en stabil, troverdig og konsekvent måte (Kvale og Brinkmann, 2009). Reliabilitet er en forutsetning for å vurdere om undersøkelser innehar validitet. Validitet betyr gyldighet. For at undersøkelser skal være valide er man avhengig av at de begreper som studeres eller belyses representerer de begrepene man har tenkt å belyse (Martinsen, 2015). Disse begrepene kan for eksempel være innholdet i en problemstilling. Validitet brukes for å kontrollere om metoden i studien er riktig for å kunne undersøke studiens problemstilling. Validitet brukes også for å se om fortolkning av utsagn er rimelig dokumentert, logisk konsekvent og om måle metodene er adekvate (Postholm, 2005, s. 170). Validiteten i en undersøkelse gjør rede for datainnsamlingsmetoder, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Peymann, 2018).

Undersøkelser vil ha grader av validitet. Dette bærer også egen undersøkelse preg av. Jeg kjenner tre av de seks respondentene i egen undersøkelse fra før. De er egne kollegaer. De tre andre kjente jeg ikke fra før. Jeg er selv leder i en stor barnehage og kjenner barnehagesektoren godt som forskningsfelt. Å ha kjennskap til studiefeltet kan ha sine fordeler og ulemper for studiets reliabilitet og validitet. I den forbindelse er det viktig å reflektere over egen rolle som forsker fordi man i stor grad er forutinntatt. Ved å være forutinntatt kan man bli fristet til å la egen forforståelse komme i veien og la seg rive med i intervjuene i stedet for å ta en tilbaketrukket rolle. Dette var jeg bevist på i forkant av intervjuene. Fordelen ved å kjenne forskningsfeltet kan være at åpenhet oppstår på grunn av felles faglig bakgrunn mellom forsker og respondent. Dette var opplevelsen jeg hadde i gjennomføringen av intervjuene. Kunnskapene jeg har til forskningsfeltet kan også bidra til verdifull informasjon til studien og belyse problemstillingen på en troverdig måte.

På bakgrunn av mitt begrensede antall respondenter kan min undersøkelse relateres til et intensivt opplegg som er sterk på teoretisk generalisering. Intensive opplegg studerer mange nyanser eller variabler med relativt få enheter i motsetning til ekstensive opplegg som går i bredden og studerer mange enheter. Intensive opplegg er virkelighetsnære noe som betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i de som blir studert, der de studerte kjenner seg igjen i beskrivelsen. Videre gir slike virkelighetsnære undersøkelsesopplegg høy score på intern gyldighet og gjør dem godt egnet for teoretisk generalisering. De gir en god beskrivelse og forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Min opplevelse er at egen undersøkelse er generaliserbar på noen områder fordi mye av informasjon gjennom datamateriale er gjentagende som for eksempel endring i leder stil og delegering av oppgaver til pedagogiske ledere.

[3.11 Erfaringer](#)

En undersøkelse har alltid noen styrker og svakheter. Det er også min erfaring. I løpet av prosessen med denne avhandlingen har jeg erfart at jeg kunne gjort noe annerledes. Den største erkjennelsen jeg har gjort er at min forutinntatthet knyttet til lederspenn i store barnehager i utgangspunktet var negativt. Dette var noe jeg forventet også skulle komme til uttrykk i opplevelsene respondentene hadde til temaet. Der tok jeg på noen områder feil. Flere av respondentene ga uttrykk for å

oppleve dette på en annen måte. Jeg opplevde at de fikk gitt uttrykk for dette og at min forutinntatthet ikke preget deres perspektiver eller svar. Jeg la vekt på å la respondentene beskrive sine opplevelser, at de kom til orde og at jeg gjennom dette kunne være lojal mot deres perspektiver i analysen. Dette kan settes i sammenheng med at valg av kvalitativ metode skaper åpenhet for det uventede. En ting jeg ville gjort annerledes når det gjelder selve intervjuprosessen gjelder intervjuguiden. Jeg ville formet den noe annerledes for å få frem flere nyanser i svar og perspektiver. Det kunne vært stilt flere oppfølgingsspørsmål og disse kunne vært formulert mer konkret. Et eksempel på dette er spørsmål om sykefravær som kunne vært en del av intervjuguiden fordi det også preger lederrollen i stor grad gjennom merarbeid.

4 Presentasjon og analyse av funn

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hovedkategorier i denne undersøkelsen. Respondentene i denne undersøkelsen er styrere i tre barnehager i en småby og tre fagledere i en drabant by. Det er altså seks respondenter til sammen og alle har erfaring med et bredt og et smalt lederspenn. De har alle beveget seg fra et smalt til bredt lederspenn, fra en mindre til en større barnehage. Respondentene har ulike arbeidsvilkår og rammebetingelser som vil påvirke lederrollen ulikt. Tre av respondentene er fagledere i en drabantby som er preget av store sosioøkonomiske utfordringer som vil være en kontekstuell faktor som får betydning for lederrollen der i større grad enn i småbyen.

Dette er en viktig forskjell å belyse fordi det påvirker ledernes ramme betingelser som øker arbeidsbelastningen og kompleksiteten i lederrollen ytterligere. Disse rammebetingelse er mere stabile i småbyen. Denne kontekstuelle faktoren vil som sagt ha betydning for lederrollen og utgjøre en vesentlig forskjell i de to områdene. Dette er et eksempel på kontekstuelle faktorer som kan få betydning for lederrollen og for hvilket lederspenn som vil fungere i områder som dette. Andre rammer som kan spille inn for ledelse er at de tre styrerne i småbyen også har et økonomisk ansvar som en del av sine arbeidsoppgaver. Dette er en oppgave lagt merkantilt for faglederne i drabantbyen. Dette er to faktorer som kan spille inn når respondentene i de to ulike områdene beskriver sine opplevelser knyttet til lederrollen og lederspennet. Respondentenes arbeidsbelastning vil være styrt av ulike forutsetninger og rammebetingelser samtidig som svarene de gir vil være preget av individuelle forskjeller som erfaring, kompetanse og personlige egenskaper. Svarene kan også være preget av at de befinner seg i to ulike kommuner med ulike organiseringsformer.

I dette kapitlet vil jeg presentere kategoriene og gjøre rede for funn når det gjelder disse. I denne redegjørelsen ønsker jeg å få frem likheter og ulikheter i innsamlet data. Med utgangspunkt i intervjuene vil jeg få frem hvordan respondentene opplever sin lederrolle når lederspennet har økt og hvilken betydning og eventuelle konsekvenser det økte lederspennet har fått for lederrollen og balansen mellom de ulike lederoppgavene. Lederoppgavene som belyses i denne analysedelen tar utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene

som har fokus på personalledelse, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse. Respondentene er øverste leder i stor barnehage og har dette ansvaret alene uten merkantil støtte. Med merkantil støtte i denne sammenheng er leder assistent. De har lik utdanning og har tilnærmet like arbeidsoppgaver knyttet til sin lederrolle. Den største forskjellen er at styrerne i småbyen også har et økonomisk ansvar i form av budsjett ansvar. Dette ligger i drabantbyen merkantilt og er knyttet til administrasjonen. Det er derfor tittelen til den øverste lederen i drabantbyen ikke er styrer men fagleder. Lederoppgavene er ellers tilnærmet like når det gjelder respondentene. Eiers krav og forventninger er tilnærmet like. Rammer, lover og regelverk er også like. Respondentene har noe ulikt lederspenn fordi barnehagens størrelse varierer fra 20-35 ansatte. Dette vil gi noen ulikheter når det gjelder funn fordi antall underordnede varierer og denne variasjonen i lederspenn vil ha betydning for den enkelte leder. Dette kan settes i sammenheng med individuelle variasjoner mellom ledere. Både variasjonen i lederspenn og at ledere er forskjellig har betydning.

4.1 Presentasjon av respondenter

Her vil jeg komme med en kort presentasjon av respondentene knyttet til denne undersøkelsen. Her vil informasjon om arbeidserfaring, utdanning og hvor mange ansatte den enkelte har ansvar for komme frem. I tillegg vil informasjon knyttet til om de har erfaring med arbeid i en mindre barnehage med færre ansatte være relevant å presentere fordi det handler om hvordan de med denne erfaringen har opplevd et økt lederspenn. Fra et smalt lederspenn i en mindre barnehage til et bredt lederspenn i en større barnehage. Det er relevant å plassere respondentene geografisk fordi de leder barnehager i to forskjellige områder som vil ha ulik betydning for deres opplevelser knyttet til lederrollen. De er preget av ulike forutsetninger når ledelse skal praktiseres. Den mest merkbare ulikheten handler om ulikheter i sosioøkonomiske forhold i de to områdene. Respondentene i drabantbyen er preget av større utfordringer knyttet til sosioøkonomiske utfordringer enn respondentene i småbyen. Dette kommer tydelig frem i svarene fra respondentene og blir et vesentlig tema og funn å belyse i denne oppgavens drøftingsdel. Respondentene er gitt fiktive navn.

Først vil jeg her presentere de tre respondentene fra småbyen for deretter å presentere de tre respondentene fra drabantbyen.

1: Anne (småby): Anne var ferdig utdannet førskolelærer i 1991. Hun har videreutdanning i organisasjon og ledelse, 30 studiepoeng. Hun var pedagogisk leder i 9 år før hun ble styrer i småbyen i 2000. Etter at hun startet som styrer har hun tatt videreutdanning innenfor ulike områder i ledelse blant annet er styrerutdanningen gjennomført. Hun har jobbet som leder i barnehage de siste 20 årene hvorav fem år i en to avdelings barnehage. Barnehagen hun er leder for i dag består av fem avdelinger med til sammen 23,5 ansatte. I alt med delte stillinger og vikarer er det til sammen 30 ansatte i denne barnehagen. Anne har ingen støttefunksjoner i form av merkantil støtte eller oppgaver knyttet til en styrerassistent.

2: Bente (småby): Bente har førskolelærerutdanning og har fullført styrerutdanningen. Hun har jobbet som styrer i 7 år og er nå inne i sitt andre år som styrer i nåværende barnehage. I barnehagen hun er leder for er det 21 hele stillinger, men det er til sammen 30 ansatte inkludert vikarer og andre ressurser. Bente har ingen støttefunksjoner i form av merkantil støtte eller oppgaver knyttet til en styrerassistent.

3: Cecilie (småby): Cecilie er utdannet førskolelærer fra 1996. Hun har tilleggs utdanning i veiledning, coaching og prosjektledelse. Hun har en masterutdanning i styring og ledelse. Hun har erfaring med arbeid i barnehage siden 1986. Hun har innehatt alle roller i en barnehage. Hun har vært styrer i barnehagen hun er nå i 3 år. Hun har før dette vært styrer i mindre barnehager med ulik størrelse. Hun er leder for 20 ansatte i den barnehagen hun er nå og har vært de siste 3 årene. Cecilie har ingen støttefunksjoner i form av merkantil støtte eller oppgaver knyttet til en styrerassistent.

4: Dina (drabantby): Dina var ferdig utdannet førskolelærer i 1998. I tillegg har hun videreutdanning i barnehage juss. Hun har styrerutdanning og har tatt denne utdanningen med inn i en masterutdanning i utdanningsledelse som ble fullført i 2020. Hun er nå inne i sitt tredje år som fagleder i barnehagen. Før dette var hun styrer i en 4 avdelings barnehage i 18 år. Dina har nå 33 ansatte inkludert støtteressurser i sin barnehage. Dina har ingen støttefunksjon knyttet til sine oppgaver i barnehagen som for eksempel en styrer/leder assistent men det økonomiske ansvaret ligger merkantilt til administrasjonen.

5: Eva (drabantby): Eva er utdannet førskolelærer og før det utdannet barnepleier. Hun har til sammen jobbet i barnehage i 34 år. Hun har jobbet som fagleder i barnehagen siden 2006, før dette har hun jobbet som leder i en mindre barnehage i 9 år i samme bydel. Eva har nå 28 ansatte i grunnbemanningen. I tillegg har hun ansvar for støtteressurser utover grunnbemanningen. Hun har ingen støttefunksjon knyttet til sine oppgaver i barnehagen som for eksempel en styrer/leder assistent men det økonomiske ansvaret ligger merkantilt til administrasjonen.

6: Frida (drabantby): Frida er utdannet førskolelærer. Hun har videreutdanning i veiledning og spesialpedagogikk med fordypning sosiale og emosjonelle vansker. Hun har gjennomført 3/4 av en masterutdanning i barnehage pedagogikk. Hun har vært fagleder i de siste 14 årene i barnehager med ulik størrelse. Hun har ledet en liten barnehage i 2-3 år. Hun leder nå en barnehage med 21 ansatte i grunnbemanningen pluss 5 støtteressurser og noen delte stillinger. Til sammen blir dette omtrent 30 ansatte. Frida har ingen støttefunksjon knyttet til sine oppgaver i barnehagen som for eksempel en styrer/leder assistent men det økonomiske ansvaret ligger merkantilt til administrasjonen.

4.2 Ledelse av store barnehager

Denne kategorien handler om hvordan respondentene opplever å lede en stor barnehage. Kategorien tar utgangspunkt i et innledende overordnet og åpent spørsmål som preger svarene med stor variasjon. Lederspennet blant respondentene varierer fra 20-30 og vil få en individuell betydning for hvordan de opplever lederrollen. Det er en vesentlig forskjell å lede 20 sammenlignet med 30 og antall ansatte påvirker hele tiden lederrollen i større eller mindre grad noe som kommer til uttrykk respondentenes opplevelser. Uavhengig av dette er likevel svarene fra respondentene sammenfallende på mange områder. Det mest sammenfallende er at de fleste opplever det å lede en stor barnehage som spennende, utfordrende, krevende og travelt. Det er likevel en vesentlig ulikhet. Anne småby opplever det å lede en stor barnehage som svært utfordrende og krevende, så utfordrende og krevende at hun har valgt å tre ut av sin rolle som leder i en stor barnehage. Dette er en opplevelse hun er alene om å ha.

Jeg synes det oppleves bra men også travelt (Bente, småby).

Spennende, det kan være utfordrende, det kan være frustrerende, få med alle, nå ut til alle ledd, det er et stort spenn (Eva, drabantby).

Å nå ut til alle ledd betyr for Eva (drabantby) at kommunikasjonen er utfordrende. Kommunikasjonslinjene er det utfordrende å ha kontroll på når barnehagen er stor. Frida (drabantby) opplever at den største utfordringen med å lede en stor barnehage er at det har blitt mindre tid personalledelse. Flere ansatte har ført til at kvaliteten på det relasjonelle arbeidet har blitt svekket.

Krevende men spennende. Møtestruktur er krevende, få med seg alle er krevende, disponere tiden til å se alle like mye er kanskje en av de mest krevende tingene (Frida, drabantby).

Anne (småby) opplever det å lede en stor barnehage som for krevende fordi rammene for ledelse har endret seg når barnehagen har blitt større og lederspennet har økt. Dette skiller seg fra de andres opplevelse av dette. Det har som nevnt ført til at hun har tatt beslutningen om å tre ut av sin rolle som styrer.

Det gjør det mer kompleks å lede nå når barnehagen har blitt større og det har blitt endrede rammer knyttet til dette. Rammene har blitt annerledes og er ikke gode nok. Jeg har opplevd de siste årene at det er for krevende, det går utover arbeid med fag utover arbeid med personal. Man strekker ikke til på grunn av en økende grad av administrative oppgaver, opplever å ikke kunne være den lederen man ønsker å være. Det er jo litt fælt å si det men jeg skal jo slutte. Som leder i en stor barnehage. Fordi jeg har opplevd de siste årene at det er for krevende. (Anne, småby).

Flere av respondentene opplever at de administrative oppgavene har fått større plass når barnehagen har blitt større. Det kan tyde på at de økte administrative oppgavene har gjort de ulike lederoppgavene krevende å håndtere noe som har ført til en ubalanse i lederrollen.

Det blir flere og flere kontoroppgaver, administrative oppgaver som man må gjøre som tar fokuset bort fra det du tenker at du er her for som er mennesker og fag. (Frida, drabantby).

Respondentene i småbyen påpeker at de har opplevd ytterligere økning i administrativt arbeid i forbindelse med kommunesammenslåingen som har vært en stor omorganiseringsprosess.

To av respondentene opplever at det er en ren faglig gevinst å være flere ansatte fordi en stor barnehage vil inneha bredere kompetanse i flere pedagoger. På den måten vil man kunne skape et større faglig robust miljø i en stor barnehage. Dette er et perspektiv de fleste respondentene også peker på i kategorien som handler om faglig utvikling og kategorien som handler om økt lederspenn senere i denne analysen. Tre av respondentene nevner også at de til en viss grad har endret leder stil. De leder i større grad gjennom de pedagogiske lederne og er avhengig av dette. Her er hva Dina, Bente og Anne sier om dette:

Opplever i mye større grad at jeg må delegere. Det er i stor grad mer distribuert ledelse enn en direkte, er avhengig av pedagogiske ledere, må lede mye gjennom de (Dina, drabantby).

Har mye kontakt med pedagogiske lederne og leder gjennom dem, mindre kontakt med assistentene og fagarbeiderne (Bente, småby).

Økende antall ansatte har gitt mindre tid til hver enkelt personalmessig. Jeg må lede via lederteam. Pedagogene må jobbe mer med personalledelse på hvert team (Anne, småby).

4.2.1 Kontroll på lederoppgavene

Lederne i de store barnehagene har fått et økt lederspenn som har påvirket hvordan hver enkelt leder håndterer sin lederrolle knyttet til de leder oppgaver som skal utføres. Det vil derfor være interessant å se på hvilken betydning dette har fått for hver enkelt leder når det gjelder opplevelsen av å ha kontroll på arbeidet som skal utføres. Respondentenes svar når det gjelder dette sammenfaller på mange måter. De opplever ulik grad av kontroll avhengig av variasjon i lederspenn fordi antall underordnede varierer fra 20-30. Andre årsaker til variasjoner som spiller inn i hverdagen og som vil prege lederne forskjellig er merarbeid som oppstår knyttet til lederoppgavene. De vil variere i perioder for den enkelte leder. Kontrollen på arbeidet vil for eksempel kunne påvirkes av høyt sykefravær som utløser ulik grad av administrativt og personalmessig merarbeid

for lederen som igjen vil påvirke stabiliteten i personalgruppen. Et annet eksempel på dette er merarbeid i forbindelse med kommunesammenslåinger som styrerne i småbyen har vært en del av. Det handler som nevnt tidligere om forutsetningen hver enkelt leder har til å utøve sin ledelse. Denne forutsetningen er hele tiden bevegelig og vil være preget av ulike perspektiver for hver enkelt leder og vil sette premissene for de rammene de har til enhver tid. Forutsetninger og rammer som beskrevet vil hele tiden variere å påvirke tidsbruk, prioritering og kontroll på de ulike lederoppgavene.

Opplever jo i perioder å ikke ha kontroll i den grad jeg skulle ønske dette (Dina, drabantby).

Føler jeg har kontroll, men dette er ikke en 40 timers jobb. Føler på tidspress men trives med dette presset. Frustrasjoner er nå knyttet til kommunesammenslåingen og nye systemer man bruker mye tid på. (Cecilie, småby).

Går i perioder, varierer. Gode perioder mer tid til personal og fag. Avhenger av bemanning og sykefravær. Gode perioder har det blitt færre av de siste årene. (Anne, småby).

Nei, en viss grad av kontroll men føler tiden ikke strekker til (Eva, drabantby).

Opplevelsen av kontroll og tid vil påvirke hvordan hver enkelt leder klarer å prioritere fordi ledere prioriterer forskjellig avhengig av hvilke forutsetninger og utfordringer hver leder har på sin arbeidsplass. Det mest sammenfattende i respondentenes svar når det gjelder prioritering av tid handler om å prioritere menneskene eller personalet. Dette er det viktigste for lederne å prioritere men er utfordrende med tanke på andre arbeidsoppgaver som krever tid. Tre av respondentene beskriver opplevelsen når det gjelder prioritering av tid på denne måten:

Tid til personal er det viktigste (Bente, småby).

Personal og barn har første prioritet, da får administrative ting komme i etterkant (Dina, drabantby)

Jeg prioriterer alltid menneskene og det er dumt ofte for meg selv, jeg liker ikke å ha kontordøren lukket, det er alltid rom for å komme, noe som påvirker annet arbeid. (Frida, drabantby).

Felles for alle respondenter er at de opplever at det er vanskelig å balansere lederrollen og at dette får betydning for deres kontroll på arbeidet når arbeidsoppgavene er mange og økende. Dette kan føre til:

- Ulike grader av tidspress.
- Økt reell arbeidstid.
- Økt struktur og systematikk i arbeidet.
- Økt delegering av arbeid ned til pedagogiske ledere.

Cecilie (småby) kompenserer tidspress med selv å øke arbeidstiden. Hun tar selv belastningen for den økende arbeidsmengden som har oppstått på bakgrunn av økt lederspenn.

Kunne ønske meg noe mer merkantilt, kompenserer tidspress med selv å øke arbeidstiden, ikke bra men sånn gjør jeg det (Cecilie, småby).

Vi har fått flere og flere arbeidsoppgaver de siste årene, mye jeg ikke får gjort jeg skulle gjort. Da henger man litt etter (Eva, drabantby).

En av respondentene trekker inn viktigheten av struktur og systematikk når tid skal prioriteres og at dette kan ha gode effekter når man skal prioritere ulike lederoppgaver. I forbindelse med dette opplever respondenten at systematikk og struktur har betydning for effektiv ledelse.

Jeg opplever at systematikk har gode effekter i forhold til prioritering av tid (Bente, småby).

Som nevnt er ledernes opplevelse av kontroll avhengig av de rammene hver enkelt leder har og dette skaper premissene for hvordan ledelse kan utøves. Det er individ basert. Hver enkelt leders opplevelse av kontroll kan også være avhengig av hvordan ledere håndterer omorganisering og endring. Omorganisering og endring kan påvirke ledere forskjellig og i noen tilfeller kan også endringer skape motstand blant ledere. Det varierte hvordan respondentene opplevde endringer i kontroll når lederspennet økte og respondentenes opplevelse av kontroll kan sies å være noe ulikt:

Synes det var spennende med flere ansatte, mistet ikke oversikten eller kontrollen (Bente).

Mens Bente følte at hun fortsatt hadde kontroll, opplevde både Eva og Dina at de mistet kontroll:

Føler jeg har mistet mere kontroll fordi ikke den nære kontakten med de ansatte er den samme (Eva drabantby).

Mistet kontrollen over hva som skjer i det daglige på hvert enkelt team (Dina drabantby).

Det bør være et visst spenn også. Opprettholde profesjonalitet viktig. Liten barnehage, har erfart kan være at personalet blir for nært, kan påvirke profesjonaliteten (Cecilie småby).

Man ser ikke de ansatte hele tiden, mister oversikten sånn sett. Jeg opplever en større oversikt i liten barnehage kontra en stor. Større kontroll jo mindre barnehage. (Frida drabantby).

4.3 Personalledelse

I personalledelsen inngår her oppfølging av personalet og det generelle relasjonsarbeidet. Denne kategorien tar for seg hvordan respondentene opplever å lede personalet knyttet til dette. Det handler om i hvilken grad lederne synes dette er utfordrende og på hvilken måte det eventuelt påvirker relasjonsarbeidet. Det handler også om hvordan lederne opplever kvaliteten på dette arbeidet og om antall ansatte har betydning for denne kvaliteten. Videre vil jeg få frem hvordan lederne opplever sin arbeidsmengde og tidsbruk når det gjelder personalledelsen og hvordan dette eventuelt påvirker deres lederrolle og prioriteringer.

Respondentene opplever at relasjonsarbeidet er utfordrende når man skal lede flere ansatte og det interessante funnet i den sammenheng er at flere respondenter påpeker en endring i leder stil. De opplever i mye større grad å måtte lede gjennom pedagogene gjennom delegering av ansvar som gjelder den relasjonelle og personalmessige oppfølgingen. De leder gjennom pedagogiske ledere og det er helt avgjørende at de pedagogiske lederne fungerer godt i sitt lederarbeid i en stor barnehage for at kvaliteten på dette arbeidet skal bli bra.

Økende antall ansatte har gitt mindre tid til hver enkelt personalmessig. Jeg må lede via lederteam. Pedagogene må jobbe mer med personalledelse på hvert team (Anne, småby).

Alltid utfordrende å jobbe med personal men spennende. Størrelsen på barnehagen har egentlig ikke så mye å si i forhold til dette. Det som er avlastende er pedagoger som leder godt på sin avdeling (Cecilie, småby).

Har mye kontakt med pedagogiske lederne og leder gjennom dem, mindre kontakt med assistentene og fagarbeiderne (Bente, småby).

Oppfølging og prosesser knyttet til sykefravær er en personallederoppgave som tar stor plass når lederspennet har økt. Høyt sykefravær blant ansatte vil påvirke tiden man har til oppfølgingen av det øvrige personalet. Dette er noe Anne (småby) og opplever som utfordrende fordi hun helst vil jobbe med det personalet som er på jobb. Sykefraværsoppfølgingen krever mye tid til oppfølging, tilrettelegging, møter og dokumentasjon og påvirker arbeidet med gode prosesser.

Det jeg føler med mange ansatte er at det er de kjipe sakene man må jobbe med og med sykefraværsoppfølging. Det er de som er sykmeldte som får mest av min tid. Jeg har jo mer lyst å jobbe med de som er her. Man bruker rett og slett for mye tid på de problematiske sakene og får jobbet for lite med de gode prosessene (Anne, småby).

Oppfølging av sykefravær tar tid. Problematiske ansatte, konflikter må prioriteres tar tid. Det sier seg selv hva man rekker når man er en person. Jeg vil prioritere det men det er ikke alltid tiden strekker til (Eva, drabantby).

Evas opplevelse over harmonerer med det Anne opplever.

Cecilie (småby) påpeker noe av det samme. Mye tid til enkelte ansatte gjør det krevende å følge opp andre.

I perioder tar noen ansatte mye av tiden min, da blir det mindre tid til andre (Cecilie, småby).

Et annet viktig funn er at to respondenter opplever at å lede mange i en stor barnehage krever en helt annen form for håndtering av informasjonsflyt. Det er utfordrende å få med seg og nå mange samtidig i ulike sammenheng. Det kan være knyttet til for eksempel faglig formidling eller annen generell informasjon knyttet til samarbeid på tvers i hele personalgruppen.

Det er utfordrende med 28 ansatte som gjerne vil gå i hver sin retning (Eva, drabantby).

Det er mye informasjonsflyt, det er strevsomt når du skal lede mennesker og så treffer man alle veldig sjelden så man må finne andre kommunikasjonsformer. Jo flere man er jo mer spenn har man i personlighet. Jo flere du skal ha med på den samme tanken jo mer krevende er det (Frida, drabantby).

4.3.1 Personaloppfølging

Personaloppfølging handler om arbeidsprosesser knyttet til sykefravær, medarbeidersamtaler, daglig oppfølging/samtaler knyttet til samarbeid mellom ansatte eller avdelinger, konflikter, problematiske ansatte. Det handler mer om den formelle delen av personalarbeidet i en barnehage. Hvordan respondentene opplever arbeidsmengden når det gjelder dette varierer noe. Årsaken til denne variasjonen kan være at hver enkelt leder vil ha ulik belastning på disse områdene. De vil helt naturlig prioritere forskjellig når formelle oppgaver skal praktiseres fordi de har ulike forutsetninger. Personalgrupper er forskjellig. Stort eller lite sykefravær spiller inn. Antall personal konflikter og problematiske ansatte vil spille inn. Dette er eksempler på hva som kan utgjøre noen ulikheter blant respondentene.

Bente (småby) påpeker at erfaring som leder har betydning for arbeidet med personaloppfølging. Hun understreker her viktigheten av å gjøre en god innsats med en gang for å håndtere de vanskelige sakene.

Når det gjelder personal konflikter eller problematiske ansatte det er jo i alle nivåer, eller sykefraværsoppfølging så har jeg mye erfaring så jeg flyter litt på det. Det er viktig å prioritere for hvis du begynner med misnøye eller sykefravær eller et eller annet sånt så vil jeg heller ta tak i det med en gang, gjøre en ordentlig innsats veldig fort, så kan det gå begge veier likevel men, for lar man det vokse blir det uhåndterlig til slutt (Bente, småby).

Når lederspennet har økt er det ingen tvil om at antall personalutfordringer også øker noe som gjør at lederrollen i de store barnehagene blir mer kompleks og krevende å håndtere. I noen tilfeller er denne jobben omfattende fordi sakene er mange. Det er tidkrevende prosesser. Dette er frustrerende for lederne å håndtere. Dette kommer klart frem når Anne småby, Eva drabantby og Frida drabantby beskriver sin opplevelse av dette:

Det jeg føler med mange ansatte er at det er de kjipe sakene man må jobbe med og med sykefraværsoppfølging. Det er de som er sykmeldte som får mest av min tid. Jeg har jo mer lyst å jobbe med de som er her. Man bruker rett og slett for mye tid på de problematiske sakene og får jobbet for lite med de gode prosessene (Anne, småby).

Anne (småby) beskriver her den økende belastningen knyttet til sykefraværsoppfølgingen og vanskelige personalsaker som krevende og belastende noe som får negative konsekvenser for arbeidet med gode prosesser når det gjelder det øvrige stabile personalet.

Det er mange for en å skulle rekke over. De formelle medarbeidersamtalene har jeg bare med pedagogiske ledere, rekker ikke over alle. Oppfølging av sykefravær tar tid. Problematisk ansatte, konflikter må prioriteres tar tid. Det sier seg selv hva man rekker når man er en person. Jeg vil prioritere det men det er ikke alltid tiden strekker til. Prøver å passe på meg selv for ikke å jobbe for lange dager. Gikk på en smell i fjor grunnet for lange dager (Eva, drabantby).

Eva (drabantby) beskriver den økte arbeidsbelastningen knyttet til personaloppfølgingen som veldig krevende. Så krevende at hun i en periode belastet seg selv med økt arbeidstid. Dette fikk negative konsekvenser noe som bekrefter en overbelastning i arbeidsoppgaver knyttet til personalarbeidet.

Frida (drabantby) påpeker viktigheten av struktur i arbeidet med personaloppfølging når antall ansatte har økt fordi flere ansatte vanskeliggjør dette arbeidet.

Jo mer man har å gjøre jo vanskeligere er det å følge systematisk opp ting. Det kan være sykefravær, samtaler med noen hvor ting ikke funker. Passe på å få satt det på agendaen nok ganger. Jo færre avdelinger man har jo mere vil man jo vite hva som foregår inne på den avdelingen, hvordan er barna der, hvordan fungerer samarbeidet, jo enklere er det jo å følge opp, jo flere du skal følge opp jo vanskeligere er det jo å vite hvordan hver enkelt fungerer. Man må lage seg noen strukturer for å ha noen knagger å henge ting på (Frida, drabantby).

Det som går igjen i de fleste av respondentenes opplevelse av dette er at et stort antall ansatte påvirker den systematiske oppfølgingen av saker. Det påvirker

prosessene knyttet til dette. Oppfølgingen av personal saker krever mye tid, treffpunkter, samtaler og dokumentasjon. Når lederne får flere saker de skal håndtere samtidig vil det by på store utfordringer fordi hver enkelt sak krever systematisk og strukturell oppfølging. Sjansen er stor for at du får flere personalsaker å håndtere når lederspennet øker. Det vil få stor betydning for lederrollen og i noen tilfeller ser man at lederrollen overbelastes når antall personalsaker øker. Økt lederspenn vil ha betydning for hvordan leder oppgavene utføres og prioriteres. Økt arbeidsbelastning når det gjelder personalsaker skaper større kompleksitet for lederne og kan føre til en overbelastet lederrolle.

To av respondentene Cecilie (småby) og Dina (drabantby) påpeker hvilken betydning gode pedagogiske ledere kan ha for arbeidet med personaloppfølging. De opplever at når pedagogene fungerer godt i sin lederrolle vil prosessene i oppfølging av ulike personal saker eller konflikter lette arbeidet for lederen. Det å ha pedagogisk ledere som står trygt i lederrollen vil få stor betydning for hvilken arbeidsbelastning man får på dette området.

Det er ikke noe tvil om at når du har færre ansatte så har du mer tid til hver ansatt hvis du ser objektivt på det på den måten. Men jeg føler ikke at jeg påvirkes veldig i min leder stil. Det er klart at når jeg har flere ansatte så blir jeg enda mere avhengig av de gode pedagogiske lederne på avdelingen og i denne barnehagen så er det mange gode pedagogiske ledere (Cecilie, småby).

Mye oppfølging av personal krever mye dokumentasjon, rapportering. Det tar mental kapasitet. Har mye å si pedagogiske lederne man har at de også kan følge opp noe av dette arbeidet, veilede i det daglige (Dina, drabantby).

4.3.2 Relasjonsarbeidet

Når det gjelder relasjonsarbeidet og eller relasjoner til de ansatte er respondentene alle samstemte i at når det er fra 20-30 ansatte er det en stor utfordring. Det å se alle eller ha den samme gode kommunikasjonen og kjennskap til alle påvirkes av hvor mange ansatte den enkelte leder har. Relasjonen til hver enkelt ansatt vil påvirkes av det lederspennet hver leder står ovenfor og vil naturlig påvirke kvaliteten på dette arbeidet. Kvaliteten på arbeidet når det gjelder relasjonen mellom leder og ansatt kan relateres til teorien som er presentert i teoridelen som handler om leader member-exchange. Begrepet leader member-exchange betyr å

vide omtanke for sine medarbeidere. Teorien beskriver kvaliteten på forholdet mellom leder- medarbeider (Martinsen, 2015, s. 134-135). LMX dreier seg om utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon. Hvis denne utvekslingen mellom leder og medarbeider fungerer må kvaliteten på LMX oppleves som god. Det er i et slikt tilfelle da en god relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider. Lederens adferd på området som gjelder relasjonskvalitet har direkte påvirkning på medarbeidere og kan påvirke deres ytelser gjennom ekstra innsats (Martinsen, 2015). Forholdet mellom leder og medarbeider er viktig i alle organisasjoner. Som sagt opplever respondentene relasjonsarbeidet som en utfordring og er samstemte i sin opplevelse når det gjelder dette arbeidet. De får mindre tid til å praktisere et godt relasjonsarbeid som gjør det krevende å bli godt kjent med alle. Det påvirker relasjonskvaliteten. Her er respondentenes beskrivelse av dette:

Ja det påvirker absolutt relasjonsarbeidet. Kjenner ikke alle 30 ansatte godt nok når det er så mange. Har kontakt med alle men mer rent formelt i møter osv. (Anne, småby).

Har mye kontakt med pedagogiske lederne og leder gjennom dem, mindre kontakt med assistentene og fagarbeiderne (Bente, småby).

I perioder tar noen ansatte mye av tiden min, da blir det mindre tid til andre (Cecilie, småby).

Når det er hektiske perioder er det utfordrende da kommer relasjonsarbeidet i bakkant. Man snakker forbi hverandre. Dette har betydning. Antall ansatte har jo betydning for kvaliteten på det relasjonelle (Dina, drabantby).

Ja jeg vil si det. Det er ikke alle jeg kjenner like godt. Jeg føler jeg har for mange til å kunne få en god relasjon til alle å følge opp. Barnehagemedarbeiderne har gått litt under radaren fordi jeg har hatt fokus på å styrke lederrollen til pedagogiske ledere, de skal være ledere på avdelingene sine (Eva, drabantby).

Ja jeg tenker det. Man skal heller ikke være for få fordi man må ha en viss uenighet og det er det som driver oss videre men det må være et tak på hvor mange man på en måte er (Frida, drabantby).

Alle respondentene i denne undersøkelsen opplever det å lede flere medarbeidere i en stor barnehage som mer krevende og utfordrende enn det er å lede færre

medarbeidere i en liten barnehage. Svarene respondentene gir er i stor grad forventet. Flere ansatte utfordrer lederne knyttet til det personalmessige arbeidet på ulike områder. Anne småby opplever at det har påvirket det relasjonelle knyttet til medarbeideres liv og arbeidsliv og at flere perspektiver ved det personalmessige arbeidet har utfordret henne som leder.

I en stor barnehage føler jeg at jeg blir delt opp i stor grad. Skulle ønske jeg kunne være mer en del av medarbeidernes liv/arbeidsliv. Ønsker å være mer en relasjonell leder i stor barnehage, Følge opp i praksis er utfordrende. Kunne veilede i stor grad er utfordrende (Anne småby).

Eva drabantby opplever dette på omtrent samme måte. Hun har erfaring med å være to ledere som delte på det personalmessige arbeidet. Hun opplevde at å være to ledere påvirket det relasjonelle i stor grad. Hver enkelt ansatt ble sett i mye større grad. Dette er ikke et overaskende funn. To ledere vil kunne følge opp hver enkelt ansatt bedre og hyppigere.

Da vi var 2 en periode da nådde vi over personalet. Da fikk de tett oppfølging da føler jeg og sitter igjen med det inntrykket i hvert fall at de ble sett i en mye større grad enn det jeg har muligheten til når jeg er alene med samme antall ansatte (Eva drabantby).

Frida drabantby opplevelse når det gjelder det personalmessige arbeidet harmonerer også med Anne småby og Eva drabantby.

Når man har jobbet tett på hverandre så sklir ting av seg selv. Personalmessig mer tid til alle i liten kontra stor barnehage (Frida drabantby).

Cecilie småby opplever at dette arbeidet ikke har endret seg så veldig. Hun påpeker som nevnt tidligere viktigheten av gode pedagogiske ledere i dette arbeidet.

Forandret seg ikke så veldig mye, opplever å ha kontakt med personalet mitt. Må nå stole enda mer på pedagogiske lederne mine (Cecilie småby).

Dina drabantby opplever at arbeidet med det personalmessige har forandret seg. Hun beskriver også at det krever mer bevissthet knyttet til leder medarbeider relasjonen og at en god balanse mellom det faglige og personlige i lederrollen er viktig å tenke på.

Ja det gjorde det. Må være bevisst på relasjonen og hvordan den skal bli. God balanse mellom det faglige og private. Ikke knytte for tette relasjoner det kan bli vanskelig (Dina drabantby).

Lederne i de store barnehagene opplever å ikke kunne følge opp alle ansatte like godt som de gjorde når barnehagen var mindre. Eva (drabantby), Frida (drabantby) og Cecilie (småby) beskriver dette på denne måten:

Jeg har fått mange fler å lede. Vanskeligere å følge opp alle ansatte. Fikk mere ro til dette i en liten barnehage (Eva drabantby).

Man har mer tid til hver enkelt når man har færre ansatte. Selv 3 eller 6 voksne mer kan utgjøre en stor forskjell når det gjelder det personalmessige, tid til hver enkelt (Frida drabantby).

Forholdet til de ansatte forandret seg, litt fjernere på grunn av størrelse og antall ansatte (Cecilie småby).

4.4 Pedagogisk ledelse

Barnehagens personale skal forholde seg til rammeplan for barnehagen og er forpliktet å følge barnehageloven. Alle barnehager skal ha en årsplan som beskriver mål og innhold for pedagogisk og faglig arbeid som er i tråd med rammeplanens intensjoner. Det er på bakgrunn av dette forventet at pedagogisk og faglig arbeid skal ta stor plass i barnehagen. Hvordan de øverste lederne i barnehagen leder disse prosessene er helt avgjørende for barnehagens utvikling av kvalitet. Personalets kunnskap og kompetanse om fag er helt avgjørende for kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i møte med enkeltbarn, barnegruppe og foreldre. Alt arbeid i barnehagen bygger på dette og det er barnehagens hovedoppgave å ivareta det pedagogiske og faglige arbeidet. Denne kategorien er det derfor viktig å belyse. Det handler om selve profesjonen. Hver enkelt leders fokus på dette område vil ha stor betydning for dette arbeidet. Hvordan lederne i store barnehager opplever dette arbeidet vil derfor være interessant.

Respondentene i denne undersøkelsen opplever alle at de skulle ønske de hadde mer tid til å arbeide med fag og at ulike temaer og områder innenfor faget krever gode implementerings prosesser. Disse prosessene har betydning og de krever tid og langvarighet. Dette kommer tydelig fram i respondentenes opplevelser når de

skal arbeide med de faglige prosessene. Mye av arbeidet med fag i barnehagene er også preget av prosjekter eller satsningsområder som ikke er initiert av den enkelte leder men som kommer ovenfra, de er initiert av for eksempel kommune, fylke osv. Denne utfordringer beskriver Anne (småby) og Eva, drabantby under som opplever at egen initierte prosjekter kan komme i konflikt med prosjekter som kommer utenfra.

Opplever at prosjekter kan forstyrres av implementering fra for eksempel politikere i kommunen (Anne, småby).

Opplever ikke nok tid til dette fordi det stadig kommer noe nytt, nye prosjekter, føler både jeg og andre ansatte er utfordrende. Får ikke bearbeidet innholdet i hvert prosjekt godt nok. Prosjekter kommer og går uten at det er kvalitet på prosess (Eva, drabantby).

Disse prosjektene eller satsningsområdene påvirker ofte hvordan arbeidet systematiseres og prioriteres av den enkelte leder. Denne systematiseringen er basert på å se tverrfaglige sammenhenger og å ta fornuftige valg. Man får ikke prioritert alt. Det kan være en utfordring for mange ledere å ta disse valgene fordi det kan oppleves at de står i konflikt eller forstyrrer det man selv har initiert. Det vil alltid være en dragkamp mellom det som er initiert av en selv og det som blir initiert ovenfra. Å lede flere i et arbeid som dette vil være utfordrende i de store barnehagene. Respondentene opplever dette når de skal arbeide med implementeringsprosesser. Dette beskrives godt av Anne småby, Eva drabantby og Frida drabantby under.

Ser verdien av satsningsområder prosjekter over tid. Opplever at prosjekter kan forstyrres av implementering fra for eksempel politikere i kommunen. Andre satsninger vi selv ikke har satt i gang men kommer fra kommunen. Dette forstyrrer. Får ikke jobbet med ting over en lang periode og dette påvirker også kvaliteten på det vi gjør. Implementeringen av prosjekter tar lengre tid med flere ansatte. Mer utfordrende å få til når flere skal ha informasjon, tar lengre tid å få alle med seg, få alle til å forstå (Anne småby).

Det er mer krevende med implementering og utvikling av fag i en stor barnehage. Spesielt i forhold til oppfølging i etterkant av. Det er behov for en endring i lederrollen når det gjelder dette i en stor barnehage. Det må delegeres mer,

selvstendig gjøre ansatte i større grad Utfordrende å følge opp alle ansatte i en stor barnehage knyttet til prosjekt faglig arbeid. Følge opp i praksis i etterkant er vanskelig som leder i en stor barnehage (Anne småby).

Vi ønsker å være faglige, ønsker å være i utvikling. Har liten tid til årsplanarbeid i forhold til møter. Ikke så mange plandager å ta av. Vi hadde trengt flere treffpunkt med fokus på dette arbeidet. Har satt ned foten i forbindelse med å delta på for mange prosjekter. Opplever at vi jobber mye med fag. Opplever ikke nok tid til dette fordi det stadig kommer noe nytt, nye prosjekter, føler både jeg og andre ansatte er utfordrende. Får ikke bearbeidet innholdet i hvert prosjekt godt nok. Prosjekter kommer og går uten at det er kvalitet på prosess (Eva drabantby).

Flere av respondentene gir uttrykk for at implementeringsarbeidet er krevende når barnehagen har blitt større. Under beskriver Frida, drabantby sin opplevelse når det gjelder dette:

For det første er det noe med å prøve å holde fokus på det vi holder på med å ikke la seg påvirke av alle de ytre tingene som blir på en måte tredd ned og foreslått. Man må tenke hva er det vi har behov for, er det plass til dette. Man er avhengig av å løfte alle, man kan ikke bare løfte noen. Man blir aldri bedre enn det svakeste ledd. I de store barnehagene har det vært utrolig masse gjennomtrekk i personalet. Det er kjempe vanskelig det å, hvordan skal du ivareta de som på en måte er dyktige og har jobbet der lenge samtidig som du skal ha med deg alle. Vanskelig å balansere dette. Opplever å ikke ha nok tid til dette arbeidet i barnehagen. Jo flere man har å lede jo mere krevende er også sånne implementerings arbeid fordi noen trenger mye mer oppfølging enn andre. Enten er det motstand eller de har ikke forstått det ordentlig eller, hvor du trenger mere oppfølging (Frida drabantby).

Cecilie (småby) og Dina (drabantby) påpeker hvor viktig det er med tid for å kunne implementere det faglige arbeidet godt nok. Denne tiden opplever de ikke å ha i stor nok grad. Dette kommer tydelig fram i deres opplevelse når det gjelder dette:

Dette er viktig så det prioriterer jeg, gir meg motivasjon. Skulle ønske jeg hadde mer tid til det. Ser tverrfaglige sammenhenger. Arbeid med temaer over lang tid

er viktig da blir det kvalitet på dette arbeidet. Kunne ønske meg mer tid til dette med hele personal gruppa. Har ikke prioriter dette til nå (Cecilie småby).

Mye skal favne dette arbeidet. Jeg opplever jeg må være tydelig i mitt eget hode og ovenfor ansatte. Hva man skal bruke tiden på. Skulle gjerne hatt mer tid til å jobbe med de felles satsninger vi har for å få med personalet i større grad enn vi har mulighet til nå. Nye prosjekter tar tid, tid vi ikke har skal det gjøres ordentlig. Nei ikke nok tid. Må prioritere, være flink til å ta noe bort. Jobbe godt med ting vi gjør akkurat nå (Dina drabantby).

Systematisering og struktur har mye å si for dette arbeidet. Det handler om å ha et riktig fokus og å prioritere godt. Dette er noe Bente (småby) gir uttrykk for som en viktig del av lederrollen i arbeidet med implementering og faglig utvikling. For å kunne prioritere godt kreves struktur og nøye vurderinger når beslutninger som dette skal tas.

Ja opplever å ha tid til dette. Viktig å fokusere på toppen en til to ting om gangen. Da får vi prioritert god tid til temaene vi skal favne. Er tydelig når det gjelder dette med å prioritere få ting. Strukturere dette arbeidet (Bente småby).

De øverste lederne i barnehagen er ansvarlige for at de ansatte innehar tilstrekkelig faglig kompetanse og at de tilegner seg kunnskap og opprettholder eget kompetansenivå. Fokuset på faglighet og faglig utvikling i barnehagen blir derfor en viktig leder oppgave. Respondentenes svar knyttet til hvilken betydning lederspennet har for opplevelsen av å praktisere faglig utvikling er samstemt hos de fleste. De opplever dette som utfordrende og krevende Her er hva fem av respondentene sier når de beskriver sin opplevelse når det gjelder lederspenn knyttet til faglig utvikling.

Å skape faglig glød mer utfordrende nå (Anne småby).

Ja det påvirker absolutt, men rydder plass til det faglige og systematiserer (Bente småby).

Å være fagleder er å ha en blekksprut jobb. Lederspennet blir påvirket av det. Viktig å få synliggjort det faglige og gå i samme retning, bli bedre sammen. Få synliggjort implementeringen (Dina drabantby).

Stort lederspenn, mye vi skal. Stort spenn å få med seg alle i samme retning faglig (Eva drabantby).

Respondentene er som sagt samstemte i at den økte størrelsen på barnehagen og lederspennet har fått betydning for kvaliteten på det faglige arbeidet. Tid og rammer spiller inn for kvaliteten på dette arbeidet. Dette er også et forventet funn. Flere ansatte å formidle det faglige arbeidet til vil gi lederne større utfordringer når dette arbeidet skal håndteres som igjen vil påvirke kvaliteten på dette arbeidet. Dette påpeker Frida drabantby som en vesentlig endring når hun gikk fra å være leder i en liten til å bli leder i en stor barnehage.

Hadde mere tid til fagutvikling i en liten barnehage med færre avdelinger, ansatte. En stor kvalitetsforskjell på det faglige arbeidet, rammene fra liten til stor barnehage (Frida drabantby).

4.5 Økt lederspenn har ført til økt faglig kompetanse

Å gå fra å være leder i en liten til å bli leder i en stor barnehage kan by på både fordeler og ulemper for lederen og for hver enkelt barnehage. Respondentene peker spesielt på et område som en vesentlig fordel for barnehagen når lederspennet har økt. De opplever at flere ansatte og flere pedagoger utløser et større faglig nettverk og at flere ansatte på ulike måter kan bidra med flere og varierte kompetanser som kan bidra til å heve det faglige nivået i barnehagen. Respondentene påpeker spesielt at flere pedagogiske ledere i lederteamet hever den faglige utviklingen og kvaliteten på dette arbeidet. Her er respondentenes samstemte opplevelse av dette:

Fordelen med større barnehage, større erfaringsdeling faglig, flere pedagoger i lederteam, større faglig nettverk er positivt (Anne småby).

Ja vi har et større faglig nettverk nå i en stor barnehage (Bente småby).

Større faglig miljø byr på flere fruktbare diskusjoner (Cecilie småby).

Ja antall pedagoger, større faglig grunnlag, flere kompetanser inn (Dina drabantby).

Mange sammen kan få til mye spesielt faglig. Større mangfold faglig. Pedagogiske ledere løfter hverandre (Eva drabantby).

Frida drabantby opplever at dette også har løftet henne selv i rollen som leder faglig. Å arbeide med det faglige i en stor barnehage kan styrke hver enkelt leder på dette område fordi det faglige miljøet blant lederne er større. Dette kan styrke deres bevissthet og øke deres kunnskap i arbeidet med de faglige prosessene i en stor barnehage.

Ja jeg tenker at den faglige utviklingen er jo ikke sammenlignbar. Det å utfordre hverandre, komme videre. Har utviklet meg selv også ledelse messig når fått ansvar for flere ansatte. Det er jo positivt (Frida drabantby).

4.6 Økt lederspenn har gitt endrede rammer for ledelse

Barnehagens økende størrelse har fått betydning for lederrollen i de store barnehagene. Respondentene i denne undersøkelsen har alle erfaring med et smalt og et bredt lederspenn. Denne kategorien handler om hvordan lederne har opplevd et smalt lederspenn og hvordan de nå opplever å lede store barnehager med et bredt lederspenn. Det interessante i denne sammenheng er å se på hvilken betydning det har fått for deres lederrolle. Hvilke fordeler og eller ulemper har oppstått for lederne når de har gått fra et smalt til et bredt lederspenn. Respondentenes svar på dette er at det på ulike måter har hatt betydning for deres lederrolle. Hvilken betydning det har hatt for lederrollen skal jeg videre gjøre rede for i ulike underkategorier. Disse underkategoriene tar utgangspunkt i respondentenes svar på hvordan de har opplevd det økte lederspennet.

Det gjør det mer kompleks å lede nå når barnehagen har blitt større og det har blitt endrede rammer knyttet til dette. Rammene har blitt annerledes og er ikke gode nok. Jeg har opplevd de siste årene at det er for krevende, det går utover arbeid med fag utover arbeid med personal. Man strekker ikke til på grunn av en økende grad av administrative oppgaver, opplever å ikke kunne være den lederen man ønsker å være. Det er jo litt fælt å si det men jeg skal jo slutte. Som leder i en stor barnehage. Fordi jeg har opplevd de siste årene at det er for krevende. (Anne, småby).

4.7 Økte administrative oppgaver får betydning for lederrollen

Denne kategorien handler om hvordan respondentene opplever å arbeide med administrative og organisatoriske oppgaver. Det handler om hvordan de opplever

arbeidsbelastningen på dette området og hvilken betydning dette eventuelt får for lederrollen. Det handler også om hvordan man prioriterer og eller vektlegger den administrative ledelsen i forhold til personalledelse og faglig ledelse og om dette skaper en ubalanse i lederrollen.

Respondentene opplever alle at tiden til administrative og organisatoriske oppgaver har økt i omfang og at dette har ført til større arbeidsbelastning. I småbyen opplever de dette spesielt knyttet til kommunesammenslåingen. Denne omorganiseringen har utløst merarbeid for lederne i form av for eksempel nye systemer som er innført. Dette opplever respondentene har påvirket tiden til andre oppgaver som for eksempel personalarbeid.

Mye av de systemene vi har tar mye tid å bruke rent administrativt. Mye av det administrative har spesielt tatt mye tid nå med kommunesammenslåing, systemer tar tid å sette seg inn i (Bente småby).

Det handler mye om kommunesammenslåingen og nye systemer. Synes det er mere styring enn ledelse i min rolle nå enn før. Sammenslåingsprosessen har gitt økt lederspenn, er påvirket av merarbeid. Nye systemer burde kreve noe mer merkantilt. Ønsker mere tid med personal og barn så dette påvirker (Cecilie småby).

Respondentenes opplevelse av hvordan de administrative og organisatoriske oppgavene har økt i omfang og hvordan det påvirker deres lederrolle og arbeidshverdag kommer klart til uttrykk i deres uttalelser. De er samstemte på de fleste områder. Det økte lederspennet har skapt en økt mengde administrative oppgaver som har fått betydning for hvordan respondentene prioriterer de andre lederoppgavene. De opplever alle at de administrative oppgavene tar for stor plass og at det påvirker deres tidsbruk. Det har betydning for kvaliteten på de andre lederoppgavene som personalledelse og faglig ledelse og har i større grad ført til ubalanse i lederrollen. Dette kommer tydelig frem når Anne (småby) beskriver sin opplevelse av hvordan de økte administrative oppgavene har påvirket lederrollen:

Disse oppgavene har økt betraktelig de siste 10 årene. Sitter med administrative oppgaver i 70-80% av tiden. Føler det går utover mitt faglige fokus som er min hoved kompetanse. I forhold til dette burde det vært merkantil støtte. Hadde hjulpet med 20% merkantil støtte eks styrerassistert. Opplever at det er

utfordrende med distrahering når administrative oppgaver skal utføres, ansatte som kommer innom blir prioritert, tar tid å komme i gang igjen med det administrative for eksempel rapportering. Synes at ledelsen opp må forstå at det administrative får for stor plass når det gjelder styrerrollen fordi vi er en pedagogisk virksomhet med krav om å følge rammeplan og lovverk. Føler jeg prioritere for mye tid til dette fordi det må gjøres. Skulle ikke ha ligget så mye administrativt ansvar på en leder alene. Anne (småby).

Anne (småby) beskriver her videre hvordan de økte administrative oppgavene har skapt ubalanse mellom de ulike lederoppgavene:

Når ting går greit i barnehagen kan man dele disse oppgaven i 3. Personal 30%, Fag 30%, Adm 30%. Jeg føler nå at adm tar 80%. Da er det ikke mye tid igjen til de to andre delene som gir meg motivasjon/arbeidslust. Ingen god følelse å kjenne på å ikke strekke til for personalet som leder (Anne småby).

Det er jo det jeg prioriterer aller minst. Det blir skippertak. Lager meg mye jobb fordi det blir skippertak. Mye meningsløs dokumentasjon og eller rapportering. Vi bruker masse mer tid nå enn før på å dokumentere og rapportere enn vi noen gang har gjort. Spennet hadde økt med en rapportering på økonomi i tillegg (Frida drabantby).

Eva drabantby, Dina drabantby og Frida drabantby opplever også at de administrative oppgavene har økt knyttet til det spesialpedagogiske arbeidet. Det er mange saker å håndtere, flere barn trenger oppfølging og hjelp spesialpedagogisk og dette krever økt arbeid knyttet til dokumentasjon og rapportering. Årsaken til denne opplevelsen hos lederne i drabantbyen er som nevnt tidligere forbundet med at sosioøkonomiske forhold spiller inn. Disse utfordringene kommer til uttrykk i drabantbyen. Det nevnes ikke som en utfordring i småbyen. Forutsetninger og rammer for ledelse påvirker lederne forskjellig i de to områdene. I dette tilfelle vil de sosioøkonomiske forholdene også ha stor betydning for lederne i drabantbyen knyttet til de administrative oppgavene.

Dette er en jobb i seg selv. Kunne fylt hele dagen min med dette. Flere ansatte å følge opp når det gjelder sykdom. Mere oppfølging knyttet til spesialpedagogikk i en stor barnehage. Dette fører til mye adm når det gjelder dette. Vedtak osv. Mange barn har strev i denne bydelen. Handler om demografi hvor bhg er

plassert. Sammensetningen av befolkningen her preger det spesialpedagogiske arbeidet. Sårbarhet språklig 1-3 språklighet, sårbarhet i hjem gir seg uttrykk i sammensatte utfordringer for barna her i bydelen. Sammenlignet med andre bydeler kommuner her har barn en større bagasje sammenlignet med andre bydeler eller kommuner (Dina drabantby).

Mye merarbeid forplanter seg ovenfra og ned til oss. Mye tid til rapportering. Rapporteringsgraden har økt, mye tid på sykdom, stort sykefravær listen er lang. Mye tid går med til spesialpedagogikk oppfølging barn og foreldre. Spesialpedagogikk tar mer plass. Stor pågang av barn som trenger hjelp. Veiledning av foreldre knyttet til foreldrerollen. Fagledere personal ansvar for støtteressurser som har blitt en del av grunnbemanningen (Eva drabantby).

Ny organisering spesial pedagogikk tar mye tid. Den er omfattende går utover andre ting. Støtteressurser har blitt mitt pers ansvar, dette tar også mer tid å følge opp påvirker spennet ytterligere (Dina drabantby).

Jo større barnehage jo større arbeidsmengde rent spesialpedagogisk. Her har jeg 5 hele ansatte støtteressurser som dekker barn, disse prosessene i en omorganisering er krevende oppfølging barn og foreldre. Har blitt et enormt merarbeid knyttet til det spesialpedagogiske arbeidet. (Frida drabantby).

4.8 Økte administrative oppgaver skaper ubalanse i lederrollen

Som nevnt er respondentene samstemte i at de opplever de organisatoriske og administrative oppgavene som økte og at det har betydning for hvordan de prioriterer tid og vektlegger andre arbeidsoppgaver. De uttrykker at dette handler om deres totale lederspenn og at dette utfordrer selve lederrollen. De opplever at de administrative arbeidsoppgavene tar for stor plass i forhold til hva de burde gjøre. Hvis disse arbeidsoppgavene hadde tatt mindre plass ville de prioritert i enda sterkere grad det personalmessige og faglige. Det handler igjen om den ubalansen de økte administrative oppgavene har skapt for lederrollen.

Respondentene beskriver her ubalansen som har oppstått:

Man blir litt sånn matt noen ganger, jeg fikk ikke gjort noen ting jeg, blir forstyrret hele tiden. Men så tenker jeg jo det at det er det viktigste jeg er her for. Det viktigste jeg er her for er de menneskene som er her ikke for å rapportere meg

i hjel. Jeg har ikke utfordringer med å prioritere tid eller jeg har jo også det, når man har 60 timer fleks og 14 dager ferie igjen så har man sikkert problemer med å prioritere tid (Frida drabantby).

Det som ligger under det administrative oppgavene tar tiden min bort fra veiledning med ansatte pedagoger eller faglig utvikling (Dina drabantby).

Det er ganske likt. Prioriterer personal først. Det administrative tar mere og mere tid fordi dette øker i omfang. Prøver å gjøre litt hver dag (Eva drabantby).

Prøver å unngå for mye delegering til pedagogiske ledere, vil de skal være tett på barna så mye som mulig. Det gjør at jeg sitter med mye og synes det er hårreisende at store barnehager ikke har noe form for sekretær/styrerassistent noe merkantilt. Vi får mye utenifra som er utfordrende. De skjønner ikke hva en styrer i barnehagene gjør. De ser ikke kompleksiteten i det. Ville brukt mer tid til faglig utvikling hvis noen av oppgavene lå merkantilt (Bente småby).

Ja har utfordringer med dette, innenfor tidsrammen 37,5 klarer jeg ikke å være den styreren jeg ønsker å være Noen ser det hvis jeg dropper det rent administrative knyttet til rapportering osv, ingen ser om jeg dropper for eksempel veiledning eller oppfølging personal, det blir jo så feil at det administrative blir viktigst. Jeg synes de andre arbeidsoppgavene som faglig ledelse og personal ledelse er så viktig at jeg må rydde tid til det. Det er derfor jeg utvider arbeidsuka mi. (Cecilie småby).

4.9 Lederspenn-Leder stil

Som nevnt er respondentene samstemte i at når barnehagen har blitt større har dette fått betydning for hvordan de leder barnehagen. De har måttet endre leder stil. Respondentene opplever dette i ulik grad som utfordrende. Det er individ basert. Det handler til en viss grad om hvordan man forholder seg til nye rammer og hvordan dette eventuelt preger hver enkelt leder. De er preget av å ha ulik erfaring som leder. Lederutdanning og kunnskap om ledelse kan spille inn. De er også preget av ulike forutsetninger eller arbeidsvilkår i hver enkelt barnehage når ledelse skal praktiseres. De ulike lederoppgavene kan ha ulik grad av intensitet for hver enkelt leder. Dette skaper ulike forutsetninger. Forutsetninger som kan påvirke dette er stabilitet i personalgruppen i forbindelse med sykdom og den

totale kompetansen i personalgruppen. En personalgruppe vil inneha ulike ferdigheter, kunnskaper og kompetanse. Basert på dette kan respondentene også i ulik grad oppleve ulik kontroll og oversikt når ledelse skal praktiseres. Lederspennet er forskjellig. Dette handler derfor ikke bare om barnehagens størrelse men også om at hver enkelt leders ulike rammevilkår vil få betydning for lederrollen. I sammenheng med disse perspektivene kommer her uttalelsene fra respondentene.

Har drevet liten og stor barnehage likt knyttet til det faglige fokuset. Ingen forskjell på dette fordi har velfungerende personalet, en forutsetning dette. Har også lavt sykefravær og lite personal konflikter som gjør dette arbeidet mulig å drive med god kvalitet (Bente småby).

Største forskjellen, givende å lede mange ansatte. Tenker aldri at vi er for mange. Vi spiller på hverandre og deler. Verdien du bærer med deg i ditt lederskap er der uavhengig av størrelsen på barnehage. Må være seg selv. Ledelse er ferskvare. (Cecilie småby).

Det har definitivt en betydning for lederskapet mitt. Har endret leder stil fra liten til stor barnehage. Løser oppgaven som leder på en annen måte. Har mer kunnskap om ledelse generelt gjennom master i utdanningsledelse. Har gjort meg bevisst hvilken leder stil å bruke i en stor barnehage (Dina drabantby).

Jeg har kanskje blitt en tydeligere leder når jeg fikk flere ansatte. Har måttet endre leder stil. Hadde vel mere inkluderende leder stil når jeg hadde færre. Pedagogiske ledere må i større grad lede og formidle videre til sine ansatte på avd. Pedagogiske ledere må få delegerte oppgaver ledelses messig i større grad. Det har blitt et tydeligere hierarki i forhold til før når det var mer flat struktur (Eva drabantby).

Jeg tenker jo flere mennesker man leder så må man i prinsippet være enda mere tydelig, retningen din må på en måte være tydelig definert for deg selv. Den må være tydelig på det til alle. Jo flere man er jo tydeligere må man være. Det har klart en betydning fordi man noen ganger kanskje kan oppleves som veldig tydelig, tydeligere leder stil (Frida drabantby).

4.10 Fra førstelinjeleder til mellomleder?

Hva har så blitt annerledes for lederne når barnehagens størrelse har økt. En klar tendens og forskjell har en naturlig forklaring og her er respondentenes svar samstemte. De opplever at kontakten med et helt personale er svekket. De må i mye større grad lede og delegere gjennom pedagogiske ledere når de har fått ansvar for flere ansatte. De har «de facto» måttet bevege seg mer fra førstelinjelederrollen over til mellomlederrollen. Det kan tyde på at rolleskiftet er gjort uten at respondentene selv har erkjent dette fordi ingen av dem påpeker et skifte til mellomlederrollen som vesentlig når lederspennet har økt. De opplever å delegerer mer av arbeidet ned til pedagogiske ledere og leder i større grad gjennom dem men uten å se på seg selv som mellomledere.

Har måttet delegere mer når barnehagen har blitt større. Flere oppgaver ned til pedagogiske ledere nå i stor barnehage (Anne småby).

Jeg er fjernere nå fra de ansatte enn i en liten barnehage spesielt fagarbeidere og assistenter. Jeg er nærmere pedagogene. Det meste går gjennom pedagogene (Bente småby).

Delegert mer til pedagogiske lederne, dette handler ikke bare om at barnehagen har blitt større men også om at pedagogiske lederne er mer kompetente nå. Lettere å delegere av den grunn (Cecilie småby).

Må lede mer gjennom pedagogiske ledere, mindre kontakt med barnehage medarbeidere (Dina drabantby).

Respondentene opplever alle at kontakten og nærheten til personalet er svekket nå når barnehagen har blitt større. Det har på bakgrunn av dette blitt nødvendig å endre leder stil ved å delegere og lede mer av arbeidet gjennom de pedagogiske lederne. Det avhenger derimot av at pedagogene som Cecilie (småby) beskriver er kompetente og trygge i sin rolle som ledere. Det vil være ulike forutsetninger for dette i de ulike barnehagene. Hver enkelt leder må stole på at pedagogene tar dette ansvaret og gjør gode vurderinger. Dette sier Dina (drabantby) noe om.

Mistet kontrollen over hva som skjer i det daglige på hvert enkelt team. Må stole på at pedagogene gjør gode vurderinger (Dina drabantby).

Respondentene er som sagt samstemte i at kontakten med et helt personale er svekket når barnehagens størrelse har økt. Samtidig beskriver de også at kontakten med barn og foreldre er svekket.

Mere tid på avdeling i en liten barnehage enn i en stor. Bruker mye mer tid på kontoret nå enn i en liten barnehage. Fikk fulgt opp mer på avdelingene, støtte, observere praksis og se barn. Har måttet delegere mer når barnehagen har blitt større (Anne småby).

Viktigste forskjellen: Å rekke rundt til alle ansatte på en god måte rent personalmessig. Foreldre og barn også fjernere fra meg (Bente småby).

Første som faller meg inn, foreldrekontakten. Mye mindre inne på avdeling nå i stor barnehage. Mer tid til hver avdeling før, er en stor endring (Cecilie småby).

Var mye mer involvert i barnegruppe og barn i en liten barnehage, tok vakter var på avd. Dette har man ikke kapasitet til i en stor barnehage. Hadde en helt annen oversikt, kjente alle barn og foreldre godt i en liten barnehage (Dina drabantby).

I liten barnehage mer tid til personal, barn og foreldre. Være på avdeling (Frida drabantby).

Mye oppfølging av personal krever mye dokumentasjon, rapportering. Det tar mental kapasitet. Har mye å si pedagogiske lederne man har at de også kan følge opp noe av dette arbeidet, veilede i det daglige (Dina, drabantby).

Det er ikke noe tvil om at når du har færre ansatte så har du mer tid til hver ansatt hvis du ser objektivt på det på den måten. Men jeg føler ikke at jeg påvirkes veldig i min leder stil. Det er klart at når jeg har flere ansatte så blir jeg enda mere avhengig av de gode pedagogiske lederne på avdelingen og i denne barnehagen så er det mange gode pedagogiske ledere (Cecilie, småby).

4.11 Større behov for støttefunksjoner

Den økte størrelsen på barnehagen har fått betydning for flere faktorer ved lederrollen noe mange av funnene i denne undersøkelsen viser. Støttefunksjoner i form av lederstøtte kan få betydning for lederrollen nå når lederspennet har økt. På spørsmål om respondentene har noen form for støttefunksjon nå når barnehagen har blitt større harmonerer svarene i samme retning. Behovet for

støttefunksjoner tolkes noe forskjellig utfra hvilke arbeidsoppgaver og arbeidsbelastning respondentene opplever å ha. Eva drabantby har også erfaring med å være to fagledere i en barnehage. Dette var en stor betydning for kvaliteten på ledelsen som hun beskriver det.

Flere ansatte. Men jeg har jo også opplevd det med å i en så stor barnehage å være 2 fagledere. Fordi at de så at det var stort å ha 28 ansatte alene, du skal både drifte de ansatte, du skal følge opp de men du skal også ha haug av andre ting og alt mulig annet som kommer dalende ned av ting vi skal utføre. Jeg har prøvd det å være to som kanskje er mere ideelt for å kunne få til kvalitet fordi man har en leder til som man kan sparre med det fungerte kjempe bra og vi hadde delt de ansatte så de ansatte viste hvem de skulle forholde seg til. det er mye som er fylt inn i rollen som de tenker er en del av det vi må gjøre samtidig så lå ikke det til grunn til å begynne med (Eva drabantby).

Anne opplever at det administrative ved arbeidet tar for stor plass. Hun mener at en styrerassistent ville avlastet for andre oppgaver.

Det er behov for endring knyttet til det administrative sånn at det faglige og personalmessige kan få større plass. Eksempel styrer assistent. Det er for mange administrative oppgaver som tar for mye plass. (Anne småby).

Disse oppgavene har økt betraktelig de siste 10 årene. Sitter med administrative oppgaver i 70-80% av tiden. Føler det går utover mitt faglige fokus som er min hoved kompetanse. I forhold til dette burde det vært merkantil støtte. Hadde hjulpet med 20% merkantil støtte eks styrerassistent. Opplever at det er utfordrende med distrahering når administrative oppgaver skal utføres, ansatte som kommer innom blir prioritert, tar tid å komme i gang igjen med det administrative for eksempel rapportering. Synes at ledelsen opp må forstå at det administrative får for stor plass når det gjelder styrerrollen fordi vi er en pedagogisk virksomhet med krav om å følge rammeplan og lovverk. Føler jeg prioritere for mye tid til dette fordi det må gjøres. Skulle ikke ha ligget så mye administrativt ansvar på en leder alene. Anne (småby).

Bente, Cecilie og Dina bekrefter alle at støttefunksjoner ikke finnes i form av for eksempel styrerassistent.

Har ikke hatt merkantil støtte noen gang. Bruker hverandre i styrerkollegiet som støtte (Bente småby).

Har ikke noe form for merkantil støtte nå. Kunne ønske meg det. Samtidig ikke trekke noen ut av avdeling som går utover barna (Cecilie småby).

Har ingen lederstøtte nå eller før (Dina drabantby).

Da vi var 2 en periode da nådde vi over personalet. Da fikk de tett oppfølging da føler jeg og sitter igjen med det inntrykket i hvert fall at de ble sett i en mye større grad enn det jeg har muligheten til når jeg er alene med samme antall ansatte (Eva drabantby).

Respondentenes svar tyder på at det er behov for en bredere ledertetthet når lederspennet har økt og at dette vil få betydning for kvaliteten på ledelsen i de store barnehagene.

4.12 Vanskeligere kommunikasjon

Som øverste leder i barnehagen kreves gode kommunikasjonsevner. Dette blir spesielt viktig å beherske for den øverste lederen i de store barnehagene. Flere ansatte påvirker i større grad kommunikasjonen og informasjonen som oppstår. To av respondentene beskriver dette som en mer krevende jobb i en stor barnehage. Dette gjelder alt som handler om kommunikasjon i barnehagen også inkludert kommunikasjon med barnas foreldre. Anne småby, Frida drabantby og Eva drabantby beskriver utfordringene knyttet til kommunikasjon på denne måten:

Beslutningslinjer, kommunikasjonslinjer, informasjonslinjer har blitt krevende i en stor barnehage. Krever gode systemer for organisering og kommunikasjon når det gjelder samarbeid. (Anne småby).

Det verste var veldig å oppleve at så mange hadde innspill og tanker, ble overøst med det, var vanskelig å sortere ut dette. Det var det mest krevende. (Frida drabantby).

Flere henvendelser fra foreldre. (Eva drabantby).

4.13 Økt lederspenn har gitt endrede lederoppgaver

Respondentene svarer noe ulikt på hvilke oppgaver som kom og hvilke oppgaver som forsvant når barnehagens størrelse økte. Svarene er ulike fordi rammene og rollene er ulike i de to områdene respondentene befinner seg i. I drabantbyen opplevde de at det spesialpedagogiske arbeidet fikk større plass. De har fått et større ansvar for å koordinere dette arbeidet og antall saker knyttet til det spesialpedagogiske arbeidet økte som en naturlig følge av at barnehagen ble større. Barnehagene i denne bydelen ligger også i et sosioøkonomisk område som preger arbeidsmengden spesialpedagogisk. De har også i takt med denne endringen fått det personalmessige ansvaret for støtteressurser som praktiserer det spesialpedagogiske arbeidet i barnehagene. Dette ansvaret lå tidligere på avdeling for pedagogisk team. Eva drabantby og Frida drabantby beskriver økningen i det spesialpedagogiske arbeidet på denne måten:

Spesialpedagogikk tar mer plass. Stor pågang av barn som trenger hjelp.

Veiledning av foreldre knyttet til foreldrerollen. Fagledere personal ansvar for støtteressurser som har blitt en del av grunnbemanningen. (Eva drabantby).

Jo større barnehage jo større arbeidsmengde rent spesialpedagogisk. Her har jeg 5 hele ansatte støtteressurser som dekker barn, disse prosessene i en omorganisering er krevende oppfølging barn og foreldre. Har blitt et enormt merarbeid knyttet til det spesialpedagogiske arbeidet. Det har gitt et økt spenn. (Frida drabantby).

De to områdene drabantbyen og småbyen har som nevnt organisert lederrollen på forskjellige måter. Den største forskjellen ligger i det økonomiske ansvaret. I drabantbyen ligger dette ansvaret merkantilt til administrasjonen. Lederne opplever likevel uavhengig av dette at rammene for ledelse har endret seg. Eva og Frida beskriver dette slik:

Økonomien forsvant. Fått flere oppgaver selv om økonomien ble tatt bort.

Omorganiseres hele tiden så fått flere oppgaver i bunnlinjen. Det er et stort spenn. Burde vært 2,5 ledere her. Stor sprik mellom spenn og realitet. (Eva drabantby).

Jobber like mye uansett fordi det har blitt flere arbeidsoppgaver, rapportering, større trykk, verden har forandret seg på de siste 10 årene. (Frida drabantby).

I småbyen er opplevelsen noe mer begrenset når det gjelder oppgaver som forsvant. De opplever at oppgavene ikke har endret seg noe særlig. Bente småby beskriver derimot noe hun opplevde som en endring av arbeidsoppgaver. Når barnehagen ble større ble noen ekstra oppgaver borte som for eksempel rekruttering og veiledning.

I en liten barnehage hadde flere oppgaver utenfor barnehage som intervjueteam, veiledningsteam andre ekstra oppgaver. (Bente småby).

4.14. Organisering og struktur

Når barnehagen har blitt større har dette også påvirket det rent organisatoriske. Tre respondenter påpeker dette som en endring. Anne, Eva og Frida opplever å bruke mer tid på det organisatoriske knyttet til systemer og struktur. Man blir mer avhengig av struktur når antall ansatte har økt og når antall barn og barnegrupper har økt.

Har jobbet mer med organisering og struktur i en stor barnehage, nå kreves det en mer tydelig ledelse på systemer og struktur (Anne).

Bruker mere tid knyttet til systemer. Mer avhengig av struktur i en stor barnehage. Mer organisering. Flere barn og ansatte krever mer tid til det (Eva).

Man blir helt nøtt til å samarbeide mer det er flere mulige konflikt punkter fordi det er flere som er avhengige av hverandre på en annen måte. Organiserings jobben er mye mindre i en mindre avdelingsbasert barnehage (Frida).

4.15 Økt lederspenn har ført til økt arbeidsmengde

Respondentene opplever i ulik grad at økt arbeidsmengde og tidsbruk har fått betydning for deres arbeidshverdag når lederspennet har økt. Bente og Dina opplever ikke endringer i tidsbruk. Dina påpeker samtidig at hun skjærmer seg selv når det gjelder dette.

Opplever ikke endringer i tidsbruk (Bente småby).

Nei ikke endringer i tidsbruk fordi verner om skjærmer meg selv knyttet til dette (Dina).

Når det gjelder økt arbeidsmengde opplever Cecilie og Eva at arbeidsmengden har økt. Dette handler om hvordan man prioriterer og strukturerer sin tid. Man får ikke gjort alt. Man må ta noen valg knyttet til dette.

Ja det har den. Jeg går mye mer med dårlig samvittighet nå. Kommer stadig nye ting å håndtere. Mye mer å gjøre. Tar oppgavene som brenner, noen ting må bare flyte (Eva drabantby).

Mye å gjøre men tar en ting om gangen (Cecilie småby).

Som Eva drabantby beskriver har dette stor betydning for hvordan man klarer å prioritere tid. Det handler om den enkelte leders kapasitet og totale lederspenn. Arbeidsmengden vil være forskjellig fordi ulikt lederspenn preger respondentene forskjellig.

4.16 Oppsummering

I denne analyse gjennomgangen er det mange interessante funn. Mange funn er forventede samtidig som noen er uventede. Respondentenes opplevelser har gitt mange svar på hvilken betydning lederspennet har for de ulike lederoppgavene og balansen mellom disse. I det kommende drøftings kapittelet vil jeg belyse de ulike funnene mer konkret knyttet til forskningsspørsmålene. Videre vil jeg presentere ny relevant teori som kan knyttes til de uventede funnene. Dette vil tilsammen utgjøre hovedlinjer i denne undersøkelsen.

5 Drøfting

Funn i denne undersøkelsen viser at store lederspenn har skapt betydelige utfordringer for lederne i de store barnehagene. Det viser seg at økt arbeidsbelastning på grunn av økt lederspenn har ført til en omprioritering av lederoppgaver som har bidratt til ubalanse i lederrollen. Dette har ført til at lederrollen har endret seg betraktelig for lederne i de store barnehagene. I mindre barnehager med et smalere lederspenn fungerte lederne som førstelinjeledere fordi de var tettere på medarbeidere og barn. Økningen i lederspenn har ført til at lederne i de store barnehagene har blitt ledere på et høyere nivå fordi de har måttet ta mer distanse til medarbeidere og barn. Dette har fått negative konsekvenser spesielt for det relasjonelle arbeidet. Det tyder på at respondentene i denne undersøkelsen i stor grad tviholder på en førstelinjelederrolle de hadde med et smalere lederspenn fordi de ønsker å praktisere den samme relasjonelle ledelsen. Det kan tyde på at ønske om å praktisere den samme relasjonelle ledelsen kommer i konflikt med økt arbeidsmengde spesielt på det administrative nivået som gjør det nødvendig for lederne i de store barnehagene å omprioritere lederoppgaver. Omprioriteringen i lederoppgaver har videre ført til at lederne i de store barnehagene i større grad har inntatt en mellomlederrolle fordi de nå leder gjennom de pedagogiske lederne ved å delegere stadig flere oppgaver ned til dem. Som en følge av økt arbeidsbelastning og omprioritering av lederoppgaver tyder det på at lederne selv tar belastningen ved å øke sin arbeidstid selv om de i større grad delegerer flere arbeidsoppgaver ned til pedagogiske ledere.

Denne undersøkelsen viser videre at sosioøkonomiske faktorer får betydning for lederrollen i sårbare levekårsutsatte områder. Dette er en kontekstuell faktor som i tillegg til økt lederspenn gjør lederrollen i dette området spesielt kompleks og som øker arbeidsbelastningen for lederne ytterligere. Denne kontekstuelle faktoren er ikke belyst i tidligere undersøkelser knyttet til tematikken lederspenn og kan på den måten forsterke eksisterende kunnskap på dette området.

Med dette som utgangspunkt vil jeg videre i dette kapitlet knytte sammen resultatene i analyse kapitlet med teori og relevant forskning presentert i kapittel 2. Jeg vil her ta utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene og diskutere funnene i sammenheng med disse. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i

hvordan lederrollen og lederspennet oppleves for lederen og hvilken betydning dette får for lederrollen når det gjelder 1. Personalledelse. 2. Faglig ledelse. 3. Administrativ ledelse. 4. Strategisk ledelse.

Videre vil jeg belyse ubalansen som har oppstått i lederrollen som følge av at barnehagen ble større og lederspennet økte. Dette fikk noen konsekvenser for lederrollen som jeg ønsker å drøfte med utgangspunkt i Sintef, 2014 kategorier for ledelse i barnehagesektoren på side 20-21 i teoridelen. Modellen er tilpasset lederrollen i barnehagen og tar utgangspunkt i hva som defineres som viktig ledelse av barnehager og ledelsespraksis. Modellen sier derimot ikke noe om balansen eller ubalansen mellom de ulike lederoppgavene (Sintef, 2014). Med utgangspunkt i mitt datamateriale er det denne ubalansen jeg ønsker å få frem i denne drøftingsdelen.

Til slutt i dette kapittelet vil jeg drøfte hovedfunn i denne undersøkelsen og presentere relevant teori knyttet til disse hovedfunnene. Hovedfunnene i min undersøkelse handler som nevnt om at lederne har måttet endre leder stil fordi de har blitt ledere på et høyere nivå. På den måten har de inntatt en mellomlederrolle. Det er denne mellomlederrollen jeg ønsker å belyse. Teori knyttet til mellomlederrollen vil også bli presentert i denne drøftingsdelen. Videre vil jeg belyse viktige funn knyttet til drabantby-småby perspektivet. Lederne opplever lederrollen ulikt i de to områdene fordi de sosioøkonomiske utfordringene er så forskjellige. Dette vil være en kontekstuell faktor som parallelt med selve lederspennet vil gjøre lederrollen mer kompleks og vanskelig. Til slutt i kapitlet vil organisatoriske faktorer som har fått betydning for lederrollen i de store barnehagene diskuteres.

[5.1 Forskningsbasert kunnskap om lederspenn.](#)

I barnehagesektoren er det lite forskning innenfor tematikken lederspenn og lederrolle. Det er derimot nyere forskning i helsesektoren knyttet til denne tematikken både internasjonalt og i Skandinavia. Disse studiene retter fokuset på de negative konsekvensene brede lederspenn har på medarbeidere og ledere. Undersøkelsene viser at brede lederspenn reduserer lederens kontroll over arbeidet parallelt med økt belastning for lederen (Holm-Petersen et al., 2017).

Et bredt lederspenn kan også bidra til å redusere motivasjon, arbeidsinnsats og tilfredshet blant ansatte (Cathcart et al., 2004; Doran et al., 2004; Lucas, Laschinger & Wong, 2008). Videre viser studier at brede lederspenn skaper en overbelastet lederrolle som igjen skaper motstridende og urimelige krav til lederen (Wallin, Pousette & Dellve, 2013, Peymann, 2018).

Forskningen innenfor tematikken lederspenn har i all hovedsak tatt et medarbeiderperspektiv der ansatte og deres opplevelse av brede lederspenn har vært diskutert. Et unntak er Sigrun Peymanns undersøkelse fra sykehjemetaten der lederrollen sett fra lederens eget ståsted belyses. Undersøkelsen tar utgangspunkt i avdelingssykepleiere og deres opplevelse knyttet til bredt lederspenn. Hennes funn peker på at store lederspenn øker handlingsrommet for lederen samtidig som det skaper betydelige utfordringer.

Peymanns undersøkelse viste også at det har betydning hvor lederens kontor er lokalisert og at fysisk nærhet til avdelingen gjør det lettere for lederen å holde oversikt og koordinere arbeidet. Fysisk nærhet bedrer også mulighet til relasjonsbygging, oppfølging av ansatte og gjør det lettere å være en synlig leder (Peymann, 2018).

Dette er noe som ikke kommer fram i denne undersøkelsen og kan ha sammenheng med at mine respondenter praktiserer ledelse i et hus. I likhet med Peymann og NORCE undersøkelser viser denne undersøkelsen også at det økte lederspennet gir mindre relasjonsorientert ledelse og mindre kontakt med ansatte, noe som har påvirket relasjonen til medarbeiderne negativt. Den viser også som Peymann og NORCE at lederens kontroll over arbeidet har blitt redusert gjennom en stadig økende mengde administrative oppgaver. Videre har denne studien vist at det økte lederspennet har ført til at lederne har endret leder stil og strategi for å håndtere arbeidsbelastningen. Det har blitt nødvendig å lede i mye større grad gjennom de pedagogiske lederne ved å delegerer stadig flere oppgaver ned til dem. På den måten har lederne i de store barnehagene i større grad måttet innta en mellomlederrolle. Funnene som kommer fram i denne undersøkelsen underbygger og forsterker eksisterende kunnskap knyttet til tematikken lederspenn og betydningen dette har for de ulike lederoppgavene.

5.2 Omprioritering av lederoppgavene

Økt arbeidsbelastning grunnet økt lederspenn har ført til at lederne i de store barnehagene har måttet omprioritere sine lederoppgaver. Dette har fått betydning for de ulike lederoppgavene. Det er på bakgrunn av dette skapt en ubalanse i lederrollen.

5.2.1 Lederspennets betydning for personalledelse

Arbeidstakere stiller i dag høyere krav til arbeidsmiljøet noe som bidrar til at gode relasjoner mellom ledere og ansatte i enda større grad blir aktuelt. Dette kan settes i sammenheng med dagens velferdsutvikling (Risan, 2012, Peymann, 2018).

Endringer i samfunnet de siste tiårene har også ført til store forandringer i forventninger til ledelse og lederpraksis. Lederrollen har de siste tiårene forandret seg fra å være autoritær og kontrollerende til å bli mer demokratisk og delegerende. Det har på bakgrunn av dette blitt utviklet nye leder stiler og beslutningsformer som har ført til en forventning om at ledere i dag i mye større grad må fylle sin lederrolle som inspirator, tilrettelegger, støttespiller og integrator (NOU 1999:10, 1999).

Nye forventninger til lederrollen krever mer av hver enkelt leder og vil få betydning for kvaliteten på det personalmessige arbeidet som utføres. Antall underordnede hver enkelt leder har vil derfor i ulik grad prege kvaliteten på dette arbeidet. Respondentenes svar er samstemte. De opplever det økte lederspennet gjennom å lede mange medarbeidere i en stor barnehage som utfordrende og krevende på mange måter. Det er spesielt tre momenter som kommer frem i respondentenes svar.

- Effekt på relasjonsarbeidet
- Økning i ulike former for personalarbeid
- Økt opplevd arbeidsbelastning

Lederrollen har endret seg i takt med dette. Det har ført til en større arbeidsbelastning rent personalmessig. Ledernes opplevelse av økt arbeidsbelastning har ført til at de har måttet endre leder stil og strategi for å håndtere denne arbeidsbelastningen. Det økte antallet medarbeidere utfordrer lederne knyttet til det personalmessige arbeidet på ulike områder. Relasjonsarbeid

og personaloppfølging har blitt mer omfattende og krevende når flere skal ledes. Det har påvirket deres kontroll på det totale personalarbeidet. Mine funn knyttet til personalledelse underbygger derfor teori og forskning innenfor tematikken lederspenn.

Styrene og faglederne i denne undersøkelsen opplever alle at relasjonsarbeidet har blitt krevende når lederspennet har økt. Konsekvensen er at kvaliteten på dette arbeidet har blitt svekket. De opplever at mindre kontakt med medarbeiderne har påvirket deres relasjon til medarbeiderne negativt. Dette er ikke et overaskende funn. Både Peymann og NORCE undersøkelser viste at store lederspenn påvirker relasjonen til medarbeiderne negativt. Her kom det fram at det økte lederspenn gir mindre relasjonsorientert ledelse som mindre kontakt med ansatte. Når lederspennet i de store barnehagene har økt er det relevant å sette dette i sammenheng med relasjonskvaliteten. Det er ingen tvil om at dette har fått betydning for respondentenes opplevelse av den relasjonelle ledelsen. Det har skapt en større avstand til de ansatte.

Økt lederspenn fører til at flere ansatte gjør krav på oppmerksomhet. Dette fører som sagt til at den relasjonelle ledelsen utfordres i stor grad. Personaloppfølging er også en stor del av det personalmessige arbeidet. Oppfølging knyttet til sykefravær, problematiske ansatte, konflikter, kommunikasjon, informasjonsflyt og samarbeid øker i omfang og kompleksitet når lederspennet øker. Svarene i undersøkelsen gjort av NORCE tydet også på at stort lederspenn gir lite relasjonsorientert ledelse som mindre daglig kontakt med ansatte og vanskeligheter i å fange opp utfordringer. Dette bekrefter også respondentene i denne undersøkelsen. Det som går igjen i de fleste av respondentenes opplevelse av dette er at mange ansatte påvirker den systematiske oppfølgingen av saker. Dette påvirker prosessene negativt og gjør det vanskeligere å fange opp utfordringer. Oppfølgingen av personal saker krever mye tid, treffpunkter, samtaler og dokumentasjon. Jo flere saker man har personalmessig vil utløse utfordringer knyttet til oppfølging av hver enkelt sak og systematikken i disse. Lederspenn og arbeidsbelastning er for respondentene sterkt preget av dette perspektivet. Det er likevel en viss variasjon i arbeidsbelastningen blant respondentene på dette området. De beskriver personal arbeidet som utfordrende men det er noen nyanser som spiller inn. Personalgrupper vil være forskjellig og

vil i ulik grad prege hverdagen i den enkelte barnehage når det gjelder sykefravær, problematiske ansatte og konflikter. Dette er områder som har betydning for hver enkelt leders arbeidsbelastning når det gjelder personaloppgavene som skal utføres. Ledere vil på grunnlag av at de har ulike personalgrupper ha ulike forutsetninger for å følge opp arbeidet med personalmessige utfordringer. Det vil på dette området være store individuelle variasjoner mellom ledere.

5.2.2 Lederspennets betydning for faglig ledelse

Veksten av større barnehageenheter har gitt lederne i dem endrede rammebetingelser. Samtidig er det økte forventninger til hvilke oppgaver og utfordringer barnehagene skal løse. En klar forventning er at den økende andelen barnehagelærere skal utvikle barnehager som i større grad blir kunnskapsorienterte. Dette har fått betydning for hvordan lederne i de store barnehagene praktiserer faglig ledelse. Kjell Åge Gotvassli gjennomførte en omfattende styrerundersøkelse fra 1988-1991. Den viste at den økende graden administrative oppgaver lederne i de store barnehagene fikk gav mindre tid til arbeid med faglige prosesser (Gotvassli, 1990). Undersøkelsen viste også at styrere ikke var kompetente nok til å praktisere faglig ledelse og at dette førte til en unnvikende holdning til det faglige arbeidet. Mye har skjedd siden den tid. Lederkompetansen i barnehagene har økt blant annet gjennom etableringen av Nasjonal Lederutdanning for styrere høsten 2011 (styrerutdanningen) noe som har bidratt til økt lederkompetanse i barnehagene de siste årene. Det har fått betydning for kvaliteten på det faglige arbeidet. Kvaliteten på det faglige arbeidet vil helt naturlig være påvirket av hvor mange ansatte en leder har ansvar for.

Implementeringsprosesser knyttet til faglig arbeid krever tid. Tiden til arbeid med faglige prosesser i barnehagene er begrenset. Dette er i stor grad påvirket av barnas oppholdstid. De voksne i barnehagen er tett på barna gjennom hele dagen. Det er begrenset med tid og treffpunkter som gjelder faglig arbeid i hverdagen. Tiden til dette er lagt til et begrenset antall planleggingsdager og til personalmøter utenom barnehagens åpningstid. Rammene for det faglige arbeidet vil derfor være begrenset samtidig som lederrollen har blitt påvirket av merarbeid som for eksempel økende grad administrative og organisatoriske oppgaver. Dette vil få betydning for hvordan lederne i de store barnehagene opplever arbeidet med den

faglige utviklingen og kvaliteten på dette arbeidet. Fagutvikling i barnehagen handler i stor grad om å legge til rette for at de ansatte har innsikt i teorier som kan gi grunnlag for kritisk refleksjon. Dette krever at barnehageansatte bruker teoretisk og erfarings basert kunnskap. For å få til en slik prosess kreves det en leder som setter i gang og leder refleksjon og læringsprosesser blant de ansatte (Gotvassli, 2017). Dette understreker betydningen faglig ledelse har for den faglige utviklingen i barnehagen. Respondentene i denne undersøkelsen opplever at det økte lederspennet har stor betydning for hvordan den faglige ledelsen praktiseres. De opplever det som mer utfordrende å få synliggjort det faglige arbeidet. Det oppleves også som vanskelig å få med seg alle ansatte og dra de i samme retning faglig. Egen undersøkelse viser også at tiden til fagutvikling har fått mindre plass nå når barnehagen har blitt større. Det har skapt en stor kvalitetsforskjell på det faglige arbeidet sammenlignet med når barnehagen var mindre og lederne var preget av et smalere lederspenn. En faglig utfordring som også preger respondentene og som generelt preger mange barnehager er at flere faglige prosjekter ser dagens lys. Det forventes i større grad at lederne skal implementere disse prosjektene i barnehagene. Utfordringen lederne står ovenfor i de store barnehagene i denne sammenheng er mangelen på tid til å implementere og kapasitet til å prioritere fordi implementeringsprosesser krever tid for å skape kvalitet på dette arbeidet.

Respondentene påpeker også en vesentlig fordel når barnehagen har blitt større fordi de nå har bredere faglig og pedagogisk kompetanse i flere pedagogiske ledere. De opplever at dette har en ren faglig gevinst. Et større faglig miljø vil prege en stor barnehage og det vil helt naturlig være flere å spille på rent faglig. Når den faglige kompetansen øker vil det helt klart være en fordel når god faglig kvalitet i barnehagen skal skapes. Utfordringen blir derimot å bruke denne fagkompetansen riktig fordi mangelen på tid til det faglige arbeidet vil prege lederne i stor grad.

[5.2.3 Lederspennets betydning for administrativ ledelse](#)

Når antall personer i en organisasjon øker fører dette til at antall administrative nivåer også øker. Dette kan føre til en økning i antall ledere som dermed kan gi færre medarbeidere per leder. I barnehagesektoren ser man derimot at

ledertetteheten er minsket de senere årene på grunn av fremveksten av store barnehager. Dette har ført til at lederne i de store barnehagene har fått en økt mengde administrative oppgaver. Den økende mengden administrative oppgaver må settes i sammenheng med New Public Management reorientering i offentlig sektor. Dette har påvirket barnehagens organisasjonsform i stor grad. Økte krav og forventninger om kvalitet i norske barnehager har skapt et rapporteringsregime for lederne i barnehagene. Mye av den rapporteringen som kreves oppleves som unødvendig og lite produktiv og påvirker i stor grad lederne negativt. Den økende mengden administrative oppgaver skaper ubalanse i lederrollen noe som får konsekvenser for de andre lederoppgavene. Effektivisering og forbedring kan ha et motiv som står i sterk kontrast til hvordan dette oppleves for ansatte og ledere i barnehagene. I dette tilfelle gjelder det ledere i de store barnehagene. Tidligere undersøkelser innenfor barnehagesektoren påpeker at de stadige økte administrative oppgavene lederne blir pålagt får betydning for lederrollen (Børhaug og Lotsberg, 2010). Undersøkelsen NORCE gjennomførte i 2019 for helse- og omsorgstjenestene og barnehagesektoren viste også at flere ansatte gav flere administrative oppgaver. Peymanns undersøkelse fra 2018 bekrefter også at administrasjon prioriteres til fordel for integrasjon og at dette skaper en ubalanse i lederrollen. Funnene gjort i disse undersøkelsene samsvarer og er forventet og de bygger videre på tidligere studier gjort innenfor temaet lederspenning. Det er heller ingen overraskelse at funnene gjort i egen undersøkelse samsvarer med undersøkelsene som her er nevnt. Respondentene i egen undersøkelse opplever at de organisatoriske og administrative oppgavene øker i omfang. Administrative oppgaver som øker betraktelig gjelder rapporteringer. Rapporteringsgraden øker og gir et merarbeid som får betydning for hvordan lederne prioriterer og vektlegger andre lederoppgaver som personalledelse og faglig ledelse. De uttrykker at de i mye sterkere grad ville prioritert det personalmessige og faglige arbeidet hvis det administrative arbeidet hadde tatt mindre plass. Den økte rapporterings mengden er noe jeg selv opplever som frustrerende og tidkrevende og den påvirker kvaliteten på min ledelse negativt.

5.2.4 Økt lederspenn skaper ubalanse i lederrollen

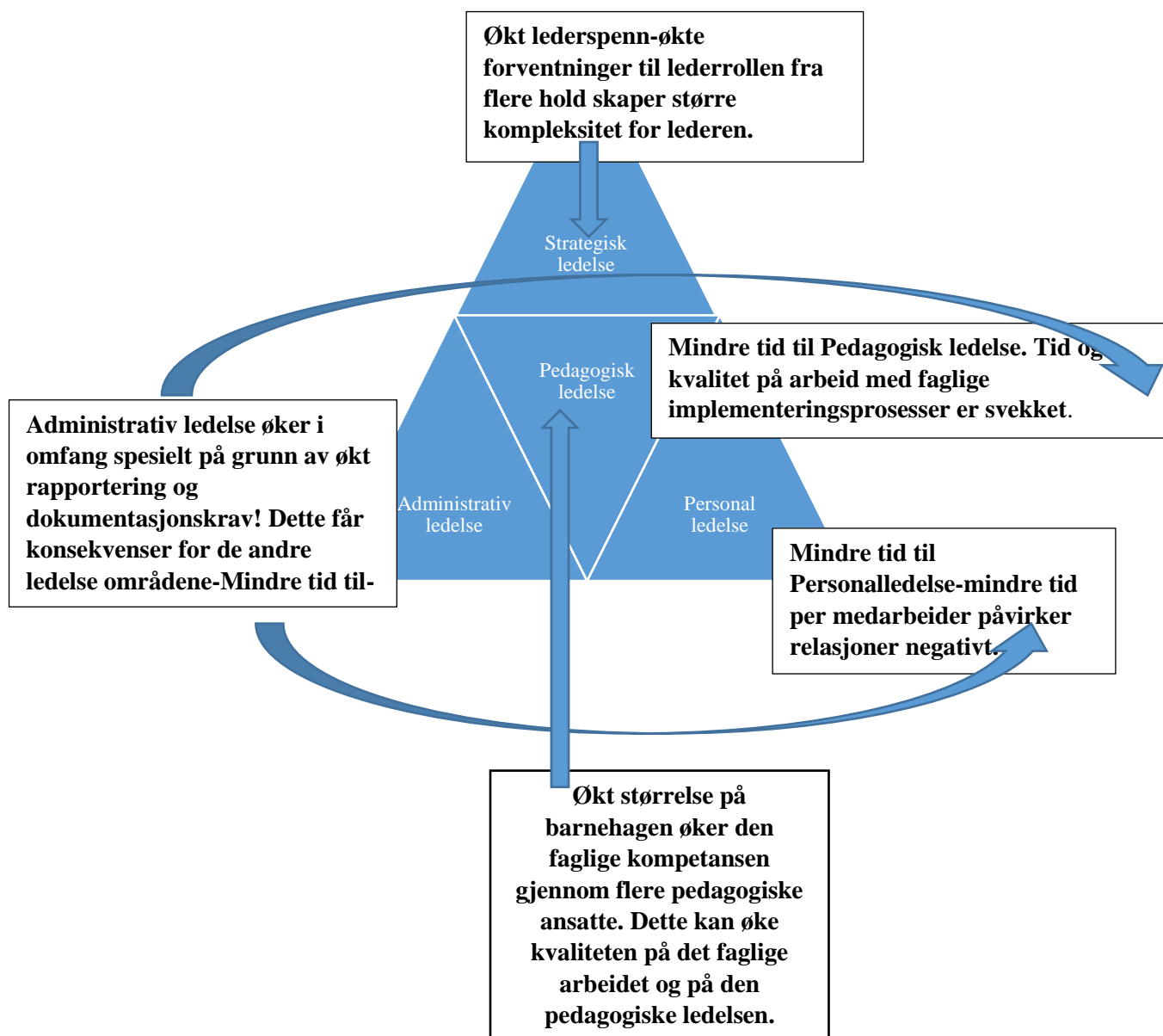
Jo flere ansatte en leder har jo flere ansatte vil kreve oppmerksomhet fra lederen noe som vil generere flere lederoppgaver. Denne undersøkelsen viser at lederne i de store barnehagene med et bredt lederspenn er preget av en økende mengde arbeidsoppgaver som får konsekvenser for måten de leder barnehagene på. Funn fra egen undersøkelse tyder på en ubalanse mellom de ulike leder oppgavene. Lederoppgavene er her presentert som kategorier for ledelse i barnehagen og er tilpasset lederrollen i barnehagen. Kategoriene tar utgangspunkt i Blekens, 2005 modell, ledelsesområder i barnehagen og Sintef, 2014 kategorier for ledelse i barnehagen og består av personalledelse, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse. Det viser seg at et stort lederspenn for lederne i de store barnehagene har ført til et større fokus på administrativ ledelse til tross for at respondentene ønsker å fokusere mindre på dette. Respondentene gir i stedet uttrykk for et ønske om å legge mer kraft inn i personalledelse og pedagogisk ledelse når lederspennet har økt. Den strategiske ledelsen er også et område jeg har tatt med inn i diskusjonen knyttet til lederrollen i denne avhandlingen. Den kommer inn som en vesentlig og naturlig faktor når det gjelder lederrollen fordi omverden perspektivet også preger balansen i lederrollen. Et klart eksempel på dette i denne undersøkelsen er den sosioøkonomiske faktoren som på ulike måter påvirker lederne i de to områdene. Dette kommer jeg tilbake til i drabantby-småby diskusjonen i denne drøftingsdelen. Lederrollen i barnehagen er preget av kompleksitet. Når denne kompleksiteten gjennom et bredt lederspenn øker blir det utfordrende å håndtere lederrollen.

Peymanns undersøkelse viste at lederne brukte mesteparten av sin tid på administrative oppgaver fordi det blant annet har blitt økende fokus på rapportering til høyere ledelse. Det kan settes i sammenheng med en økt satsning på indirekte styring i kjølvannet av NPM-bølgen som har medført til større innslag av administrasjon i lederrollen (Peymann, 2018). Det er ikke overaskende at respondentene i denne undersøkelsen også bruker mye av sin tid på de administrative lederoppgavene.

Respondentenes leder oppgaver knyttet til den administrative ledelsen i barnehagen innebærer et fokus på kontroll, tilrettelegging, ivaretagelse, oppfølging av interne regler og rutiner, rapportering, dokumentasjon og

økonomistyring. Respondentenes administrative lederoppgaver har fått større plass når barnehagen har blitt større. Jo større barnehagen er jo større blir arbeidsbelastningen knyttet til denne lederoppgaven. De gir klart uttrykk for at den økende mengden administrative oppgaver setter de under press og at det på grunn av dette har blitt utfordrende å prioritere andre lederoppgaver.

Respondentene i småbyen har i tillegg opplevd et ytterligere press gjennom en økende mengde administrative oppgaver på grunn av kommunesammenslåing. Dette er enda et perspektiv som preger lederrollen og skaper merarbeid og her er den strategiske ledelsen satt under press på grunn av omorganisering og endring i en kommune. Det har igjen skapt økt byråkratisering som har fått konsekvenser for lederne gjennom et administrativt merarbeid. Endring i systemer og arbeidsmåter krever mye av lederne og har satt de ytterligere under press. I følge en undersøkelse gjort av Børhaug (2011) er dagens barnehager preget av omfattende formell rutinisering noe som er typiske byråkratiske trekk. Han fant disse rutinene igjen i arbeidsoppgaver knyttet til administrasjon og pedagogikk. Børhaug viser at presset i retning formalisering og rutinisering kan sees som en konsekvens på New Public Management i offentlig sektor. Dette har påvirket barnehagens organisasjonsform i stor grad. Politiske føringer om full barnehagedekning, satsing på kvalitet og ledelse i barnehagen kan ha ført til økt byråkrati. Det har bidratt til en delegering av myndighet og gitt svakere kontroll (Larsen og Slåtten, 2014). En undersøkelse av omorganisering av barnehager til resultatenheter viser også at mye mer av arbeidstiden går med til administrativt arbeid og at delegering av ansvar og oppgaver fører til mer rapportering (Larsen og Slåtten, 2014). Dette handler om den strategiske ledelsen. Den strategiske ledelsen handler om ledelse i forhold til omverdenen. Dette er ikke en kategori jeg har tatt med som et fokus i mine intervjuer eller forskningsspørsmål. Denne kategorien kommer likevel naturlig inn i denne oppgaven som en forklaring på hvilken betydning omverden perspektivet også har hatt for lederrollen når lederspennet har økt. Figuren øverst på neste side skal gi et overblikk på hvordan økt lederspenn har skapt ubalanse for lederrollen i de store barnehagene. Figuren viser også at økt lederspenn har gitt de store barnehagene økt faglig kompetanse som er med på å styrke barnehagens faglige miljø. Dette kan øke kvaliteten på den pedagogiske ledelsen.



Respondentene gir et klart uttrykk for et ønske om å bruke mer tid på personalledelse. De ønsker i større grad å fylle denne rollen men blir påvirket av merarbeid knyttet til for eksempel administrative oppgaver. Dette fører til et mindre handlingsrom og svekket kapasitet knyttet til det rent personalmessige arbeidet som handler om å skape, oppslutning, støtte, motivasjon, inspirasjon og tilrettelegging av samarbeidsforhold og arbeidsmiljø. Den økende mengden administrative oppgaver har fått konsekvenser for lederrollen i de store barnehagene. Lederne har fått et svekket handlingsrom som videre har ført til mindre kontroll på de ulike lederoppgavene som følge av dette. Det har påvirket personalarbeidet i negativt. Det har blitt mindre tid til hver enkelt ansatt. Det har ført til at lederne i mindre grad har fått muligheten til å fylle viktige oppgaver

knyttet til personallederrollen. En av de viktigste funksjonene denne rollen innebærer handler om å skape oppslutning, støtte, motivasjon og inspirasjon blant medarbeiderne. Denne funksjonen bidrar til at de ansatte ser meningen og motivet med arbeidet og arbeidsinnsatsen. Når tiden til dette svekkes vil det naturlig få negative konsekvenser for dette viktige arbeidet. Det økte lederspennet har ført til at lederne i de store barnehagene ikke har kunnet ivareta å skape de gode relasjonene internt som tidligere. Prosesser knyttet til å skape motivasjon og inspirasjon blant barnehagens ansatte har dermed blitt skadelidende når lederspennet har økt. Peymanns, (2018) undersøkelse viste også at store lederspenn reduserer lederens kontroll over arbeidet og at lederbelastningen økte. Dette bidro til å skape ubalanse i lederrollen. Undersøkelsen viste også at store lederspenn påvirket relasjonen til medarbeiderne negativt (Peymann, 2018).

Peymanns undersøkelse har gitt nye perspektiver på hvilken betydning bredt lederspenn har for lederrollen og lederens ulike lederoppgaver. Dette viste også en undersøkelse gjennomført av NORCE for KS (Norwegian Research Centre AS ,2019). Undersøkelsens overordnede formål var å fremskaffe kunnskap om lederspenn og hvilken betydning det har for lederrollen. Studien skulle videre avdekke lederes erfaringer og handlingsrom knyttet til å utøve ledelse gitt antall ansatte de har ansvar for innen helse- og omsorgstjenestene og barnehagesektoren. Noen av funnene i undersøkelsen tydet på at stort lederspenn gir lite relasjonsorientert ledelse som mindre daglig kontakt med ansatte og vanskeligheter i å fange opp utfordringer. Videre viste undersøkelsen at stort lederspenn gir lite endringsorientert ledelse og at flere ansatte gav flere administrative oppgaver (NORCE, 2019). Det viser seg her gjennom ulike undersøkelser at et bredt lederspenn påvirker lederen på mange områder noe som skaper ubalanse i lederrollen.

Det viser også resultater fra egen undersøkelse. Når lederne gjennom et bredt lederspenn må fordele og prioritere mellom mange oppgaver og ansatte får det konsekvenser som skaper ubalanse i lederrollen. Denne ubalansen kan føre til at ledernes autoritet og påvirkningskraft svekkes ved brede lederspenn og at lederskapet gjennom dette blir spredt ut for tynt og mister sin kraft. Det kan videre føre til endrede eller dårlige leder stiler (Holm-Petersen, C., Østergaard, S. & Andersen, P. B. N. 2017). Lederne i de store barnehagene har endret leder stil på

bakgrunn av den økte mengden arbeidsoppgaver. De har naturlig inntatt en mellomlederrolle gjennom å delegere stadig flere oppgaver ned til de pedagogiske lederne. Denne mellomlederrollen kommer jeg tilbake til senere i denne drøftingsdelen. Et annet funn knyttet til personallederrollen som er viktig å få frem er respondentenes opplevelse når det gjelder sykefraværsoppfølging. Flere av respondentene opplever at denne delen av personalarbeidet er veldig ressurskrevende når lederspennet har økt. Sykefraværsoppfølgingen opplever jeg selv som veldig ressurskrevende og mye av personalarbeidet som leder i barnehagen er forbundet med dette. Sykefraværet i barnehager er generelt høyt noe som gir et stort merarbeid knyttet til oppfølgingen av sykefraværet. Når lederspennet i takt med dette har økt blir denne delen av personalarbeidet veldig krevende. Sykefraværsoppfølging inneholder ikke bare samtaler og oppfølging av den enkelte ansatte. Det kreves også dialog med eksempelvis NAV, fastlege og bedriftshelsetjenesten, samtidig er det krav til grundig skriftlig dokumentasjon i disse prosessene. Sykefravær drar også med seg et større omfang turnover som gir midlertidige og graderte stillinger. Dette skaper utfordringer når organisering av bemanning skal gjennomføres. Dette skaper i stor grad en ustabilitet i bemanningen som får negative konsekvenser for den totale kvaliteten på barnehagetilbudet.

Et særpreg og en styrke ved den norske arbeidsmiljølovgivningen er at den formaliserer og regulerer ansattes rett og plikt til integrering gjennom mekanismer som medbestemmelsesrett, inkluderende arbeidsliv (IA), arbeidsmiljøutvalg (AMU), helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) m.fl. gjør at en stor del av personalledelsen innebærer administrasjonsoppgaver sett fra et lederperspektiv (Peymann, 2018, s. 93). Kravet til dokumentasjon som følger sykefraværsoppfølgingen vil bære med seg tidkrevende administrasjonsoppgaver. Det er derfor relevant å stille spørsmål om personallederrollen i like stor grad har blitt en del av den administrative lederrollen i barnehagen. Etter min mening har den helt klart det. Når sykefraværet i Norske barnehager varierer fra omtrent 8% og i noen tilfeller opp imot 20 % sier det seg selv at det for lederne blir tidkrevende å håndtere sykefravær både personalmessig og administrativt. I tillegg til selve oppfølgingen av sykefraværet fører det også med seg merarbeid knyttet til vikar bruk. Dette arbeidet krever koordinering, planlegging og dokumentasjon og

vil spesielt prege lederne i de store barnehagene med et større lederspenn. Den store variasjonen i sykefraværet fra 8-20% vil også skape store individuelle forskjeller i arbeidsmengde fra leder til leder som igjen vil skape ulik grad av ubalanse i lederrollen. Kompleks og omfattende oppfølging knyttet til sykefravær gir lederne i barnehagene i noen tilfeller veldig store utfordringer når det gjelder å fylle lederrollen. Når sykefraværet er høyt både på kort og lang sikt går mye av arbeidet i for stor grad med til dette. I noen sammenheng blir det derfor umulig å fylle lederrollen fordi arbeidsmengden blir for stor.

Den faglige ledelse funksjonen i barnehagen innebærer arbeid med pedagogiske og faglige prosesser i personalgruppen. Respondentene opplever at kvaliteten på dette arbeidet har blitt påvirket negativt nå når lederspennet har økt.

Arbeidsmengden knyttet til faglig veiledning og oppfølging av personalet har økt og krever naturlig nå mer tid. Forutsetningen for å få dette arbeidet til på en god måte og å skape gode implementeringsprosesser knyttet til faglig arbeid er svekket. Dette er heller ikke et overasket funn og vil også være med på å skape en ubalanse i lederrollen sett fra et lederperspektiv. Sett fra et ansattperspektiv kan det derimot være med på å skape større bevissthet, selvstendighet og ansvar blant medarbeiderne i arbeidet med faglige prosesser. Et bredt lederspenn kan på den måten legge til rette for denne tilnærmingen gjennom økt selvstendighet og bevisstgjøring. Det bør være en oppgave lederne i større grad bør delegere ned til pedagogiske ledere når lederoppgavene gjennom et økt lederspenn har blitt mer komplisert og omfattende. Respondentene påpeker også at den økte andelen pedagogiske ledere i barnehagen har gitt barnehagen et større faglig nettverk og kompetanse. Den økte kompetansen bør derfor kunne brukes mer aktivt av hver enkelt leder gjennom å delegere mer av den økte arbeidsmengden som har oppstått knyttet til den pedagogiske ledelsen.

[5.3 Strategier for å håndtere økt lederspenn](#)

Funnene i denne undersøkelsen peker på at arbeidsbelastningen for lederne i de store barnehagene har økt gjennom et økt lederspenn. Dette har ført til bruk av ulike strategier for å håndtere denne arbeidsbelastningen. Respondentene i denne undersøkelsen har benyttet seg av to tydelige strategier for å håndtere arbeidsbelastningen.

- De delegerer oppgaver ned til pedagogiske ledere.
- De tar selv belastningen ved å øke arbeidstiden.

Å delegere betyr å overføre ansvar eller oppgaver til andre. Økt bruk av delegering har blitt en naturlig strategi å bruke for lederne for å håndtere det økte lederspennet. Det kan tyde på at respondentene mer eller mindre delegerer arbeid fordi de må når lederspennet øker i stedet for å bruke det som økt motivasjon for medarbeiderne. Økt bruk av delegering kan i utgangspunktet tjene to hovedformål. Det reduserer lederens arbeidsbelastning og det gir medarbeiderne mulighet til å ta et større ansvar som kan føre til en opplevelse av annerkjennelse, tillit og motivasjon. Samtidig kan det også føre til at medarbeiderne føler at de blir overlatt til seg selv. Det er derfor viktig med pedagogiske ledere som har kompetanse og erfaring for å utføre selvstendig arbeid. Det er en forutsetning å ha pedagogiske ledere som er trygge og stødige i sin lederrolle og som videre kan styrke og støtte barnehagemedarbeiderne i deres arbeid. Først da blir delegering mest hensiktsmessig og nyttig å bruke som strategi for økt arbeidsmengde. Kompetanse, erfaring og det at pedagogiske ledere står trygt i sin lederrolle varierer stort blant respondentene og påvirker i stor grad kvaliteten på arbeidet som bli delegert. På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmål om lederne delegerer i stor nok grad. Årsaker til at ledere i mindre grad delegerer arbeidet kan være vurdering av medarbeiderens kompetanse og motivasjon, tvil om deres innsikt, krav som stilles og behov som skal ivaretas (Haaland Hübertz, F. og Dale, F., 2005, s.67). Mindre bruk av delegering på bakgrunn av disse vurderingene kan føre til at lederne selv betaler prisen når arbeidsmengden øker og kan være en av årsakene til at de selv øker sin arbeidstid.

Respondentene i denne undersøkelsen tar i stor grad ansvar for den økte arbeidsbelastningen selv ved å øke arbeidstiden. Det kan tyde på at de styres av sine egne forpliktelser mot medarbeiderne og et stort ønske om å gjøre det bra for dem. Det kan også handle om at lederne skjærer medarbeiderne fra merarbeid fordi deres arbeidsmengde også er stor. Det handler hele tiden om lederens tolkning av egen rolle som styres av forpliktelser, sterk lojalitet til arbeidsgiver og at de har store forventninger til seg selv med mål og ønske om å skape en kvalitetsfull god barnehage. Hvis respondentene i større grad hadde skjernet seg selv ville de fått en mer levelig arbeidssituasjon. Det å skjære seg selv å sette

noen grenser når man styres av lojalitet og forventninger er utfordrende. Hver enkelt leder vil takle dette veldig forskjellig. Når arbeidsmengden øker så betraktelig for lederne i de store barnehagene vil det bli nødvendig å skjerme seg selv å sette grenser i stedet for å øke arbeidstiden. Det vil være et større behov for å forme egen lederrolle fordi forutsetningene for å fylle lederrollen har endret seg gjennom et økt lederspenn. Den økte arbeidsmengden som har oppstått gjennom et økt lederspenn har gjort det nærmest umulig å fylle lederrollen og de betaler i stor grad prisen selv ved å øke arbeidstiden. Det vil på bakgrunn av denne utviklingen være behov for at lederne i større grad skjermer seg selv og andre for et urimelig merarbeid og gjennom dette tar en klarere styring over egen lederrolle.

Strategiene som her er presentert bruker respondentene både separat og i kombinasjon.

Respondentene i denne undersøkelsen har ingen formelle støttefunksjoner av betydning som kan avlaste det økte lederspennet. Uten disse støttefunksjonene blir det nødvendig å delegere noe av arbeidet ned til de pedagogiske lederne uavhengig av om kompetansen og erfaringen er god nok blant respondentene.

Peymann fant i sin undersøkelse at støttefunksjoner både faglig og administrativt er avgjørende for lederne for å mestre lederrollen ved et bredt lederspenn. Disse støttefunksjonene skapte et handlingsrom som påvirket ledernes evne og kapasitet til å håndtere brede lederspenn. Mangelen på en slik støttefunksjon har ført til at respondentene i denne undersøkelsen i større grad leder gjennom de pedagogiske lederne fordi arbeidsoppgavene er for mange og komplekse. Brede lederspenn er i seg selv utfordrende å håndtere fordi det øker kompleksiteten i lederrollen.

Delegering reduserer ikke kompleksiteten i arbeidet men hvis man bruker delegering riktig kan det øke lederes evne til å håndtere de komplekse utfordringene. (Lee & Cummings, 2008; C. A. Wong et al., 2015) (Peymann, 2018). Å bruke delegering som strategi har ført til at respondentene har inntatt en mellomlederrolle. Denne strategien ville de i mindre grad brukt hvis de hadde hatt en støttefunksjon i form av for eksempel en styrer assistent. Mellomlederrollen respondentene har inntatt vil jeg diskutere nærmere i neste avsnitt.

Forskningen som her er presentert poengterer de negative konsekvensene et økt lederspenn har gitt lederne og betydningen det har fått for lederrollen. Det er også

viktig å poengtere at det finnes forskning som peker på fordeler ved at lederspennet ikke er for smalt. Et for smalt lederspenn kan føre til mindre kreativitet, selvstendighet og produktivitet blant medarbeidere. Det er derfor viktig at lederspennet er stort nok for å skape og forsterke disse ferdighetene hos den enkelte medarbeider (Peymann, 2018, s. 83).

5.4 Å lede gjennom andre ledere

Denne undersøkelsen viser at det økte lederspennet har ført til at lederne har endret leder stil og strategi for å håndtere den økte arbeidsbelastningen. Det har blitt nødvendig å lede i mye større grad gjennom de pedagogiske lederne ved å delegerer stadig flere leder oppgaver ned til dem. Lederoppgaver knyttet til personal arbeid, faglig arbeid og administrativt arbeid har også blitt en større del av pedagogenes arbeidsoppgaver fordi delegering har blitt nødvendig. Respondentene har gjennom dette i større grad enn tidligere inntatt en mellomlederrolle. I utgangspunktet er lederne i de store barnehagene både førstelinjeledere og mellomledere. Det ligger en uavklart og innebygd spenning i denne lederrollen som har ført til at lederspennet har blitt ekstra kompleks å håndtere. Årsaken til at leder rollen fremdeles er uklar kan være at det fremdeles ligger noen uavklarte kulturelle normer knyttet til de ulike leder rollene i barnehagen. Det er ikke et klart hierarki der hver enkelt leders oppgaver og arbeidsområder er definert.

Det kan tyde på at lederrollen i de store barnehagene bør tydeliggjøres og defineres bedre fordi rollen har fått en karakter av å ligge på et høyere hierarkisk nivå enn lederne er vant til og har ønsket seg. Det kan ha sammenheng med at lederne i de store barnehagene har ønsket å tviholde på en leder stil og lederrolle de praktiserte i en mindre barnehage med et smalere lederspenn der førstelinjelederrollen gjorde seg mer gjeldende. Det kan tyde på at det på bakgrunn av dette har blitt utfordrende å håndtere avvik som kommer grunnet den økte arbeidsmengden fordi barnehagene fremdeles preges av en viss flat struktur. Jo større barnehagen er vil i større grad prege den generelle leder strukturen. Det hevdes at større organisasjoner har mere komplekse strukturer enn mindre og at økt størrelse på organisasjoner øker behovet for formalisering og rutiner (Jakobsen og Thorsvik, 2015). Børhaug (2013) viser i sin studie demokratiske

lederpraksiser i barnehager i Norge til at den norske barnehagekonteksten i stor grad har vært preget av en demokratisk og ikke hierarkisk ledelse. En gjennomgang av forskning på området innenfor demokratiske ledelsespraksiser viser dette. Det har sammenheng med at barnehagesektoren har vært preget av normer om demokrati, involvering, likhet og deltakelse. Barnehagene har på bakgrunn av dette blitt preget av en såkalt flat struktur. New Public Management tenkningen har på bakgrunn av disse normene utfordret ledelseskulturen. Den har presset frem et behov for sterkere ledelse og mindre demokratisk involvering av de ansatte (Sintef, 2014) (Børhaug, K., 2013).

Det kan være behov for et tydeligere leder hierarki i de store barnehagene som følger den klassiske byråkratiske formen for å kunne definere lederrollene mer konkret. Dette fordi de store barnehagene er preget av mere komplekse strukturer. I store barnehager med bredt lederspenn mister i mange sammenheng lederen oversikt og kontroll på alt som skjer fordi lederrollen skal fylles med så mange oppgaver. Rollen har blitt mer administrativt orientert noe som har ført til en større avstand til medarbeiderne som videre har ført til at faglig og personalmessig ledelse har blitt utfordrende. Det blir en stor utfordring å fylle rollen som igjen gir et stort behov for delegering. Lederne i de store barnehagen har havnet i en mellomlederrolle samtidig som de også er førstelinjeledere. Dette gjør i mange sammenheng lederrollen uavklart og uoversiktlig. Jo større barnehagen blir jo vanskeligere blir det å håndtere en kompleks lederrolle.

Funnene i denne undersøkelsen bekrefter dette. Respondentene opplever at å lede en større barnehage med flere ansatte har ført til økt arbeidsmengde og arbeidspress. Dette arbeidspresset velger de i stor grad å ta selv gjennom å øke arbeidstiden og jobbe hardere. Dette kan være en strategi som blir brukt fordi lederne er lojale, de tør ikke å si fra samtidig som de ikke helt forstår egen situasjon godt nok. De betaler selv prisen for en rolle som på mange måter har blitt umulig å fylle. Spørsmålet er om de i større grad kan ta et mer aktivt grep om lederrollen når den har blitt så kompleks og omfattende. Svaret på dette er at det kan de i større grad gjøre for å skjerme seg selv. De får ikke fylt lederrollen på samme måte som når barnehagen var mindre. I en mindre barnehage var forutsetningene helt annerledes. De må i større grad erkjenne at lederrollen nå har endret seg i takt med at barnehagens størrelse har økt. De kunne i større grad

skjerme seg for det økte arbeidspresset ved å oftere si nei i sammenheng med mange av leder oppgavene som skal utføres. Dette har en klar sammenheng med uavklarte forventninger til rollen i de store barnehagene når lederspennet har økt. Lederrollen er presset på mange områder og fra mange kanter. Forventningene til denne rollen står veldig ofte i konflikt med hva lederne selv opplever som realistisk å oppnå i lederrollen. Lederne er både mellomledere og førstelinjeledere. De skal håndtere forventninger fra personalet, foreldre og fra ledere over dem. I tillegg kommer forventninger fra eksterne samarbeidspartnere som, barnevernstjeneste, helsestasjon, PPT, BUP, tillitsvalgte med flere. Forståelsen for at oppgaven i mange sammenheng er umulig å fylle og balansere er ikke alltid tilstede.

Årsaker til at lederne i ulike sammenheng ikke tar et oppgjør med lederrollen kan bære preg av lojalitet til arbeidsgiver, en frykt for å bli oppfattet som negativ fordi man ikke håndterer lederrollen og et økt forventningspress fra flere hold. Det kan være med på å påvirke eget forventningspress. I stedet for å si nei streber man kanskje etter å fylle lederrollen i alle mulige retninger i stedet for å beskytte seg selv å ta et oppgjør med hva lederrollen realistisk sett kan fylle. Det vil være krevende og utfordrende å stå i dette spenningsfeltet. Overgangen fra å være førstelinjeleder til i større grad å bli en mellomleder viser seg for mange å være en uventet og krevende prosess. Lederne i de store barnehagene står i sitt lederarbeid i begge disse rollene. De er presset på ulike områder og skal mestre å balansere de to rollene så godt de kan. I Frode Dales artikkel, 2018 «Å være ny som mellomleder» beskrives dette perspektivet. Mellomlederen står ofte i de samme krevende prosesser som førstegangsledere der manglende forberedelser, trening, oppfølging og støtte preger denne overgangen (Dale, F, 2018). Dale poengterer at å tre inn som mellomleder i ulike sammenheng handler om å være ny som leder. Hver gang du trer inn i en ny lederrolle er du ny som leder og du skal selv måtte håndtere et lederskifte. Undersøkelser viser også at de fleste virksomheter i Norge ikke har kvalitetssikrede systemer, rutiner prosedyrer for å håndtere disse lederskiftene (Dale, 2018). Det blir derfor ekstra utfordrende å håndtere og balansere den nye rollen. Forventninger til lederne i de store barnehagene har økt som en naturlig konsekvens av at barnehagen har blitt større. Arbeidsmengden har økt noe som har lagt et stort press på lederrollen. Spørsmålet som igjen bør stilles

er om forventningene til lederne blir for store og omfattende når de er presset på så mange områder. Svaret på dette er at økt press og forventninger fra omgivelsene bidrar til at rollen mer eller mindre blir umulig å fylle. Lederne i de store barnehagene som nå har gått inn i denne kombinerte førstelinje og mellomlederrollen trenger ikke en personrettet lederutvikling for at disse forventningene og presset fra omverdenen skal kunne håndteres. De trenger heller som Dale, (2018) beskriver praktisk og kontekstuell lederstøtte i form av et lærings rettet prosessprogram der deltagerne er: medarbeidere, underordnede ledere, eget lederteam, lederkollegaer, egen nærmeste overordnede, nærmeste overordnedes lederteam, tillitsvalgte og ulike eksterne interessenter. Altså de personene en som (ny) leder skal ha interaksjon med i hverdagen. Temaer på dette «programmet» bør være: forventninger, relasjonsbygging, tilbakemeldinger, statuskartlegginger, hovedutfordringer, forslag til tiltak, iverksetting av forankrede beslutninger og forpliktende oppfølgingspunkter (Dale, F, s. 6, 2018). Dette prosessprogrammet fanger som Dale beskriver opp den konkrete konteksten og omfatter arbeidsplassen der ledelsesprosessene finner sted sammen med alle ansatte og hovedutfordringene som berører organisasjonen. Det prosessprogrammet Dale her beskriver burde være forankret i lederstøtten og utviklingen i barnehagesektoren. Det burde spesielt vært praktisert i lederstøtten og utviklingen blant lederne i de store barnehagene som på mange måter er nye mellomledere. De har gjennomgått et lederskifte ved å bli ledere i store barnehager.

Prosessprogrammet som her er presentert er ikke forankret i lederstøtten blant lederne i de store barnehagene. Det blir derfor viktig for hver enkelt leder å selv kunne håndtere lederrollen på bakgrunn av det økte lederspenet som har oppstått. Det handler som nevnt om å i større grad forhandle frem en håndterbar rolle i stedet for å bare selv betale prisen. Respondentene i denne undersøkelsen beskriver selv denne dobbeltheten som har oppstått. De ønsker i større grad å være førstelinjeledere spesielt når det gjelder personalleder rollen. De har et sterkt ønske om å involvere seg mer med hele personalgruppa. Dette er noe de forventer av seg selv. Samtidig sier de at de i større grad har måttet delegerer arbeidet videre ned til de pedagogiske lederne og at de må lede gjennom dem.

De beskriver på den måten et ønske om i større grad å være førstelinjeledere som de var i en mindre barnehage. Dette fører naturlig med seg noen utfordringer når de selv skal håndtere sin lederrolle. De står i en dobbeltrolle. De er både førstelinjeledere og mellomledere. Dette gjør at lederrollen blir uavklart og uoversiktlig for dem selv. De klarer ikke helt å balansere utfordringen som har oppstått. I tillegg kommer som nevnt dette presset i forventninger fra flere hold som påvirker ledernes håndtering av rollen ytterligere. Det skaper en ubalanse i lederrollen som disse lederne står i hver eneste dag og som gjør rollen problematisk å håndtere. De skal forholde seg til et økt rapporteringsregime, forventninger fra et større personalet knyttet til relasjonelle, personalmessige og faglige forhold. De skal også forholde seg til eksterne samarbeidspartnere og ledelsen over dem som har sine forventninger og en foreldre gruppe med forventninger.

Dette er dette som ligger i forventningene til lederrollen i de store barnehagene. Lederne er selv bærere av denne forventningen og klarer ikke helt å slippe den. De bør i større grad som nevnt klare å slippe denne forventningen ved å sette noen grenser for seg selv og hva de kan håndtere når lederrollen har blitt så kompleks og utfordrende. De står hver dag i en krevende og utfordrende situasjon der de på den ene siden kunne håpe ting var annerledes samtidig som de må ta et ansvar for at lederrollen blir mer levelig. De står på mange måter i et dilemma der gode løsninger er vanskelig å finne. Konsekvensen har blitt at de selv tar belastningen ved å øke arbeidstiden. Det er en like dårlig løsning som for eksempel å velge å slutte i jobben eller å velge å resignere.

5.4.1 Mellomledelse

Denne undersøkelsens viktigste funn handler om at lederne i de store barnehagene i større grad har måttet innta mellomlederrollen. De har blitt ledere på et høyere nivå fordi de nå i større grad må lede gjennom andre ledere. Det finnes generelt mangelfull litteratur som handler om selve mellomlederrollen og innenfor barnehage litteraturen er mellomlederrollen spesielt lite omtalt noe som kan skyldes den generelt manglende forskningen på lederrollen i barnehagen som til nå er gjennomført. På bakgrunn av de funn som er gjort i denne undersøkelsen knyttet til mellomlederrollen og det faktum at mangelfull forskning på lederrollen

preger barnehagesektoren, vil det være et behov for å belyse og undersøke mellomlederrollen nærmere. Det er også generelt mangelfull litteratur som omhandler mellomledelse og det vil derfor være behov for mer forskning på mellomledelse som kan bidra til mer kunnskap og forståelse på området. Definisjoner på mellomledelse henviser til et hierarkisk, funksjonelt eller oppgavebasert perspektiv på mellomlederrollen (Hope, O., 2015, Jacobsen, D. I, 2019).

«Mellomledelse er en hierarkisk posisjon der lederen har noen ledere over seg med mer myndighet, og andre ledere under seg med mindre myndighet» (Jacobsen, 2019, s. 2).

Jacobsens definisjonen på mellomledelse handler om at mellomlederen kontinuerlig må forholde seg til begge nivåer i denne sammenheng og det betyr at mellomlederen må skifte rolleadferd hyppigere enn andre ledere. Disse hyppige rolleskiftene kan for mellomlederen oppleves som stressende. I artikkelen «Mellomledelse- en spesiell form for ledelse beskriver forfatteren Dag Ingvar Jacobsen, 2019 at senere års forskning har endret synet på mellomlederen fra å være en lederrolle organisasjoner burde kvitte seg med til å bli ansett som en betydningsfull rolle for virksomheten. Tre antagelser går igjen når det gjelder mellomlederrollen i litteraturen:

- Mellomledere er spesielt viktige som informasjonsformidlere mellom topp og bunn i det organisatoriske hierarkiet.
- Mellomledere har en mer utfordrende og stressende rolle enn ledere på andre hierarkiske nivåer.
- Mellomledere utøver en annen type ledelse enn andre ledere.

(Jacobsen, D. I, 2019, s.1-2)

Jacobsens artikkel representerer direkte sammenligninger av mellomledere og andre ledere langs de tre dimensjonene presentert ovenfor og tar utgangspunkt i data fra AFF s «Leder undersøkelsen 3.0» gjennomført i 2011. Videre påpeker Jacobsen at nyere forskning i stor grad har tatt utgangspunkt i at mellomledere spiller en helt sentral rolle i alle organisasjoner av en viss størrelse. Samtidig er problemet at denne forskningen derimot ikke i stor nok grad foretar direkte sammenligninger av hvorvidt mellomledere opptrer og opplever sin rolle

annerledes enn andre ledere på andre nivåer i organisasjonen (Jacobsen, 2019). Litteraturen innenfor mellomledelse (Jacobsen, 2019) omhandler videre mellomlederens rolle når det gjelder:

- Strategiprosesser (Floyd og Wooldridge, 1992) og endringsprosesser (Balogun, 2003; Rydland, 2015).
- Forventninger fra toppledelse og operativt nivå (Cooper og Marhall, 1975).
- Mellomlederens utøvelse av ledelse.

Strategi og endringsprosesser:

Det handler om mellomlederens sentrale rolle i organisasjoners strategiske prosesser som inkluderer endringsprosesser. I disse prosessene er mellomlederens rolle både å formidle viktig kunnskap om organisasjonen til toppledelsen og formidle informasjon om strategiske valg til operativt nivå. Det handler om mellomlederens rolle som informasjonsformidler (Jacobsen, 2019).

Forventninger fra toppledelse og operativt nivå:

Det handler om at mellomledere står i et antatt krysspress mellom to ulike «logikker» i organisasjonen. Dette krysspresset innebærer ansattes behov og forventninger som gjelder trygghet og utfordringer i jobben på den ene siden og topplederens krav om resultater og effektivitet på den andre siden.

Mellomlederens utøvelse av ledelse:

Det handler om hvilken leder stil mellomlederen anvender og velger og hvordan mellomledere utøver ledelse (Jacobsen, 2019).

Lederne i de store barnehagene skal håndtere mellomlederrollen sett fra disse perspektivene hver dag. Det kan by på utfordringer og føre til at lederrollen i mange sammenheng defineres og oppfattes ulikt og uavklart blant lederne. Det kan tyde på at respondentene i denne undersøkelsen opplever sin rolle som uavklart fordi de ikke tydelig nok ser på seg selv som mellomledere.

Mellomlederrollen i de store barnehagene kan relateres til to perspektiver:

- Et oppgavebasert perspektiv.
- Et funksjonelt perspektiv.

Det oppgavebaserte perspektivet knytter seg til det overordnede ansvaret mellomlederen har når det gjelder den daglige driften innenfor sitt ansvarsområde. Det overordnede ansvaret er knyttet til sentrale lederoppgaver som oppgaveprioritering og delegering. Mellomlederen har «det endelige operative ansvaret for at alle oppgaver i arbeidsprosessene er ivaretatt og får sin eksplisitte tilhørighet i en organisatorisk enhet» (Hope, 2015, s. 21). Mellomlederens posisjon som bindeledd mellom operativt nivå og toppledelse er krevende og handler om å fange opp signaler fra begge nivåer å omsette disse så det passer den strategiske dialogen. Det viser til oppgaver som er knyttet til å oversette initierte strategier fra toppledelsen ned til operativt nivå for å realisere disse og i motsatt retning fange opp signaler fra operativt nivå som passer den strategiske dialogen (Hope, 2015).

5.4.2 Fra førstelinjeleder til mellomleder

Å lede gjennom andre ledere er helt annerledes enn å lede i førstelinjen. Det kan tyde på at respondentene i denne undersøkelsen ikke har taklet overgangen fra rollen som førstelinjeleder til det å bli mellomleder fordi dette har blitt en uventet, uavklart og krevende prosess. Årsaken til dette kan være, mangel på kunnskap, avklaringer, og støtte i prosessen knyttet til lederskifte som har oppstått på bakgrunn av økt lederspenn. I denne prosessen kan det tyde på at lederne har blitt overlatt til seg selv og at det på den måten har utviklet seg usikkerhet i overgangen førstelinjeleder-mellomleder. Mellomledere står i et krysspenn mellom operativt nivå og toppledelse som setter mellomlederen i en spesielt stressende og emosjonelt krevende situasjon. I Frode Dales artikkel «Å være ny som mellomleder» pekes det på flere perspektiver som gjør rollen som mellomleder krevende å håndtere. Å tre inn i mellomlederrollen handler om å bli ny som leder ved å gjennomgå et lederskifte. Hver gang du får en ny type lederrolle er du ny som leder. Det kan i stor grad sammenlignes med å bli leder for første gang. Det blir derfor vesentlig å skape gode betingelser for at man skal kunne lykkes som mellomleder fordi overgangen fra førstelinjeleder til mellomleder oppleves som krevende for mange (Dale, 2017). For at denne overgangen ikke skal bli for stor og krevende kommer Dale med følgende råd i denne sammenheng:

- Lederskifter må på pensum for alle ledere.
- Ledere må settes i stand til å lede lederskiftene som nærmeste leder.
- HR må tilby kontekstuell og situasjonell lederstøtte gjennom hele lederskiftet.
- Nye mellomledere må tilegne seg konkret lederskiftekompetanse.
- Nye mellomledere må tørre å be om hjelp og støtte.
- Lederskiftene må evalueres underveis og etter prøveperioden.

(Dale, 2017, s. 6).

5.5 Lederrollens kontekst

I motsetning til andre undersøkelser innenfor tematikken lederspenn viser denne undersøkelsen til kontekstuelle faktorer som kompliserer lederrollen å gjør den vanskeligere. Dette på bakgrunn av undersøkelsens design. Ved å intervju respondentene i to forskjellige geografiske områder med ulike sosioøkonomiske utfordringer har denne undersøkelsen vist et bredere perspektiv på hvilke konsekvenser et bredt lederspenn kan få i levekårsutsatte områder. Videre viser denne undersøkelsen som andre innenfor feltet at organisatoriske faktorer på forskjellige måter kompliserer og vanskeliggjør lederrollen. I neste avsnitt vil jeg komme mer inn på flere perspektiver som har betydning for lederrollen i de store barnehagene. Her vil drabantby- småby perspektivet diskuteres. Respondentene er på forskjellige måter påvirket av økt arbeidsbelastning som også knytter seg til andre faktorer fordi de befinner seg i to forskjellige geografiske områder. Den tydeligste faktoren i den sammenheng er at de sosioøkonomiske utfordringene er forskjellig i de to områdene.

5.5.1 Drabantbyenes utvikling.

De første drabantbyene i Norge vokste frem på 50 og 60 tallet i Groruddalen og Østensjøbyen i Oslo og etter hvert til andre områder i Oslo og til flere store byer i Norge. Drabantbyene har vært i stadig utvikling spesielt knyttet til beboer utviklingen. For å forstå drabantbyenes utvikling er det viktig å se dem som en del av storbyregionens boligmarked fordi en sterk økning i boligprisene de siste 25 årene har skapt økt differensiering som har fått innvirkning på pris dannelsen. (NIBR-rapport, 2006:13). Dette har fått innvirkning på segregasjonen i

boligmarkedet noe som har påvirket drabantbyene i stor grad. Sosiale, kulturelle, økonomiske og politiske prosesser har lagt rammer for drabantbyenes status og posisjon som boligområder de siste årene (NIBR-rapport, 2006:13).

Fra 80 tallet til nå er den største demografiske endringen i drabantbyene den sterke økningen i andelen av befolkningen med innvandrerbakgrunn. Utdannelse og inntektsnivå er betydelig lavere blant drabantbybefolkningen enn den den øvrige befolkningen i storbyene og forskjellene øker stadig (Hansen, T. og Brattbakk, I, 2005).

Dette har ført til at drabantbyområdene har blitt levekårsutsatte områder med store sosioøkonomiske utfordringer. Forskning på drabantbyer viser at beboerne i drabantbyen selv er tilfredse men at den øvrige befolkningen ser på drabantbyområdene som lite attraktive. «Dette viser at en må se drabantbyene som en del av byen for å forstå de prosessene som fører til demografisk, sosioøkonomisk og etnisk segregasjon (NIBR-rapport, 2006:13, s. 13).

5.5.2 Drabantby-Småby

Respondentene i denne undersøkelsen representerer to ulike geografiske områder. Det er ulike rammefaktorer i disse områdene som på forskjellige måter får betydning for lederrollen og som gir lederne ulike betingelser. Den største forskjellen mellom de to områdene er som nevnt ulikheten i sosioøkonomiske forhold som preger de store barnehagene. Det preger pedagogiske ledere men slår ekstra sterkt inn på den øverste lederen. Respondentene i drabantbyen er i mye større grad preget av sosioøkonomiske utfordringer noe som står i sterk kontrast til hva respondentene i småbyen preges av når det gjelder dette. Det vil i tillegg til at barnehagen er stor og lederspennet har økt få ytterligere konsekvenser for lederrollen i dette området. Det fører til enda større arbeidsbelastning for lederne som får enda større utfordringer med å fylle sin lederrolle. Respondentene i drabantbyen uttrykker spesielt at en økning i arbeid med spesialpedagogiske utfordringer i barnegruppene har gitt et merarbeid som har fått ytterligere betydning for lederrollen.

De sosioøkonomiske utfordringene preger ikke bare de spesialpedagogiske utfordringene i dette området. Det preger også i aller høyeste grad deler av bemanningen. Lederne i dette området er preget av at deler av bemanningen har

ulike utfordringer som medfører et økt sykefravær. Det får betydning for sykefravær og personaloppfølging og gjør det krevende å håndtere. Dette får ytterligere negative konsekvenser for lederne som blir belastet med merarbeid som igjen skaper økt arbeidsbelastning. Det kan tyde på at det er et behov for en gjennomgang av arbeidsmengden til ledere i store barnehager i sårbare sosioøkonomiske områder. Det kan tyde på at det her er skapt et spenningsfelt som på mange måter kan gjøre det umulig å fylle lederrollen i disse barnehagene fordi utfordringene er så store og komplekse. På bakgrunn av disse utfordringene bør det stilles spørsmål om det i større grad bør vurderes merkantil støtte i store barnehager plassert i områder med store sosioøkonomiske utfordringer eller at lederspennet i disse barnehagene bør vurderes smalere.

På bakgrunn av ulike sosioøkonomiske rammefaktorer må derfor spørsmålet om lederspenn kunne vurderes i en helhetlig sammenheng med både eksterne og interne forhold ved organisasjonens situasjon. Trekk ved virksomhetens omgivelser, rammebetingelser og overordnet rolle vil ha betydning for lederrollen (NOU 1999:10, 1999). Det viser seg også i denne undersøkelsen.

En annen variabel som gir variasjon i svar på dette området er antall underordnede hver enkelt leder har. Det varierer fra 20-34 ansatte. Antall relasjoner vil påvirke lederrollen ytterligere og vil gjøre lederrollen for lederne i dette område mer kompleks. Respondentene i drabantbyen har i gjennomsnitt et større antall underordnede og gjennom det et bredere lederspenn enn det respondentene i småbyen har. Hver enkelt ansatt vil ha betydning for lederne i denne sammenheng.

Samtidig er det andre faktorer som berører respondentene i småbyen mer enn i drabantbyen. Det gjelder spesielt mangelen på merkantil støtte i småbyen når det gjelder arbeid med økonomi. Respondentene i drabantbyen får merkantil støtte til dette arbeidet der ansvaret er lagt til administrasjonen.

Variasjonen i lederspenn og i lederrollens kompleksitet kan i de to områdene føre til at lederne tolker sin rolle forskjellig. Dette gjelder spesielt mellomlederrollen. De ulike rammebetingelsene kan ha betydning og kan føre til at lederne i drabantbyen i større grad enn i småbyen tolker sin rolle for vidt og tar ansvar for alt for mye. Det kan tyde på at spenningsfeltet lederne i drabantbyen står i

vanskeliggjør å tolke de uklarheter som ligger til selve lederrollen mer enn i småbyen fordi lederne her er preget av større sosioøkonomiske utfordringer. Å tolke sin rolle for vidt og ta ansvar for alt for mye kan føre til at de ikke ser behovet for å innta mellomlederrollen. I småbyen er forutsetningene noe annerledes når det gjelder både lederspenn og kompleksitet i lederrollen som kan gjøre lederrollen lettere å tolke for lederne. Det kan bidra til at lederne i småbyen har en tydeligere anelse om hva de skal gjøre og hva de kan delegere slik at lederrollen i større grad blir lettere å strukturere.

5.5.3 Nye barnehage organisasjoner.

Barnehagesektoren har de siste årene gjennomgått store organisatoriske endringer. Disse endringene har fått betydning for lederne i de store barnehagene.

Sigrun Peymann peker på en viktig faktor for å forstå lederspenn i sammenheng med selve lederrollen. Den kan bli unyansert fordi kompleksiteten i lederrollen ikke nødvendigvis er en lineær funksjon av økt lederspenn. Lederspennets innvirkning på lederrollen må også sees på i en større organisatorisk sammenheng. Det er derfor hensiktsmessig at man i tillegg til å forske på det optimale lederspennet også i fremtiden bør skaffe mer vitenskapelig kunnskap om hvilke faktorer og variabler som spiller inn på lederspennet og hvilken betydning dette får for lederen (Peymann, 2018, s. 84).

Barnehagesektoren er preget av at store organisatoriske endringer er gjennomført noe som har påvirket barnehagens struktur. Endringene er relatert til New Public Management reorientering som har preget offentlig sektor de siste 15-20 årene. Det har ført til endrede organisasjonsformer der store barnehager har blitt en del av dette. Nye organisasjonsformer har ikke bare påvirket selve lederspennet i de store barnehagene men også fått stor betydning for lederrollen. Nye ledelsesstrukturer har oppstått på grunn av barnehagens størrelse og har ført til at lederne i stor grad har fått behov for å innta en ny type lederrolle. Dette viser også denne undersøkelsen. Den viser at lederne i større grad har fått behov for å innta en mellomlederrolle fordi delegering av arbeidsoppgaver har blitt mer vesentlig når lederspennet har økt. I hvilken grad lederne delegerer er ikke undersøkt i denne studien men det kan tyde på at det er stor variasjon i hvordan de håndterer og prioriterer delegering. Det kan avhenge av ulike rammefaktorer som påvirker kompleksiteten i lederrollen som kan ha betydning for hvordan lederne i de store

barnehagene definerer og håndterer en uavklart mellomlederrolle. Peymanns undersøkelse viste at erfaring og kompetanse ga bedre forutsetninger for å nyttiggjøre strategier for å håndtere brede lederspenn. Erfaring og kompetanse kan kanskje være faktorer som også spiller inn for lederne for å forstå og håndtere en oppstått mellomlederrolle.

Det funksjonelle perspektivet handler om mellomlederens organisatoriske plassering og hierarkiske posisjon. Det handler om at mellomlederens funksjon er å være bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå.

Mellomlederen står som menneske i et potensielt krysspress der forventninger fra toppledelse som gjelder krav om resultater og effektivitet preger deres hverdag samtidig som forventninger fra operativt nivå som gjelder ansattes behov for trygghet og utfordringer i jobben preger deres hverdag. Det antas at dette krysspresset setter mellomlederen i en spesielt stressende og emosjonelt krevende situasjon (Jacobsen, 2019).

6 Avslutning

Ledere i store barnehager er preget av et bredt lederspenn. I tillegg har krav og forventninger til oppgaver lederne i disse barnehagene skal løse økt i omfang. Det tyder på at det brede lederspennet ikke er tilpasset økte krav og forventninger til hva lederrollen skal inneholde og at lederrollen i de store barnehagene har blitt overbelastet.

Med dette som utgangspunkt har jeg i denne studien belyst hvordan ledere i store barnehager med et bredt lederspenn opplever sin lederrolle. Gjennom seks åpne individuelle intervjuer forteller respondentene om sine opplevelser og erfaringer når det gjelder å lede store barnehager. Med hovedvekt på lederoppgaver som gjelder personalledelse, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse gir de oss et innblikk i hvordan lederspenn påvirker håndtering og vektlegging av disse lederoppgavene når arbeidsbelastningen øker. Denne undersøkelsen tar som Sigrun Peymanns studie utgangspunkt i lederperspektivet med en kvalitativ tilnærming og skiller seg derfor fra tidligere undersøkelser gjort på lederspenn der tilnærmingen har vært kvantitativ og sett fra et ansattperspektiv. Denne avhandlingen underbygger tidligere forskning på lederspenn og kan på mange områder sammenlignes med funn Peymann gjorde i sin studie. Den viser også til nye funn som kan bidra til mer innsikt på området som handler om brede lederspenn. Som en motvekt til hovedtrendene i tidligere forskning peker denne avhandlingen i tillegg på to faktorer som påvirker lederrollen ved økt lederspenn. Den viser for det første at det har blitt nødvendig for lederne å foreta et lederskifte noe som har ført til et behov for å innta en mellomlederrolle. Denne mellomlederrollen viser seg å være vanskelig å ta for lederne fordi lederrollen har blitt vanskelig og krevende å håndtere når arbeidsmengden har økt. De står i et spenningsfelt der de tviholder på førstelinjelederrollen som i større grad gjorde seg gjeldende med et smalere lederspenn, samtidig har det blitt nødvendig å innta mellomlederrollen når lederspennet har økt. For det andre viser denne undersøkelsen at økt lederspenn øker kompleksiteten i lederrollen og at denne kompleksiteten forsterkes i områder med store sosioøkonomiske utfordringer. Videre viser undersøkelsen som andre studier innenfor området at økt lederspenn skaper ubalanse i lederrollen. Den viser at økt lederspenn har fått negative

konsekvenser for personalledelsen. Det vanskeliggjør muligheten til å følge opp ansatte og gjør det krevende å etablere og vedlikeholde relasjoner til de ansatte. Økt lederspenn viser at antall administrative oppgaver har økt på bakgrunn av flere rapporteringskrav og økte dokumentasjonskrav knyttet til personaloppfølging og sykefravær. Det er spesielt økningen i administrative oppgaver som har vanskeliggjort, påvirket og skapt ubalanse i arbeidet med de andre lederoppgavene.

Det viser seg også i denne undersøkelsen at økt lederspenn har bidratt til at faglig arbeid er vanskelig å synliggjøre fordi tiden til dette arbeidet er svekket noe som vanskeliggjør og begrenser muligheten til å få med seg alle medarbeidere og dra de i samme retning faglig. Videre viser det seg at tiden til arbeid med implementering prosesser er begrenset på grunn av forventninger om at en økende grad faglige prosjekter skal få plass. Samtidig viser undersøkelsen at økt lederspenn har gitt de store barnehagene positive faglige gevinster fordi fag kompetansen har økt på grunn av økningen i antall pedagogiske ledere.

Økt lederspenn og arbeidsbelastning har bidratt til en overbelastet lederrolle i de store barnehagene. Den overbelastede lederrollen har bidratt til et distansert lederskap, redusert autoritet og svekket påvirkningskraft. Denne undersøkelsen viser at lederne bruker to strategier for å demme opp for en overbelastet lederrolle. De betaler selv prisen ved å øke arbeidstiden samtidig som de i større grad delegerer arbeidet ned til pedagogiske ledere. At lederne delegerer arbeid ned til pedagogiske ledere bidrar til at de beveger seg mer i retning mellomlederrollen.

Denne undersøkelsen beriker tidligere forskning på lederspenn samtidig understreker den som andre studier innenfor feltet at lederspenn også inngår som en del av en større organisatorisk kontekst. Barnehagene har de siste årene fått endrede organiseringsformer. Vi har de siste 15 årene sett en vekst i antall store barnehager på bakgrunn av New Public Management reorientering i offentlig sektor. Lederrollen i store barnehager har endret seg i takt med disse forandringene og har gitt lederne endrede rammebetingelser som har fått betydning for hvordan ledelse utøves. Lederspenn handler derfor ikke bare om antall underordnede men understreker også at organisatoriske faktorer har

betydning for lederrollen i de store barnehagene som preges av større kompleksitet når lederspennet øker.

6.1 Refleksjoner rundt videre forskning i barnehagesektoren

Det foreligger generelt lite forskning på ledelse i store barnehager sett fra et lederperspektiv. Denne studien retter fokus på områder ved lederrollen som har betydning for ledelse når lederspennet øker. Gjennom det empiriske arbeidet i denne avhandlingen har jeg i prosessen erfart at det er flere områder ved lederrollen i tilknytning til lederspenn det er behov for å undersøke nærmere i fremtiden. Det vil være stort behov for mer forskning på dette området fordi endrede rammebetingelser har blitt en del av hverdagen for lederne i de store barnehagene. Med økt arbeidsmengde på grunn av økt lederspenn kommer naturlig også et økt forventningspress fra flere hold til hva lederrollen i de store barnehagene skal fylle. Det vil være til stor hjelp for lederne at situasjonen som har oppstått i større grad blir forstått av de som står i daglig integrasjon med lederne. Det kan skape realistiske forventninger til lederrollen i de store barnehagene parallelt med å gi rollen så gode vilkår som mulig.

Denne studien åpner opp for å undersøke nye områder knyttet til lederspenn og lederrolle i store barnehager. Det er behov for mer forskning på ledelse av store barnehager fordi det kan bidra til mer kunnskap og forståelse for ledelse av store barnehager som videre kan skape gode forutsetninger og vilkår for lederne der. Det vil etter min mening være behov for et tydeligere blikk på områder ved mellomlederrollen i store barnehager og spesielt i områder der ledere er preget av store sosioøkonomiske utfordringer. Det kunne også være interessant å undersøke lederspenn og lederrolle i store barnehager sett fra et kjønnsperspektiv da denne undersøkelsen kun tar for seg kvinnelige ledere.

6.2 Råd til barnehagesektoren

Funn i denne undersøkelsen viser på samme måte som Woodward og Bells studier fra 1960 tallet at kompliserte arbeidsoppgaver øker behovet for smalere lederspenn. Tre av respondentene i denne undersøkelsen er plassert i en drabantby som i større grad enn respondentene i småbyen preges av større sosioøkonomiske utfordringer noe som øker mengden spesialpedagogisk arbeid. På den måten viser

denne undersøkelsen som Woodward og Bells at lederspenn må vurderes og fastsettes ut fra kontekstuelle variabler som hvilket sosioøkonomisk område barnehagen befinner seg i. Barnehagens plassering vil få betydning for hvor store spesialpedagogiske utfordringer barnehagen får som igjen vil få betydning for lederrollens kompleksitet.

På bakgrunn av økt lederspenn i store barnehager er kompleksiteten i lederrollen forsterket. Konsekvensen har blitt en overbelastet lederrolle. Det vil derfor være behov for flere tiltak som kan bedre vilkårene for lederne i de store barnehagene.

- Det bør skapes en større forståelse for hva lederrollen i store barnehager innebærer gjennom en tydeligere avklaring av forventninger til rollen fordi lederne er preget av et større forventningspress fra flere hold. Denne prosessen bør involvere de personene lederne skal ha interaksjon med hver dag, medarbeidere, underordnede ledere, eget lederteam, lederkollegaer, egen nærmeste overordnede, nærmeste overordnedes lederteam, tillitsvalgte og ulike eksterne interessenter (Dale, 2018).
- Det bør vurderes lederstøtte i form av leder assistent der lederspennet tilsvarer mer enn 20 ansatte.
- Det er behov for en tydeligere gjennomgang av hvordan barnehager skal organiseres i fremtiden der gode prosesser knyttet til risikovurderinger bør foretas. Her bør alle perspektiver som påvirker lederrollen gjennomgås spesielt knyttet til lederspenn og sosioøkonomiske forhold.
- Det bør frarådes en videre etablering av store barnehager i sårbare sosioøkonomiske områder fordi ledere og ansatte i disse barnehagene i for stor grad blir preget av overbelastning.

Litteraturliste

- Aasen, W. (2009). Artikkel: *Basebarnehager innebærer nye lederutfordringer*. Utdanningsforbundet 2009.
- Aanderaa, B., Halvorsen, M., (2001). *Barnehage i en forandret verden*. Kommuneforlaget AS, Oslo, 2001.
- Adize, Ichak (1984). *Lederens fallgruver*. Oslo: Hjemmet.
- Bleken, U. (2005). *Førskolelærer og leder – en kompleks og viktig oppgave*. Oslo: Pedagogisk Forum.
- Borg, E., Kristiansen, H.I., Backe-Hansen, E., (2008). *Nova Rapport 6, (2008). Kvalitet og innhold i norske barnehager, en kunnskapsoversikt*. Nova- Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring, 2008.
- Bohte, J. & Meier, K. J. (2001). Structure and the performance of public organizations: Task difficulty and span of control. *Public Organization Review*, 1(3), 341-354.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø., Ludvigsen, K. (2011). *Styring organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, 2011.
- Børhaug, K. og Lotsberg, D.Ø. (2010). Artikkel: *Barnehageledelse i endring*. *Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning* 3 (3), 2010.
- Børhaug, K., Democratic Early Childhood Education and Care Management? The Norwegian Case, in *Researching Leadership in early childhood education* H. Eeva, M. Waniganayake, and J. Rodd, Editors. 2013, Tampere University Press: Tampere.
- Cathcart, D., Jeska, S., Karnas, J., Miller, S. E., Pechacek, J. & Rheault, L. (2004). Span of control matters. *Journal of Nursing Administration*, 34(9), 395-399.
- Dale, F. (2018). *Å være ny som mellomleder*. Artikkel 2018, *Ledernytt* 15 August 2017.
- Fayol, Henri (1965). *Industriell og allmann administration*. Stockholm: P.A. Norstedt

- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology*. Sage Publications Ltd.
- Gotvassli, K.Å. (2001). Et kompetent barnehagepersonale, kapittel 9, *Motstand mot endring- å leve i kaosrommet*. Høyskoleforlaget AS, 2001.
- Gotvassli, K.Å. (2013 A). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å. (2013 B). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Gotvassli, K.Å. (2017). *Ledelse av en lærende barnehage*, Nord Universitet, Artikkel publisert, 01.02.2017.
- Guldbrandsen, L. og Eliassen, E. (2013). *Kvalitet i barnehager*. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring, Nova rapport 1/2013.
- Granrusten, P.T. og Moen Hoås, K. (2011). Artikkel: *Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere*. Dronning Mauds Minne, Høgskole for førskolelærerutdanning, 2011.
- Hansen, T. og Brattbakk, I. (2005): *Endringsprosesser i norske drabantbyer*. Norges byggforskningsinstitutt. Byggforsk skriftserie 6 – 2005.
- Haaland Hübertz, F. og Dale, F., (2005). *På randen av ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, 1 utgave, 11. opplag 2014.
- Holm-Petersen, C., Østergaard, S. & Andersen, P. B. N. (2017). Size does matter—span of control in hospitals. *Journal of health organization and management*, 31(2), 192-206.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamisk og lærende organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, 2011.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, 4 utgave 2013.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg, 4. opplag.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. (2019). *Mellomledelse-en spesiell form for ledelse*. Publisert artikkel 02.2019.
- Johnsson, J., Lugn, A. & Rexed, B. (2003). Langtidsfrisk. Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet. *Genesis, Oslo*.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larsen, A.K. og Slåtten Vaagan, M. (2014). *Nye tider- Nye barnehageorganisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, 2014.
- Lee, H. & Cummings, G. G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review. *Journal of nursing management*, 16(7), 768-783.
- Lucas, V., Laschinger, H. K. S. & Wong, C. A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of nursing management*, 16(8), 964-973.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Merriam, S. & Tidsell, E. (2016). Designing your study and selecting a sample. *Qualitative research: A guide to design and implementation*, 73-104.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row
- Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, I.J, Lindvig, Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2013.

Nielsen Ry, J.C og Ry, M. (4. opplag 2014): *Annerledes tanker om Leavitt-en klassiker i ny belysning*. Frederiksberg: Samfundsvidenskaberne.

Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren* Universitetsforlaget.

NORCE, (2019) Norwegian Research Centre AS RAPPORT 33 – 2019 NORCE Samfunn. *Leiarspenn og organisering, Samanhengar med sjukefråvær og turnover*. Kari Anne Holte, Tor Helge Holmås, Karin Monstad og Olaug Øygarde.

NOU 1999:10. (1999). *En bedre organisert politi og lensmannsetat*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/9f7f5f3c756b46fcb4d1e72709faae79/no/pdfa/nou199919990010000dddpdfa.pdf>

Oslo Economics, 10. oktober 2017, *Kartlegging av ledelsen i kommunale barnehager i Oslo kommune/ 2017-38*. Utarbeidet for Oslo kommune Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap.

Peymann, S. (2018) *Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen*. Masterstudium i organisasjon og ledelse. Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Høgskolen i Østfold 2018.

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* Universitetsforl.

Ruud, E.M., Brattbakk, I., Schmidt, L., Guttu, J., Brevik, I. *Utvikling av drabantbyer*. NIBR-rapport 2006:13

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(2), 67-73.

Quinn, Robert (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey Bass.

Schei Hessen, S., Kvistad, K., (2012). *Kompetanseløft*. Universitetsforlaget 2012.

Seland, M. (2009). *Det moderne barn og den fleksible barnehagen*. En etnografisk studie av barnehagens hverdagsliv i lys av nye diskurser og kommunal virkelighet. Doktoravhandling. Norsk senter for barnehageforskning, NTNU 2009.

Seland, M. (2011). *Livet i den fleksible barnehagen*. Universitetsforlaget 2011.

Sintef (2014). *Ledelse i barnehage og skole*. Sintef Teknologi og samfunn, Avd Helse. Gruppe for arbeid og helse 2014.

Skjæveland, Y., Granrusten, P.T., Moen Hoås, K., Lillemyr, F.O., (2017).
Artikkel: *Ledelse og læring i barnehagen*. Norsk pedagogisk tidsskrift 03/ 2017.

Skogen, E., Haugen, H., Lundestad, M. Slåtten Vaagan, M., (2005). *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2005.

Stortingsmelding nr. 24, 2002-2003, *Barnehagetilbud til alle- økonomi, mangfold og valgfrihet*.

Peyman, S. (2018). *Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen?* Masteroppgave, Masterstudium i organisasjon og ledelse. Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Høgskolen i Østfold.

Vassenden, A., Thygesen, J., Bayer Brosvik, S., Alvestad, M., Abrahamsen, G.
Barnehagenes organisering og strukturelle faktorerers betydning for kvalitet.
Rapport IRIS 2011/029

VIVE, Det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd, (2015),
Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet, Rapport. Holm-Petersen, C., Bøgh Andersen, L., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Ladegaard Bro, L., og Normann Andersen, V.

Wallin, L., Pousette, A. & Dellve, L. (2013). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 455-481.
<https://doi.org/10.1177/0143831X13488002>

Vedlegg A:

Intervjuguide.

Lederrolle og lederspenn.

Innledning:

- Presentere meg selv.
- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål, hensikt).
- Forklare hva intervjuet skal brukes til å forklare taushetsplikt og anonymitet.
- Spørre om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål.

Problemstilling:

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet?

- Åpningsspørsmål:
 - Hvilken faglig bakgrunn har du? (Utdanning).
 - Hvor mange år har du jobbet som styrer/leder i en stor barnehage?
 - Har du tidligere jobbet som leder i en mindre barnehage?
 - Hvor mange ansatte/underordnede har du personalansvar for nå?

Lederrollen/Lederspenn.

- Hvordan opplever du å lede en stor barnehage?
- Som leder i en stor barnehage. Opplever du i din rolle å ha kontroll og tid til å utøve den ledelsen du ønsker med de arbeidsoppgaver du har i dag?
- Prioriteringer i lederrollen? Hva man får/ikke får gjort.
- Hvordan påvirker det arbeidsbelastning? Noen frustrasjoner?

- Personalledelse:
 - Hvordan opplever du din rolle som leder i en stor barnehage når det gjelder arbeidet med personalledelse? Utfordrende eller ikke? På hvilken måte er det utfordrende eller ikke?
 - Påvirker dette relasjonsarbeidet? Har antall ansatte en betydning for kvaliteten på dette arbeidet? Hvordan oppleves dette?
 - På hvilken måte påvirkes du av antall ansatte når det gjelder personal oppfølging? (daglig oppfølging/samtaler, henvendelser, medarbeider samtaler, sykefravær, problematiske ansatte/konflikter).
 - Hvordan opplever du å ha tid til å prioritere og eller vektlegge denne oppfølgingen i din barnehage?

- Faglig utvikling:
 - Hvordan opplever du lederrollen når det gjelder å prioritere tid til faglig utvikling i barnehagen? Eksempel, årsplanarbeid, arbeid med rammeplanen, Arbeid med og implementering av faglige prosjekter og satsinger.
 - Får du prioritert nok tid til veiledning i sammenheng med den faglige oppfølgingen? Hvordan får du prioritert tid til dette? Utfordringer eller ikke?
 - Hvordan opplever du å arbeide med det faglige i din barnehage? Opplever du å ha nok tid til å implementere/utvikle, følge opp denne typen arbeid?
 - Påvirkes ditt lederspenn av dette. Hvis ja. På hvilken måte påvirkes ditt lederspenn når det gjelder arbeid og implementering av det faglige i din barnehage?

- Organisatoriske og administrative oppgaver:
 - Hvordan opplever du som leder i din barnehage tiden til organisatoriske og administrative oppgaver? (Budsjett, Økonomi, Teknologiske systemer som Gat, HR, IST eller lignende, Rapportering/rapporteringsgrad, Sykdomsregistrering/oppfølging. Dokumentasjon, mail håndtering møter/møtevirksomhet).
 - Har du som leder utfordringer med å prioritere tid til disse oppgavene?
 - Hvordan opplever du denne tidsbruken? Har det eventuelt betydning for hvordan du prioriterer eller vektlegger dette sammenlignet med andre arbeidsoppgaver?
 - Går tiden til disse oppgavene ut over prioriteringen/vektleggingen av andre arbeidsoppgaver? Hvordan opplever du dette?
- Avsluttende spørsmål:
 - Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt om, eller som ikke kommer klart nok frem i svarene dine? Kommentarer?
- Spørsmål med hjelpespørsmål til ledere i barnehager som har fått økt lederspenn.

Det vil si ledere som også har erfaring som ledere i mindre barnehager som nå har fått et større antall ansatte og gjennom dette økt lederspenn i store barnehager.

 - Hva har blitt annerledes for deg når du nå leder en stor barnehage?

- Hvordan var det å gå fra å være leder i en liten barnehage med færre ansatte til å bli leder i en stor barnehage med flere ansatte?
Med fokus på endringer i tidsbruk når det gjelder personalarbeid, faglig arbeid og administrative oppgaver.
- Forandret arbeidsdagen din seg og i så fall hvordan vil du beskrive forandringen?
- Opplevde du endringer i tidsbruk, arbeidstid?
- Var det nye oppgaver? Var det oppgaver som forsvant? Var det noe du måtte nedprioritere? Var det noe du måtte gjøre mer/mindre av? (Hvorfor?)
- Var det noe du måtte slutte å gjøre som du gjerne skulle fortsatt med? (Hvorfor?)
- Hadde du noen form for lederstøtte, administrativ? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Hva var det vanskeligste/verste med å bli leder for så mange? (Hvorfor?)
- Var det noe du følte du mistet oversikten eller kontrollen over? Fikk dette noen konsekvenser? (Hvorfor?)
- Var det noe som ble til det bedre/som var positivt med å lede mange? (Hvorfor?)
- Hva overrasket deg mest? (Hvorfor?)
- Forandret forholdet til dine medarbeidere seg? I så fall hvordan? (Hvorfor?)
- Oppsummering:
 - Du har altså vært leder i en mindre barnehage og i en stor barnehage med ulikt antall ansatte. Hvis du skulle oppsummere,

hva vil du si er den viktigste forskjellen for deg som leder når antall ansatte økte?

- Hadde dette noen betydning for lederskapet ditt?

Vedlegg B:

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke styrere/ledere i store barnehager og deres opplevelse av lederrollen og lederspennet i disse barnehagene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Dette er et forskningsprosjekt basert på et master studium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

Formål:

Formålet med dette prosjektet er å finne ut hvordan ledere/styrere i store barnehager opplever sin lederrolle og sitt lederspenn. Bakgrunnen for dette valget handler om at det finnes mangelfull forskning på området som gjelder spesielt lederspenn i store barnehager og opplevelsen dette er for lederen i disse barnehagene. Påvirker dette lederrollen og kvaliteten på ledelsen. Dette ønsker jeg å finne noen svar på.

Problemstillingen er som følger: Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet? I forbindelse med problemstillingen er det følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet når det gjelder arbeidsbelastning og prioritering/vektlegging av ulike arbeidsoppgaver? Jeg har valg ut tre ulike oppgaver som preger lederrollen i barnehagen. Disse er:

B. Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet når det gjelder personalledelse. Oppfølging av personalet og arbeidet med relasjoner?

A. Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet når det gjelder å implementere og eller utvikle faglig arbeid?

C. Hvordan opplever den øverste lederen i store barnehager lederrollen og lederspennet når det gjelder prioritering og vektlegging av organisatoriske og administrative oppgaver?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Informantene som skal delta er trukket ut med bakgrunn i at de er ledere i store barnehager. Det er ledere i store barnehager jeg ønsker å innhente informasjonen fra for å få frem opplevelsen de har i sin rolle som leder og i sin opplevelse av lederspenn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen skal gjennomføres med en kvalitativ tilnærming. Det vil bli gjennomført individuelle intervjuer. Disse intervjuene vil bli gjennomført ved lydopptak slik at de kan transkriberes og i etterkant analyseres for å frem aktuelle opplysninger og tendenser.

Denne informasjonen og analysen vil bli dokumentert anonymt og i etterkant vil lydopptakene slettes.

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.

- Ved Høgskolen i Østfold vil følgende personer ha tilgang på oppgaven under prosjektet. Det er student Thomas Bjerke og veileder Frode Hubertz Haaland. All informasjon vil transkriberes og dokumenteres. I etterkant av dette vil denne informasjonen bli dokumentert anonymt.

Hvis oppgaven publiseres ved prosjektets slutt kan det være mulig at deltagerne gjenkjenner sine svar i denne oppgaven selv om informasjonen er gjort anonym. Det gjelder da spesielt analysen av de svarene man har fått inn etter intervjuer og transkribering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.05.2021. Alt av personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen i Østfold [sett inn behandlingsansvarlig institusjon] ved
- Student: Thomas Bjerke.
- Telefon: 90965693
- Mail: tbjerke71@gmail.com

- Veileder: Frode Hubertz Haaland
- Telefon: 69608270
- Mail: frode.haaland@hiof.no

- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen

- Telefon: 69608009

- Mail: martin.g.jakobsen@hiof.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

(Student)

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i kvalitativ metode gjennom individuelt intervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

