

Kulturelle uttrykk i barnehagen

Hildegunn Sørfonn Husveg og Wenke Størksen Skåland

Veileder

Linda Hye og Morten Øgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Fire års studie ved Universitetet i Agder, er snart over. De ulike modulene innenfor studiet erfaringsbasert ledelse, har løftet forståelsen og gitt oss ny kunnskap om ledelse innenfor offentlig sektor. Det siste året har vi arbeidet med masteroppgaven. Betydningen av ledelse innenfor barnehagen, store og omfattende endringene innenfor feltet, var med og avgjorde valget om å fordype oss i organisasjonskultur.

Gjennom prosessen, preget av høye fjell og dype daler, har vi vært privilegerte. Tålmodige, engasjerte og konstruktive veiledere har hatt tro på oss. Mange takk til Linda Hye og Morten Øgård som har ledet oss gjennom oppgaven.

Takk til våre gode medstudenter i kommunen, og til venner som vi nå er klare for å bruke mer tid sammen med.

Til slutt retter vi en stor takk til våre kjære ektefeller og barn, som tålmodig har heiet på oss, og latt oss gjennomføre dette løpet.

Varhaug, juni 2014

Hildegunn S. Husveg og Wenke Størksen Skåland

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	1
KAPITTEL 2: TEORETISK FORANKRING AV DEN AVHENGIGE VARIABELEN/ORGANISASJONSKULTUR.....	5
2.1 Competing Values Framework (CVF)	9
2.2 De fire kulturtyper.....	10
KAPITTEL 3: METODISK TILNÆRMING.....	12
3.1 Spørreundersøkelsen OCAI.....	12
3.2 Historien bak oppgaven.....	14
3.3 Respondent- og datahåndtering	14
3.4 Arbeid med spørreskjema	15
3.5 Reliabilitet og validitet	15
3.6 utfordringer knyttet til undersøkelsen	16
3.7 Habilitet og anonymitet.....	16
KAPITTEL 4: TEORETISK FORANKRING AV DE UAVHENGIGE VARIABLENE.....	18
4.1 Kontingensteori.....	18
4.2 Forklaringsvariabler.....	21
4.3 Ledelsesteori	25
4.5 Hva vi ønsker å sette fokus på?.....	28
4.6 Forklaringsvariabler:.....	28
4.7 Oppsummering av de uavhengige variablene.....	31
KAPITTEL 5: FREMSTILLING AV DET EMPIRISKE MATERIALET.....	32
5.1 Barnehagens samlede kulturelle uttrykk	32
5.2 Kulturprofil for barnehagene i Hå	34
KAPITTEL 6: HVA KAN FORKLARE VARIASJONENE I DET KULTURELLE UTTRYKKET?.....	39

6.1 Forklaringsvariabel 1: Etableringsår.....	39
6.2 Forklaringsvariabel 2: Beliggenhet.....	42
6.3 Forklaringsvariabel 3: Størrelse	44
6.4 Forklaringsvariabel 4: Søknad om barnehageplass	47
6.5 Forklaringsvariabel 5: Videreutdanning	48
6.6 Forklaringsvariabel 6: Kjønn	52
6.7 Oppsummering av hypotesene	54
6.8 Mulige årsaker til avkreftelse av hypoteser:	55
KAPITTEL 7: OPPSUMMERING OG AVSLUTNING	57
LITTERATURLISTE:.....	61

Kapittel 1: Tema og problemstilling

August 2012, begynte vi i hver vår stilling under fagavdeling for barnehage i Hå kommune. Vi kom begge fra styrerstilling i barnehagen og var klare for nye utfordringer som barnehagesjef og barnehagekonsulent i kommunen.

Ett av våre første oppdrag var å gjennomføre en rapporteringsrunde i de 15 kommunale barnehagene. Målet med runden var å få innsikt i hvordan styrerne arbeidet mot visjonen i egen organisasjon, og hvordan de nyttet ledergruppene (pedagogiske ledere) til å forankre mål og verdier som fører til at barnehagen går i en og samme retning, -mot visjonen.

Runden med styrerne og ledergruppene gav oss innsikt i store forskjeller på møtet med de ulike barnehagene. Vi undret oss over hva dette kunne skyldes og hvordan vi kunne bidra til et økt fokus på kvalitet i barnehagene våre. Målet vårt var, og er, at alle barnehager skal være «in search of excellence» for å bruke begrepet til Peters og Waterman (1982). Det å kunne gi et kvalitativt godt tilbud med utgangspunkt i det personalet vi har, et tilbud som er til barnets beste. Hva innebærer så det? Er det mulig å få ledergruppene med på dette? Hvordan kan vi være pragmatiske og velge ut det som tjener barnet best?

Tradisjonelt sett er det to måter å håndtere slike utfordringer på, enten ved å bruke strukturelle eller institusjonelle grep. Slik vi forstår det, er strukturelle grep en «ordre», mens institusjonelle grep går på å kartlegge og analysere, for så å finne løsninger i organisasjonen. Vi fant det nyttig å tenke i begrepene til T. Olsen (1996) ”den korte, lange veien” og ”den lange, korte veien”.

I ”den korte, lange veien” er det kort vei fra idé til handling, oftest basert på tenkning fra en eller få og i mindre grad på samarbeid. Beskjeder om endring og utvikling blir gitt fra toppen og handling blir forventet ganske raskt, uten at aktørene blir satt i stand til å møte nye forventninger og krav. Ved hjelp av strukturelle grep kunne vi for eksempel sett på muligheten til å slå sammen noen av barnehagene. En annen mulighet kunne vært å pålegge en eller flere av styrerne en jobbrotasjon. Beslutninger tatt på et slikt grunnlag gir lite rom for kommunikative prosesser og vil lettere kunne vekke motstand og virke hemmende på endringsprosesser.

Ved ”den lange, korte veien” løser en utfordringer ved å ta institusjonelle grep. Det innebærer relativt lang tid til involvering, klargjøring av mål ved endringer, ansvar, rammer, kommunikasjonsregler og normer. Det gis også tid til oppmerksomhet og tanker underveis, problematisering og kritikk. Ut fra dette perspektivet blir forberedelsene viktige for et vellykket resultat. En kan i langt større grad gå inn og «se på» organisasjonskulturen i barnehagen, for så og gripe tak i internaliserte holdninger, normer og verdier som rår i barnehagen. Gjennomføringen og oppfølging av det som er blitt avtalt, skjer sannsynligvis greit, med et kvalitativt og godt resultat. Den «lange korte veien» kan redusere motstand mot endringer.

Ved å tenke i disse metaforene mener vi, at ved å legge til rette for gode prosesser i arbeid med organisasjonskulturen i barnehagene, innen kommunikative prosesser, kan læring skje over tid, når kultur og struktur kobles sammen. Arbeidet med organisasjonskultur krever innsats både på et organisatorisk plan, men også på individ plan og med den enkelte medarbeider. Ut ifra vår posisjon synes vi dette peker på et viktig prinsipp når vi tenker tiltak i barnehagene. Vi heller mot «den lange, korte veien». Denne veien sammenfaller med prinsippet om at vi ønsker å ha alle med, ivareta viktige læringsforhold og med det begrense mulig motstand mot endring og utvikling i menneskelige systemer.

Hva er så grunnen til at for eksempel sykefravær kan bli legitimert som grunn for ikke å jobbe målrettet? Eller utsagn som: «vi trenger ikke barnehagelærere, de setter jo bare i gang med ting som vi vet ikke lar seg gjennomføre?» Hvordan kan slike holdninger og utsagn bli stående uten at det blir reflektert over i ledergruppene? Ser vi tilbake på rapporteringsrunden, var det ulike kulturelle uttrykk vi observerte. Fimreite understreker betydningen av de kulturelle uttrykkene da hun sier at:

«Endringsprosesser kan dreie seg mye om å påvirke oppfatninger i og utenfor organisasjonen om hva som kan, bør eller må gjøres i fremtiden, som om hvilke resultater som faktisk nås i dag» (Fimreite, 2005:165).

Vi kan videre knytte dette sammen med Cameron og Quinn som viser til forskning da de sier at:

«Kultur er et konkurransefortrinn hovedsakelig når den er et felles, akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner» (Cameron og Quinn, 2013:26).

Barnehagen er i stadig utvikling. Nye planer og retningslinjer fra nasjonalt nivå påvirker organisasjonen. Det er viktig for barnehagen å være en lærende organisasjon, samtidig som den skal fylle mandatet som barnehageloven pålegger. Barnehagen må ta utgangspunkt i de ressursene en til en hver tid har tilgjengelig. Vi har tro på at organisasjonskultur er en sentral faktor for organisasjonens yteevne. I følge Cameron og Quinn (2013) vil en kultur som er preget av et integreringsperspektiv være mer robust i forhold til å møte tilfellene av differensierings- og fragmenterings element, som finnes i alle organisasjoner. Organisasjonen er også i større grad motstandsdyktig i forhold til tvetydighet fra eksterne omgivelser. Kultur er hos de fleste organisasjoner usynlig og tatt for gitt, Cameron og Quinn (2013).

Rapporteringsrunden satte oss på sporet av et behov for å se om vi empirisk kan påvise eventuelle likheter/forskjeller i de kulturelle uttrykkene blant barnehagene i kommunen. Vi ønsker at alle våre barnehager skal være mest mulig organisatorisk effektive ved å ta i bruk det som ligger av potensiale i de menneskelige ressursene. Det forutsetter et lederskap som har forventninger, fremmer det innovative og er gode teambyggere.

Med utgangspunkt i tema for oppgaven vår som er: «Kulturelle uttrykk i barnehagen», og det som er skissert ovenfor, har vi lagt opp til at oppgaven vår skal gi svar på følgende:

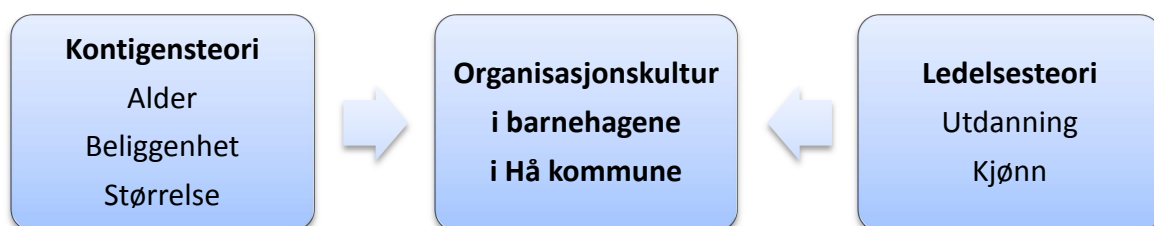
1. Hva er det dominerende kultur uttrykket blant barnehagene i Hå kommune?
2. Påvise eventuelle variasjoner i det kulturelle uttrykket mellom barnehagene i Hå kommune.
3. Hva kan forklare eventuelle variasjoner i barnehagens kultur uttrykk?

Dette innebærer med andre ord at vi først må komme opp med et bilde det samlede kulturelle uttrykket, for deretter påvise og forklare eventuelle variasjoner. Med bakgrunn i dette finner vi det interessant å hente inn data om barnehagene i Hå, for å få mer kunnskap om hvordan ledergruppene vurderer og reflekterer over sin egen organisasjon. Vi ønsker med andre ord en grundigere kartlegging av organisasjonskulturene i barnehagene. Ved hjelp av resultatene i kartleggingen vil vi ha verktøy til å arbeide videre med tiltak som må til for å oppnå ønsket kulturendring. Målet med kulturkartleggingen er at den skal bli et styringsverktøy i arbeidet mot at barnehagene kontinuerlig skal bli «in search of excellence».

I oppgaven vil vi ta utgangspunkt i analyseverktøyet, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) som er et gjennomarbeidet og utprøvd analytisk kartleggingsverktøy. OCAI har sitt teoretiske grunnlag i «Competing Values Framework», som er oversatt til norsk

med «Rammeverket for Konkurrerende Verdier», Cameron og Quinn (2013). Både analyseverktøyet OCAI og rammeverket for konkurrerende verdier, vil vi gjøre mer rede for i de to neste kapitlene.

Vi vil i neste kapittel ta for oss den avhengige variabelen som i vår oppgave er organisasjonskultur. Her vil vi blant annet vise ulike måter å se på betydningen av organisasjonskultur, og vi vil vise eksempler på hvordan en kan definere organisasjonskultur. I kapittel tre har vi beskrevet metoden og bakgrunnen for den. Her har vi også lagt vekt på å si noe om det teoretiske grunnlaget for Competing Values Framework (CVF), og analyseverktøyet OCAI. I kapittel fire tar vi for oss tre teorier, og vi ser på ulike forklaringsvariabler i hver av disse. Hver forklaring har en teoretisk hypotese, som vi senere vil analysere ved å se på resultatene fra spørreundersøkelsen. I kapittel fem vil vi først vise til analysen, og se hvilke svar vi får på de to første spørsmålene i oppgaven. I hvilken grad stemmer hypotesene vi kom frem til i kapittel fire. Dette vil vi gi svar på i kapittel seks, ved å drøfte de sammen med empirien. I det siste kapittelet går vi tilbake til spørsmålene vi startet med, for å se om vi har funnet noen svar. Vi avslutter innledningen med følgende analysemodell, som illustrerer hvordan vi analytisk har tenkt omkring problemstillingen i oppgaven:



Figur 1.1: *Analysemodell*

Kapittel 2: Teoretisk forankring av den avhengige variabelen/organisasjonskultur

Hå kommune er en mellom stor kommune som nylig passerte 18000 innbyggere. Kommunen er nøkternt drevet, med en inntil nå, relativt lav gjeld. Den er en av de største landbruks- og husdyr kommunene i landet. Hå kommunen scorer under gjennomsnittet når det gjelder høyere utdanning. I tillegg er det færre kvinner/småbarnsmødre som går i full jobb. Dette gjenspeiler seg i at 1. og 2. klasse fortsatt har fri en dag i uka. Makspris i barnehagen har til en viss grad ført til økt etterspørsel etter barnehageplass, men vi ligger fremdeles under gjennomsnittet. Etterspørsel til deltids plasser er også større, enn det vi ser innover mot de større byene i regionen.

Samfunnsvitenskapelig metode beskriver en avhengig variabel som en egenskap ved en organisasjon eller enhet. Organisasjonen blir i vår oppgave barnehagene i Hå og den avhengige variabelen blir definert som organisasjonskultur. Den avhengige variabelen, organisasjonskultur, vil vi måle ved hjelp av spørreundersøkelsen OCAI.

Gjentatte studier viser at organisasjoner som «ikke holder mål», i liten grad har fokusert på arbeidet med endring i organisasjonskulturen, Cameron og Quinn (2013). Det er barnehager som tydelig får til en felles og positiv «dra og løft kultur», mens andre barnehager er preget av en organisasjonskultur som i liten grad retter blikket utover sin egen organisasjon, og som dermed blir lite mottakelige for nye innspill. Cameron og Quinn påpeker viktigheten av bevissthet rundt organisasjonskulturen når de sier:

«Grunnen til at organisasjonskultur har blitt oversett som en viktig faktor for organisasjonens ytelse, er at den omfatter verdier som tas for gitt, underliggende antagelser, forventninger, kollektiv hukommelse og definisjoner som er til stede i en organisasjon. Den representerer «hvordan ting fungerer her», Cameron og Quinn (2013:19).

Begrepet organisasjonskultur ble tatt i bruk fra rundt 1980- tallet og er, i følge store norske leksikon:

«Et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe».

Bang (2011) definerer begrepet som:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene», Bang (2011:link)

Han skiller mellom normer og verdier. Verdiene anses som viktige og er noe menneskene i organisasjonen strekker seg mot, mens normene viser til holdningene, til hva som er akseptabelt og uakseptabelt. Schein definerer organisasjonskultur som:

«Et mønster av grunnleggende antagelse utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som fungerer tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene», Jakobsen og Thorsvik (2007:120).

Strand viser til Hofstede sin definisjon:

«Den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra enn annen», Strand (2001:184).

Det finnes flere teorier om organisasjonskultur og dermed ulike forståelser som vil speile forfatterens bakgrunn og ståsted. For å nevne noen er Schein (1987) med boken:

Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig? Martin (2002): *Organizational culture*, Hofstede (1993): *Kulturer og organisasjoner*, og Jamil (2005): *Kulturteori – kan kultur velges?* ofte siterte forfattere innen feltet.

Søker vi organisasjonskultur hos Regjeringen.no dukker St. meld. nr. 29 (2012-2013)

Morgendagens omsorg, opp. Her finner vi et perspektiv på organisasjonskultur, som et redskap knyttet til innovasjon:

«Åpen og anerkjennende organisasjonskultur anses som en forutsetning for refleksjon og nytenkning, langsiktige prosesser og involvering av ansatte og brukere. Forstås som organisasjoner som er tydelige på mål og visjoner og stimulerer til kreativitet og nytenkning».

I St. meld. nr. 22 (2010-11) *Motivasjon-Mestring-Muligheter*, er målet:

«Å lære å lære, og å lære sammen, i en organisasjonskultur som verdsetter kontinuerlig utvikling og nytenkning i et fellesskap som gir mening for den enkelte».

Videre kan vi lese fra Utdanningsdirektoratets prioriterte områder for kompetanseutvikling i 2013, der organisasjonskultur blir nevnt i forbindelse med god ledelse, langsiktig og

systematisk arbeid. Utdanningsdirektoratets veileder for «*Barn trivsel – voksnes ansvar*» påpeker styrers oppgave, med pedagogene som støttespillere ved å si:

«For å skape en organisasjonskultur som er åpen nok til at personalet kan gi hverandre tilbakemeldinger, som grunnlag for veiledning, samarbeid, refleksjon og endring av praksis».

Ser en på fellestrekkene av de ulike forståelsene av organisasjonskultur, har alle med det kollektive fenomenet som en fellesnevner for organisasjonskultur, med andre ord et fellesskap – et møte mellom mennesker. Begrepet har fått en økende betydning i forhold til endring og utvikling av organisasjoner. Det kulturelle perspektivet trer inn og truer det strukturelle perspektivet. Gotvassli (2013) skiller disse perspektivene som formell og uformell organisering. Det strukturelle perspektivet viser til den formelle organiseringen som oppgaver og tilpasning til omgivelsene. Det viser til rutinesituasjoner, ansvarsfordeling, møter, informasjon og ledelse. Det kulturelle perspektivet utvikles gjennom uformell organisering. Det viser til felles grunnleggende antagelser, normer og verdier, mellom menneskene i organisasjonen. Det gjenspeiler menneskesyn, hvordan en snakker til barna, tonen mellom de voksne og til den «rette» måten å organisere og lede barnehagen på.

Barnehagen, som organisasjon, er kompleks og dynamisk, å forstå og forutsi menneskelig adferd kan være en utfordring. Målene er mange og de kan være uklare og motstridende i personalgruppen. Det som fungerte godt for noen år siden, er i dag foreldet. Kompleksitet og spenningsforhold gjør seg gjeldende også innad i barnehagen. Det finnes likevel ikke en sannhet, barnehagen endrer seg over tid og skal være en lærende organisasjon.

Vi tenker at organisasjonskultur er noe som er knyttet til det dypeste lag, den tause kunnskap, det ubevisste – tatt for gitt holdningene. Den består av mennesker, der verdier og holdninger er blitt en sannhet vi ikke stiller spørsmål ved. Alt etter sak og ståsted vil menneskene i organisasjonen ha forskjellig syn på hva som er rett og galt i ulike situasjoner. Ulike forståelser vil speile den enkeltes bakgrunn og interesse. Virkelighetsoppfatningen hos menneskene er forskjellig, og som en styrer vil forstå organisasjonskultur ut fra sitt perspektiv, vil også en barnehagelærer, en vernepleier eller en ufaglært forstå organisasjonskultur ut fra sitt perspektiv. Det vil si at ut fra den forståelsen og oppfatningen vi har, handler vi.

Gotvassli (2013) peker på et viktig dilemma når han skriver at det er det formelle, pedagogtethet og aldersinndeling, som oftest blir omtalt og diskutert i personal gruppen. Dette til tross for at det er det uformelle, det kulturelle i organisasjonen, som skaper det følelsesmessige miljøet som barnet daglig oppholder seg i. For å kunne ta tak i denne utfordringen, må det uttalte bli uttalt og det uttalte bli talt.

Organisasjonskulturen berører forholdet til de ytre omgivelsene og forholdet internt i barnehagen, Gotvassli (2013). Barnehagens samfunnsmandat i forhold til lovverket ligger i de ytre omgivelsene og sier noe om målsetninger, virkemiddel, evaluering og forbedring. Gotvassli (2013) peker videre på at barnehager preget av sterkere kulturer, har et bevisst forhold til omgivelsene. De er bevisst sitt mandat, som er klart uttalt og gir klare retningslinjer for arbeidet. Kulturen læres i samspill med menneskene i organisasjonen og blir et viktig redskap i de utfordringer som oppstår. Vi refererer til Cameron og Quinn, som sier at: *«De fleste diskusjoner om organisasjonskultur sier seg enige i at kultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på en sosial konstruksjon, og at det fungerer som limet som holder organisasjoner sammen»*, Cameron og Quinn, (2013:18).

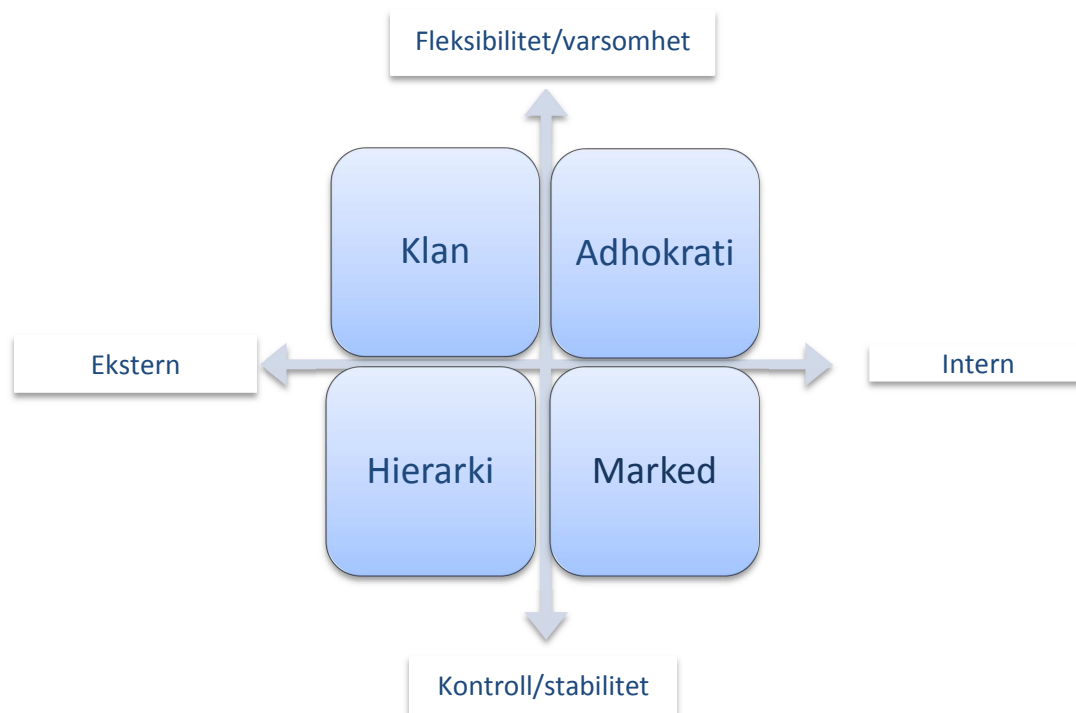
Til tross for mange og forskjellige definisjoner, er en vanlig måte å rydde i feltet på, å skille mellom kultur ut ifra to ulike tilnærminger. Den ene tilnærmingen skisserer kultur ut ifra et antropologisk fundament, der organisasjoner *er* kulturer. Den andre tilnærmingen stammer fra et sosiologisk fundament, der kultur er noe organisasjonen *har*, Cameron og Quinn (2013). Vi plasserer oss innenfor den sosiologiske funksjonelle retningen, der kultur er noe vi *har*, og der kulturen blir sett på som en adskilt egenskap ved organisasjonen.

Vi har nå vist til ulike definisjoner og redegjortgjort for begrepet organisasjonskultur. Ser vi til oppgavens analysemodell, figur 1.1, er det nødvendig å vise til noe målbart i organisasjonskulturen, før vi kan operasjonalisere arbeidet i barnehagene. For oss falt valget på Cameron og Quinn og Competing Values Framework, og vil i fortsettelsen redegjøre for denne teorien.

2.1 Competing Values Framework (CVF)

Ved å ta i bruk det analytiske kartleggingsverktøyet, OCAI, vil vi empirisk kunne påvise ulike kulturelle uttrykk innenfor barnehagesektoren. OCAI har som tidligere nevnt, sitt teoretiske grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework). Det ble utarbeidet for å finne ut hvordan man kan øke den organisatoriske effektiviteten. For oss handler det om å finne ut hvordan vi kan «hente ut» mest mulig av det potensialet som ligger i de menneskelige ressursene som er tilgjengelig i våre barnehager. Med andre ord, et forsøk på endring og refleksjon over egen organisasjonskultur, for så å få en forbedring i barnehagens ytelse.

I rammeverket for konkurrerende verdier er det to hoveddimensjoner som blir vektlagt for å skille mellom effektivitetskriteriene. Den ene av disse dimensjonene er fleksibilitet og varsomhet, versus stabilitet og kontroll. Denne dimensjonen viser hvor forskjellig en kan se på organisatorisk effektivitet. For noen betyr møte med utfordringer å være fleksibel, sammen med en åpenhet rundt det å gjøre endringer. I den andre enden av denne dimensjonen, blir det overordna målet at utfordringer skal møtes med stabilitet og kontroll. Den vannrette dimensjonen i figur 3.1, viser intern orientering versus ekstern orientering, Cameron og Quinn (2013).



Figur 2.1. Rammeverket for de konkurrerende verdier

Denne dimensjonen sier noe om i hvor stor grad barnehagen er opptatt av å orientere seg utenfor egne omgivelser. Når en setter sammen disse to dimensjonene, får vi en inndeling på fire deler. De fire hoveddelene representerer hver sine kulturtyper, med egne indikatorer for effektivitet. Med andre ord kan en si at de blir konkurrerende i forhold til kjerneverdiene som de hver for seg representerer. Hver del har fått sitt navn ut fra innholdet i verdiene de representerer, Cameron og Quinn (2013).

2.2 De fire kulturtyper

Vi vil videre gi en kort beskrivelse av hver av de fire kjerneverdiene. Kulturtypen klan ligger oppe i venstre hjørne og har verdier som vektlegger et internt og organisatorisk fokus. Klan har samarbeid, deltaking, læring av hverandre og individualisme som kjennetegn. For at denne type kultur skal være mest mulig effektiv i barnehagen må lederskapet kjennetegnes av teambyggere, mentorer, støttespillere, Cameron og Quinn (2013), og gjerne mot det som Korsvold kaller et moderlig lederskap, Korsvold (2008).

Når det gjelder hierarkiet bygger det på Max Weber sitt arbeid fra begynnelsen av 1900 tallet. Weber utarbeidet sju områder som ble kjennetegn på byråkratiet. Dette er: regler, spesialisering, elitestyrker, hierarki, særreie, og mangel på personlighet og ansvarlighet. En som vektlegger hierarkiet, arbeider etter prinsippet om at organisasjonen skal være preget av stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Limet i organisasjonen skal være formelle regler og retningslinjer. Behov for at tilsette kan ta i bruk egen dømmekraft, er omtrent ikke tilstede. Lederskapet i hierarkiet er preget av ledere som er gode til å administrere, organisere, overvåke og kontrollere.

Markedet er den tredje kulturtypen og er rettet mot eksterne omgivelser. Her er det prinsippet om marked som regjerer. Kjerneverdiene i denne kulturtypen er konkurranse og produktivitet. Det som holder denne type organisasjoner samlet, er vektleggingen og behovet for å vinne. Her er det ideelle lederskapet preget av ledere som er gode til å styre, forhandle og som er resultatorienterte. I tillegg har de en stor arbeidskapasitet og tåler «hardkjør». Konkurranse bidrar til motivasjon for å bedre resultatene. Disse lederne er for øvrig gode motivatorer for sine ansatte.

Den siste type kultur har her fått navnet adhokrati. Navnet kommer fra ad hoc, noe som er midlertidig, spesialisert og dynamisk. Denne kulturformen tvang seg fram da verdenssamfunnet beveget seg fra industrialderen og over til informasjonsalderen. Den har evne til å være i endring, i tillegg til å finne nye løsninger, når det er behov for det. Den legger stor vekt på individualisme og involvering. Miljøet bærer preg av at både tilsette og ledelse tør å ta sjanser. Adhokratiet er preget av flat struktur. Lederne bør være visjonære, innovative, kreative og gjerne risikoorienterte for at de skal kunne oppnå størst mulig organisatorisk effektivitet innenfor sine kjerneverdier, Cameron og Quinn (2013).

Kapittel 3: Metodisk tilnærming

Med utgangspunkt i oppgavens tema, *Kulturelle uttrykk i barnehagen*, har vi kommet frem til følgende tre hovedspørsmål:

1. Hva er det dominerende kultur uttrykket blant barnehagene i Hå kommune?
2. Påvise eventuelle variasjoner i det kulturelle uttrykket mellom barnehagene i Hå kommune
3. Hva kan forklare eventuelle variasjoner i barnehagens kultur uttrykk?

Respondentene som ble valgt ut, har alle en tilknytning til ledelse i barnehagene i kommunen. De består av styрere og pedagogiske ledere, samt pedagogisk lederer ansatt på dispensasjon fra utdanningskravet.

For å innhente informasjon har vi har valgt en kvantitativ metode for spørreundersøkelsen. Dette ble gjort i forbindelse med at UiA skulle prøve ut spørreskjemaet OCAI (Organizational, Culture Assessment Instrument). En gruppe studenter ved «erfarings basert ledelse» skulle følge dette og siden det var sammenfallende med vårt tema, valgte vi å følge opplegget.

Med utgangspunkt i rammeverket for vurdering av organisasjonskultur - OCAI og veiledning fra UIA, vil vi bearbeide datamaterialet for ledergruppene i Hå kommune. Ved behandling og analysering av data vil vi få et empirisk materiale, som utgangspunkt for å se på mulige forklaringer, til det kulturelle uttrykket i barnehagene i Hå kommune.

Vi vil starte med å si noe om det teoretiske grunnlaget for OCAI før vi går videre med spørreundersøkelsen, og prosessen rundt den.

3.1 Spørreundersøkelsen OCAI

OCAI er inndelt i 24 spørsmål fordelt på 6 kategorier. Det er fire spørsmål under hvert område. De seks kategoriene dekker til sammen de grunnleggende områdene som er gjeldende for organisasjonen, og hvor kulturen blir operasjonalisert. De seks områdene er:

- Fremtredende kjennetegn
- Organisatorisk lederskap

- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

I hvert av disse underspørsmålene svarer en på hvordan en som ansatt opplever organisasjonen i dag («nå» kolonne), og hvordan en vil foretrekke at organisasjonen skal være («foretrukket» kolonne). Respondentene gir poeng etter hvilket av spørsmålene en opplever er mest nærliggende for egen organisasjon i «nå» kolonnen. Poengsummen skal for hver kategori bli en samlet sum på 100. Summen rangeres etter kjennetegn i egen organisasjon, og målet er å kartlegge den profilen som barnehagen har som organisasjonskultur i dag. For øvrig vil det i denne oppgaven ikke analyseres eller redegjøres for foretrukket profil.

Når en skal summere poengene tar en den totale poengsummen i A- svarene i «nå» kolonnen, og deler den på seks. En gjør videre det samme på de tre neste spørsmålene. Summen for hvert svar henger sammen med hvilken profil som vil komme frem i det kulturelle uttrykket..

Ved hjelp av å gjennomføre kartleggingen OCAI vil vi få en overordnet kulturprofil. Etter en identifisering av organisasjonskulturen, gir det muligheter for tolking, og arbeidet med implementering kan starte. Dette kommer vi nærmere inn på i det siste kapittelet i oppgaven.

Vi kan ved hjelp av OCAI vurdere organisasjonskultur på flere nivå – hele organisasjonen som analysenivå, eller de ulike undergruppene. Cameron og Quinn understreker at en organisasjon har en utfordring, dersom det er et større «sprik» enn 5 poeng i resultatet fra respondentene.

En av hypotesene våre etter rapporteringsrunden, er at det blir utøvet ulikt lederskap i barnehagene i kommunen. Det er av flere grunner interesse for hvordan ledere scorer i forhold til hverandre, og kanskje spesielt på de områdene som har med lederskap å gjøre.

Hypotesen vi her ga eksempel på, har også sammenheng med de tilleggsspørsmålene vi har lagt til i spørreundersøkelsen. Vi ønsker å få svar på om utøvelse av lederskap har sammenheng med ansiennitet, utdanning og eventuell tilleggstudanning, og dermed være en

forklarende variabel til eventuelle eksisterende variasjoner i de kulturelle uttrykkene. Vi vil komme nærmere inn på disse forklaringene i kapittel 4.

3.2 Historien bak oppgaven

Først litt bakgrunn for valg av tema i oppgaven vår. Rapporteringsrunden vi hadde i barnehagene, våren -13, gav oss noen tankevekkere. Gjennom rapporteringsrunden observerte vi ulikheter hos personalet i de forskjellige barnehagene. Eksempelvis kan vi vise til observasjoner der barnehager i liten grad hadde felles retningslinjer for arbeidet de utførte, mens andre barnehager som hadde et samlet engasjement, med målrettet arbeid for å drive barnehagen mot visjonen. Noen barnehager var utviklingsrettet, mens andre opplevde de utførte arbeidet på en tilfredsstillende måte, og så ikke behov for nye input. Vi reflekterte over hva dette kunne være, og interessen for å finne årsaker til at barnehager opplevdes så forskjellig, ble vekket. Etter å ha lest om kulturteori, kan vi i ettertid betegne det vi så, med å si at det var ulike kulturtypen vi observerte.

3.3 Respondent- og datahåndtering

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 127 respondenter og ble besvart av 80 ledere i barnehagen i Hå kommune. For å systematisere datamaterialet, ble den enkelte respondent og barnehage kodet. Dette arbeidet ble viktig for å kunne knytte sammen respondenter fra samme barnehage. Respondenter fra ulike barnehager ble nyttet for å kategorisere forklaringer til de ulike hypotesene.

Figurene i kapittel 5 og 6 viser til de ulike barnehagene i kommunen, kategorisert etter 6 forklaringsvariabler. For hver forklaring er det regnet et gjennomsnitt av barnehagene som tilhører samme kategori.

I forhold til spørreundersøkelsen ble det oppdaget feil. Enkelte respondenter hadde ikke forstått bruken av poenggivning og dermed gitt en høyere score enn hundre poeng. Andre hadde svart på noen få kolonner, disse ble tatt ut av undersøkelsen. De opprinnelige 80 respondentene ble redusert til 75. Svarene som inneholdt feil, er blitt vektet og gjennomsnittsberegnet.

Vi fortsetter med å beskrive arbeidet med spørreundersøkelsen.

3.4 Arbeid med spørreskjema

Spørreskjemaet ble først bearbeidet sammen med en gruppe studenter fra studiet, «erfaringsbasert ledelse». I bearbeidningen ble det lagt vekt på at språket skulle være av en slik karakter at det var forståelig for alle. Vi vet likevel at «et begreps mening er dets bruk». Forståelsen kan variere og ha ulikt innhold fra mottaker til mottaker. For å kunne ta noen forhåndsregler, ble spørreskjemaet sendt ut til et utvalg testrespondenter. Etter at prøveutsendelsen var avsluttet, kom gruppen sammen igjen. Med positive tilbakemeldinger fra testrespondentene, ble den endelige versjonen av spørreskjema ferdigstilt.

Samtidig med dette søkte vi kommunalsjefen for opplæring og kultur om tillatelse til å gjennomføre kartleggingen. Etter denne avklaringen ble lederne i barnehagen informert om spørreundersøkelsen og at den skulle brukes i forbindelse med vår masteroppgave. Spørreundersøkelsen (SurveyXact) er sendt ut til ledergruppene som består av styrer, pedagogisk leder og ledere på dispensasjon. Bakgrunnen for dette valget var å se om vi kunne validere erfaringene våre fra rapporteringsrunden.

Spørreundersøkelsen ble distribuert pr mail, til lederne i alle barnehager, og sendt ut til 125 respondenter. Etter to uker ble det sendt purring på mail, der respondentene på ny ble bedt om å svare på undersøkelsen. På daværende tidspunkt hadde vi en svarprosent på 36, mens vi hadde mål om å få en svarprosent på 80. I den siste perioden undersøkelsen var ute, hadde vi en samling der vi møtte alle ledergruppene i barnehagene. Her fikk vi en ny mulighet til å oppfordre lederne til å besvare. Vi endte opp med et samlet resultat på 66 %.

3.5 Reliabilitet og validitet

I samfunnsvitenskapelig metode brukes begrepene reliabilitet og validitet. I følge Jacobsen (2005) betyr reliabilitet i hvilken grad det er pålitelighet ved undersøkelsen. Det betyr at vi må sikre at vårt valg av undersøkelsesopplegg er mest mulig pålitelig. For at reliabiliteten skal

være opp mot optimal burde spørreundersøkelsen vært gjennomført minimum to ganger, for da å kunne sammenligne funnene.

Med begrepet validitet pekes det på undersøkelsens gyldighet. Validitet eller gyldighet går på om en på noen måte kan teste funnene vi har fått. Ved at vi kan bruke både resultat fra rapporteringsrunden og spørreundersøkelsen mener vi det blir en god validitet i vår undersøkelse.

3.6 utfordringer knyttet til undersøkelsen

Som nevnt tidligere, var det rapporteringsrunden i barnehagene, som satte oss på sporet om behov for mer empiri om organisasjonskulturen i barnehagene. Vi hadde møtt ledergruppene og valgte derfor å bruke de som respondenter også i spørreundersøkelsen vår. Ledergruppene består av styrer og pedagogiske ledere, samt pedagogiske ledere på dispensasjon. I tillegg valgte vi ut styrere og pedagogiske ledere ved de tre private barnehagene i kommunen. I vår oppgave fremstår de som representanter for barnehagene i kommunen.

Det er med interesse og undring vi ser hvordan store og verdenskjente bedrifter kan bruke samme kartlegging, som de minste barnehagene hos oss. Cameron og Quinn (2013) poengterer at grunnen til at det kan være slik, er at de psykologiske prosessene som foregår, langt på vei, er de samme i alle størrelser og typer organisasjoner.

OCAI har også opparbeidet seg en grunnleggende tyngde ved at det, over hele verden, er et etterspurt analytisk kartleggingsverktøy. OCAI har blitt benyttet i en årrekke, og kan på bakgrunn av det, vise til gode resultater. Vi håper dermed at vi ved hjelp av OCAI skal sikre oss data om rådende organisasjonskultur i de eksisterende barnehagene i kommunen.

3.7 Habilitet og anonymitet

En av utfordringene med empirien i vår oppgave, er vår egen habilitet i forhold til at vi begge har vært en del av barnehagekulturen over mange år. Etter å ha arbeidet i flere av de kommunale barnehagene, kan vi ikke komme bort fra at det er en utfordring å forholde seg

nøytral til undersøkelsen. Det gjør at en kan stille spørsmål til om vår habilitet er god nok i denne sammenheng.

En annen side ved undersøkelsesopplegget som vi har lagt opp til, er kjennskapet vi har til styrergruppen og store deler av de resterende ledergruppene i barnehagen. I utgangspunktet ønsket vi å behandle dataene med anonymitet, men så fort at det ikke lot seg gjennomføre. Vi har derimot lagt stor vekt på å behandle empirien vår konfidensielt. Dette har vi informert respondentene om, men vi ser likevel faren for at noen ikke vil gi oppriktige svar. At spørreundersøkelsen blir konfidensielt behandlet, er kanskje ikke godt nok for våre respondenter.

Som i all empiri, er det også her nærmest umulig å ta hensyn til alle eventualiteter. Det er en utfordring å få med alt det vi gjerne vil ha svar på. Jacobsen (2005) skriver i sin bok at det er like viktig å være bevisst på hva man velger bort, som hva man velger å ville ha svar på. Dette blir igjen en utfordring i forhold til reliabiliteten i spørreundersøkingen vår. Vi tror likevel at grepet vi har gjort med å slå sammen resultat fra OCAI og rapporteringsrunden, gjør at vi får en god validitet i hvordan kulturen uttrykkes i barnehagene.

Kapittel 4: Teoretisk forankring av de uavhengige variablene

Med bakgrunn i full barnehagedekning og lovfestet rett til barnehageplass har det på kort tid vært en storstilt satsing på barnehage. Hå kommune har satset på kommunale barnehager, og oppgaven har vært formidabel. Utfordringen har vært, og er fremdeles, å skaffe nok permanente barnehageplasser. Lover og retningslinjer som gjelder for barnehagen skal implementeres, kombinert med arbeidet med å få de nye barnehagene etablert i sine omgivelser. Dette gjenspeiler mange og sammensatte grunner for de kulturelle uttrykkene som gjør seg gjeldende ved den enkelte barnehage i kommunen.

Vi vil i dette kapitlet ta for oss to teorier, kontigens- og ledelsesteori. Innen kontigensteorien fokuserer vi på omgivelsenes betydning for kulturen i barnehagen. I ledelsesteorien tar vi utgangspunkt i den klassiske ledelsesteorien. Ut i fra denne sier vi noe om egenskaper og ferdigheter, samt profesjonsledelse. Med dette teoretiske utgangspunktet går vi videre med 6 forklaringsvariabler, for å kunne se om de kan være en forklarende årsak til organisasjonskulturen som preger barnehagene i kommunen. I hver teori har vi noen teoretiske antakelser om hva som kan forklare variasjonene i de kulturelle uttrykkene i barnehagene. Hypotesene kommer vi tilbake til i kapittel 6, der det empiriske materialet blir drøftet.

4.1 Kontigensteori

I første halvdel av 1900 tallet bar organisasjonsteorien preg av at organisasjoner ble oppfattet, konstruert og styrt som maskiner. Dette gjaldt både den klassiske skolen og human relationretningen. Kontigensteorien, som i utgangspunktet er en teori bygget med tanke på det private næringslivet, oppstod som en reaksjon mot den tradisjonelle organisasjonsteorien.

I teorien blir det argumentert for at effektive organisasjoner overlever. Teorier om at organisasjoner er som maskiner må etter hvert vike for den nyere oppfatningen om at organisasjoner er som biologiske organismer. De må passe inn i sitt miljø for å overleve, Pikkala (2005). De 15 kommunale barnehagene er organisatorisk, en egen enhet under kommunen. Pikkala (2005) viser til Lawrence og Lorsch som peker på at en gjerne må organisere på varierende måter, mellom de ulike avdelingene i samme organisasjon. Dette er

fordi de ulike enhetene møter ulike ytre miljø. Den enkelte enhet innenfor en organisasjon må finne sin egen måte å strukturere seg på, slik at den passer inn i den delen av omgivelsene, som den er en del av. Ved å tilpasse seg, og møte omstendighetene sine krav, vil avdelinger og organisasjonen oppnå effektivitet.

Flere hevder at kontingensteorien ikke er en egen teori, men et perspektiv med flere varianter. Pikkala (2005:211), henviser til J. R. Galbraith for å fremme det mest sentrale i denne tilnærmingen:

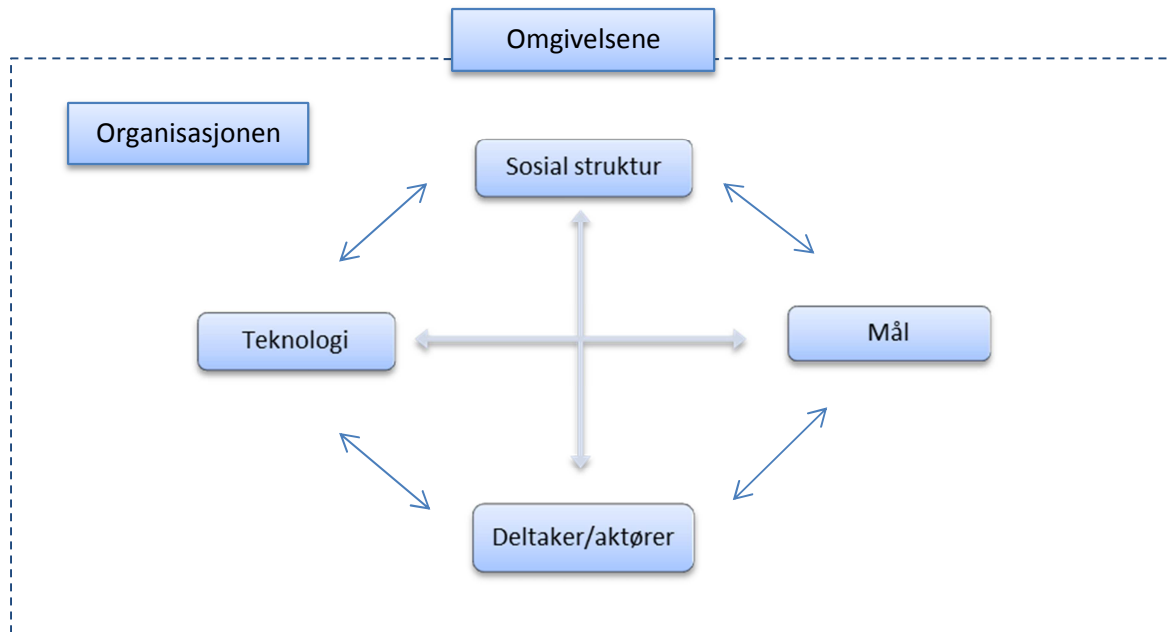
1. Det finnes ingen beste måte å organisere på
2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive

De mest omtalte omstendighetene, som organisasjonsstrukturen må tilpasses i, er teknologi, størrelse, økonomi og omgivelser. I tillegg blir ofte alder, eierforhold, medlemsbehov og oppgavetype en av faktorene som det fokuseres på. Av disse er det likevel omgivelsene som er den mest sentrale faktoren i kontingensteorien. Jacobsen og Thorsvik (2007) understreker også hvordan organisasjonene er avhengig av omgivelsene. En organisasjon må aktivt forsøke å påvirke omgivelsene gjennom omdømmebygging og det blir videre en styrke, for organisasjoner som har opparbeidet seg legitimitet til og i omgivelsene.

Ut ifra omgivelsene er usikkerhet den dimensjonen som har fått mest oppmerksomhet. Organisasjonen må til en hver tid leve med en viss grad av usikkerhet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007), er usikkerhet det som ligger i utfordringen med å se hva som skjer i fremtiden, og ut fra det, se hva som vil ha betydning for organisasjonen. Det vil med andre ord si evnen organisasjonen har til å forberede seg til noe som en ikke vet vil komme.

Mintzberg (1979) tar opp fire vesentlige dimensjoner for omgivelsene. Dette er stabilitet, kompleksitet, markedets sammensatthet og fiendtlighet. (Ibid) viser hvordan omgivelser kan variere fra enkle til komplekse. Kompleksitet har blitt beskrevet med begrepene homogen – heterogen. Det handler om hvordan organisasjonens begripelighet og oversiktighet er i forhold til omgivelsene. Til forskjell for andre forfattere skiller Mintzberg(1979) mellom stabilitetsdimensjonen og kompleksitetsdimensjonen. (Ibid) mener disse dimensjonene bør holdes fra hverandre på grunn av de ulike effektene de har på organisasjonsstrukturen.

Vi vil avslutte denne delen ved vise til Leavit`s diamant, som rammer inn og gir et bilde av omgivelses betydning for organisasjoner og avdelinger. I følge Leavit viser figuren hvordan omgivelsene påvirker organisasjonens ulike bestanddeler og aktører.



Figur 4.2.1 Leavit`s diamant: En modell eller en organisasjon (Scott 1987:15)

4.1.1 Hva vi ønsker å sette fokus på?

Kontigens teorien tar utgangspunkt i ulike faktorer, når omstendighetenes betydning av organisasjonens effektivitet blir vurdert. Vektlegging av de mest sentrale faktorene vil likevel variere mellom ulike forfattere. Avdelinger innenfor samme organisasjon må finne sin egen måte å være effektive på og møte omgivelsene på ulike måter. Ut ifra dette perspektivet kan det være mange og sammensatte grunner for de kulturelle uttrykkene som gjør seg gjeldende, ved den enkelte barnehage i Hå kommune. Med bakgrunn i kontigens tilnærmingen, vil vi ta for oss fire uavhengige variabler, for å se om de kan være en forklarende faktor til de kulturelle uttrykkene som preger barnehagene i vår kommune. Disse variablene er: alder, beliggenhet, størrelse og omgivelser. I hver forklaring har vi en teoretisk antakelse til hva som kan forklare variasjonen i de kulturelle uttrykkene. Vi har valgt bort økonomi som en av faktorene, fordi vi tilhører en tre nivå kommune, der styrene i barnehagen kun har ansvar for

eget driftsbudsjett. Forvaltning av personal og lønn administrerer etat for opplæring og kultur i kommunen.

4.2 Forklaringsvariabler

4.2.1 Etableringsår

I følge kontigensteorien er alder en av omstendighetene som må tilpasses organisasjonen. Med alder peker vi på når barnehagen ble etablert i kommunen. På bakgrunn av vedtaket om lovfestet rett til barnehageplass, har kommunen de siste årene vært preget av en massiv barnehageutbygging. Det er etter hvert et stort spenn i alder på barnehagebyggene i kommunen. De eldste barnehagene er fra begynnelsen av 70- tallet til midten av 80-tallet, mens de nyeste er bare året gamle. Vi er for øvrig fremdeles i utbyggingsfasen for å få permanente barnehager og oppfylle kravet om full dekning av barnehageplasser..

Vi tilhører et tjenesteområde i stor vekst og utvikling, og det kommer stadig nye krav og retningslinjer fra sentrale myndigheter som skal tilpasses og implementeres i barnehagene. Barnehagen skal være en lærende organisasjon. Utfordringen for etablerte barnehager kan være å tilpasse seg nye krav fra omgivelsene fra nasjonalt nivå. Sigurd Aukland (ass kommunalsjef, Klepp kommune) sa nylig: «Det er langt bedre at barnehagebygget ser ut som nitten åtti, enn at de inni tenker som nitten åtti». Det som har vært innarbeidet over flere år, og som ser ut til å fungere, kan være vanskelig å se og stille spørsmål ved. Det er blitt en del av kulturen i barnehagen.

De eldste barnehagene er godt etablerte i miljøet. Da barnehagene fra 70- og 80 tallet ble etablert var det liten konkurranse mellom barnehagene. De har dermed opparbeidet seg en posisjon i forhold til omgivelsene. Ut ifra kontigensteorien kan en beskrive det som om omgivelsene er stabile og sikre for barnehagen, Pikkala (2005). Det kan se ut som om disse barnehagene fortsatt er mer robuste i forhold til dynamikken med omgivelsene. Barnehagens troverdighet virker forankret og forholder seg stabile til skiftende omstendigheter. Foreldre som i dag har opphold til sine barn, har selv gått i samme barnehage og er tilfreds med organisasjonen. Forventningene til de eldste barnehagene, kan se ut til å være etablert i troverdigheten til barnehagen. I forhold til dette perspektivet kan forventninger til endring se ut til å være av mindre karakter.

De nye barnehagene må i større grad opparbeide seg en posisjon i omgivelsene. De siste barnehagene har kommet som perler på en snor. En konsekvens kan videre bli konkurransen om å rekruttere fagkompetanse, samt konkurranse om flest søkere til barnehageplass. Både personale og brukere av barnehagen stiller flere krav og har tydelige forventninger til arbeidsplassen og tilbudet de ønsker å benytte seg av. De nye barnehagene får dermed et «press» om å vise kreativitet og være fleksible. Samtidig må de strebe etter en rask tilpasning i det miljøet de blir en del av, Cameron og Quinn (2013). Omgivelsene som omgir barnehagen blir av den grunn med å påvirke barnehagens grad av innovasjon. I mangel på legitimitet fra omgivelsene kan de nye barnehagene bli utfordret på å opparbeide seg en kultur som går i retning av adhokrati.

Ser vi til de eldste barnehagene er det naturlig å tenke at de har opparbeidet et godt system med tanke på struktur og rutiner i barnehagen, både internt i personalet og eksternt i forhold til brukere og ulike samarbeidspartnere. De nye barnehagene kan tenkes å ha andre utfordringer som kan gi utslag i det kulturelle uttrykket. Personalet må knyttes sammen, få kjenne sin plass og delta ut ifra ulike forutsetninger. Med bakgrunn i dette er vi kommet fram til følgende hypoteser:

Hypotese 1: *De eldste barnehagene kjennetegnes av en hierarkisk kultur.*

Hypotese 2: *De nye barnehagene kjennetegnes av en adhokratisk kultur.*

4.2.2. Beliggenhet

De eldste barnehagene er fra begynnelsen av 70 - til midten av 80-tallet. Kommunen er grovt skissert, inndelt i fem tettsteder. Hvert av disse tettstedene har mellom en til tre barnehager fra denne epoken. Disse barnehagene har alle en sentral plassering og er sentrumsnære.

God planlegging karakteriserer både bygg og plassering i flere av de nye barnehagene. Brukerne møter de nye barnehagene med interesse og en positiv forventning. Spørsmål rundt og forventning til de nye barnehagene, startet allerede før barnehagene sto ferdige. En av årsakene til det kan være den sentrale beliggenheten.

I noen av barnehagene er ikke beliggenheten i tråd med etterspørselen. Det byr på utfordringer, eksempelvis i forhold til stabilitet i barnegruppen. Organisasjonen har ikke greid

å tilpasse omgivelsenes behov på en presis og god måte, Pikkala (2005). Noe av grunnen til det er et resultat av et akutt behov for barnehageplass, og at en ikke tar i bruk nok ressurser til at organisasjonen får tilpasse seg til omstendighetenes krav, Pikkala (2005). De sentrale barnehagene er i større grad med i konkurransen om å få barnehageplass. De perifere barnehagene må derimot ha et målrettet arbeid som vekker interesse hos brukerne og gir foreldre/foresatte ønske om å søke til barnehagen. Dette krever at barnehagene må være fleksible og kreative for å vekke brukerne sin interesse, og dermed kompensere for manglende interesse.

Det er da med interesse vi ser hvordan noen av barnehagene arbeider med å tilpasse seg lokale forhold, både når det gjelder miljø og omgivelser. Naturen blir med i visjonen og planer blir utformet med tanke på hva de lokale omgivelsene kan tilby.

Ser vi til de perifere barnehagene, har de ut ifra et kontigensperspektiv, en utfordring i forhold til omgivelsenes. For å kompensere dette er det naturlig å tenke at de har en strategi i form av kreativitet og innovasjon. Med bakgrunn i det har vi kommet frem til følgende hypotese:

Hypotese 3: *De perifere barnehagene har en kulturvektlegging på adhokrati.*

4.2.3 Størrelse

I kontigensteorien er størrelse en av designmekanismene som organisasjoner kan møte omstendighetenes krav med, Pikkala (2005). Hos oss er de nye barnehagene de største. Bakgrunnen for å bygge det vi definerer som store barnehager, var å imøtekomme etterspørselen etter barnehageplass - der etterspørselen er størst. Vi har barnehager som varierer fra i underkant av 3 til 9 avdelinger.

Forskning av organisasjoner viser at det er en nær sammenheng mellom størrelse og struktur av en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til behov for økende formalisering, som innebærer mer regler, rutiner og prosedyrer i større organisasjoner. En stor barnehage må ha en tydeligere styring for å kunne beholde oversikt og kontroll. Formelle regler og rutiner kan være en måte og kontrollere de ansatte på, men det kan også være nødvendig der en leder må delegerer beslutninger nedover i systemet. Mange av oppgavene blir desentraliserte, uten at leder er direkte involvert i alle beslutninger, Pikkala (2005). Ved implementering av formelle

regler og rutiner i organisasjonen, trenger ikke ledelsen å overvåke en hver beslutning. De tilsette kjenner til og har implementerte prosedyrer.

I små organisasjoner blir det mer oversiktlig, og av den grunn lettere å ha direkte kontakt med alle på arbeidsplassen. Det kan føre til en tettere relasjon blant de ansatte. Rutiner og fordeling av oppgaver blir gjerne av en mer uformell karakter, fordi hver ansatt er mer synlig i organisasjonen. I mindre organisasjoner er leder i større grad med og tar del i de daglige gjøremål. En styrer i en liten barnehage blir mer synlig og lettere tilgjengelig for sitt personale. Behovet for en sterk grad av formalitet blir mindre, og strukturen blir flatere. Flere av de ansatte utfører samme type gjøremål. På grunn av lite tilgjengelige ressurser, blir muligheten for å ha en kjerne med spesialister og fagutdannet personell redusert.

Muligheten for å rekruttere og ha ressurser til fagutdannet personell er større i store barnehager. Behovet for flere med høyskole og fagutdanning kan øke i takt med størrelsen på barnehagen. Store barnehager er og blir mer komplekse, og behovet for en større grad av spesialisert personell, vil tvinge seg frem, Jacobsen og Thorsvik (2007).

I forhold til størrelse på barnehagen vil det sannsynligvis være et skille i kulturuttrykk. De små barnehagene er mer oversiktlige og har kanskje enklere for å være kollektive. De store barnehagene er mer uoversiktlige og har behov for en strammere intern styring. Klare forventninger til personalet og delegering er naturlig her. Med utgangspunkt i dette fremmer vi følgende hypoteser:

Hypotese 4: *Små barnehager vektlegger en adhokratisk kultur,*

Hypotese 5: *Store barnehager vektlegger en hierarkisk kultur.*

4.2.4 Omgivelsene

Omgivelser er alle forhold utenfor organisasjonen som har en potensiell effekt på organisasjonen, Jacobsen og Thorsvik (2007). Kontingensteorien argumenterer for at effektive organisasjoner klarer seg i kampen for livet, Pikkala (2005). I følge denne teorien skal tilpasningen og effektiviteten oppnås, ved at organisasjoner tilpasser seg og møter omstendighetenes krav. Jacobsen og Thorsvik (2007) peker på at i stabile og forutsigbare omgivelser vil en byråkratisk struktur fremme effektivitet. Ut ifra denne påstanden vil trolig

en hierarkisk kulturvektlegging for organisasjonen, være den beste tilpassingen til omgivelsene.

Omgivelser er en faktor som har fått mye oppmerksomhet. Vi snakker gjerne om både heterogene og dynamiske omgivelser. De representerer begge usikkerheter, men det kreves ulike tilpasninger for å redusere denne usikkerheten. Det er likevel slik at hver av våre barnehager har ulike dimensjoner som de må forholde seg til i omgivelsene. En dimensjon hos oss, er tettstedene med flere barnehager. Her tenderer det til konkurranse om søknader til barnehageplass, mellom de ulike barnehagene. Dette er en faktor som trolig blir mer fremtredende i tiden fremover. En strategi for å imøtekomme usikkerhet kan være rettet mot innovasjon, eller det som Mintzberg ville kalt «*adhocrati*», Pikkala (2005:218), og som er en fleksibel organisasjonsform. Med bakgrunn i dette vil preferansen være en adhokratisk kulturvektlegging.

Ut i fra et kontigensperspektiv er barnehager med lav grad av søknad preget av en usikkerhet. For å kompensere med lavt søkertall, må barnehagene overbevise omgivelsene ved hjelp av en dynamisk søken etter innovasjon. Det fordrer til fleksibilitet, være fremtidsrettet og visjonær. Hypotesen blir:

Hypotese 6: *Barnehager som har lav grad av søknad om barnehageplass, har en adhokratisk verdivektlegging.*

4.3 Ledelsesteori

Vi vil i denne delen gjøre rede for ledelsesteori for å se i hvilken grad det har betydning for de kulturelle uttrykkene i barnehagen. Lederskap og leders betydning for organisasjonen har vært og er fremdeles gjenstand for en omfattende debatt. Debatten har mange og ulike kjennetegn om hva som preger gode ledere, for og i organisasjonen. Det er en samlet enighet innen ledelsesteorien at ledere er av stor betydning for organisasjonen, i motsetning til organisasjonsteorien som vektlegger system og struktur, Lotsberg (2005). Vi kan således si at ledelsesteorien omhandler enkelt individ og den enkelte leder. Den presiserer også at hver enkelt ansatt har betydning for organisasjonskulturen. Cameron og Quinn (2013) sier at en organisasjonskultur påvirker både organisasjonsnivået og enkeltindivider i organisasjonen. En

eventuell endring av organisasjonskultur er avhengig av endring hos den enkelte medarbeider i organisasjonen.

Strand (2001) hevder at hele 25-30 % av den norske arbeider jobber med å lede andre. Han peker videre på at offentlig sektor, har en høyere andel kvinnelige ledere, enn det privat sektor har. Begrepet ledelse fenger og det finnes et antall teorier i faglitteraturen. Det innebærer ulik forståelse om lederens funksjon for og i organisasjonen, sett ut ifra ulikt ståsted og hvilken rolle en besitter. Det er mange og ulike årsaker som påvirker hvordan lederne oppfatter sitt lederskap, og likedan hvordan de foretrekker å utøve ledelse på.

Det finnes utallige definisjoner av ledelse som fenomen, disse er forskjellige og varierende. De viser til ledelse som defineres via en posisjon, som egenskaper hos en person, som en atferd, som påvirkning eller som gjensidige prosesser. Strand (2001) påpeker at de utallige definisjoner har gjort begrepet komplekst. De forskjellige definisjonene viser tydelig at det er et område som er viet stor interesse og oppmerksomhet, uten at det har ført til en samlet forståelse eller definisjon. Vi har likevel valgt å trekke fram noen sentrale kjennetegn som går igjen i definisjoner av ledelsesbegrepet. Strand (2001) peker på noen fellestrekk, «definisjoner» for leder:

- De har ansvar for andres arbeid eller funksjonsmåte.
- De har et mandat, en tillitserklæring fra interessentene i og rundt organisasjonen, til å kunne påvirke organisasjonen.
- De forventes å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen.

Gotvassli (2013) definerer ledelse som:

«Mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosesser, oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål», Gotvassli (2013:36).

Videre definerer Jacobsen og Thorsvik (2007) begrepet:

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd», Jacobsen og Thorsvik (2007:381)

Det sammenfallende med disse to definisjonene er at ledelse er en prosess mellom mennesker i organisasjonen.

Både Strand (2001) og Van Wart (2008) er av den oppfatning at ledelse må forstås som en funksjon. Det vil si at praksis må vurderes i sammenheng med organisasjonsformen, sektoren og den kulturen som lederen virker i. Vi kan med andre ord si, at det ikke finnes en «beste»

måte å utøve ledelse på. Ser vi til Cameron og Quinn (2013) sier de at organisasjoner med ulike kulturstiler vektlegger ulike lederskapsevne. Først når gode lederegenskaper sammenfaller med den dominerende kulturen, er muligheten for å lykkes tilstede. I en markedskultur vil den mest effektive lederen være de som kan styre, produsere resultater, forhandle og motivere, mens en leder i klankultur vil være mest effektiv om en er teambygger, tilrettelegger og støttespiller.

Den klassiske delen av ledelseslitteraturen viser til ulike menneskelige kjennetegn som viser seg å gå igjen hos ledere med suksess. I følge Lotsberg (2005), kjennetegnes de ved å være sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, motiverte og viser vilje til makt. Strand (2001) beskriver de mest kjente egenskapene som samarbeidsvilje, besluttsomhet, pålitelighet, utholdenhet og vilje til ansvar. Samlet er disse, individuelle kjennetegn, som får betydning i utøvelsen av ledelse. Van Wart (2008) viser også til denne delen av ledelsesteorien, og skiller mellom begrepene «traits and skills». Traits viser til egenskaper som mer eller mindre er iboende hos den enkelte leder. De viser til lederens naturlige evner, som er en del av hvem en er, hva en gjør og hvorfor en gjør det. Van Wart (2008) deler egenskapene inn i tre kategorier, personlige karaktertrekk, drivere – motivasjon og verdiorienteringer. Skills er ferdigheter som kan læres, gjennom faglig utdanning, øvelse og erfaring. Eksempel på ferdigheter kan være kommunikasjon, kontinuerlig læring og tekniske ferdigheter. Disse ferdighetene er synlige, kan øves opp, utvikles og forbedres, men de kan også glemmes. Sammenfallende i ledelsesteorien, for både Lotsberg, Strand og Van Wart, er at de legger vekt på personlige egenskaper som betydning for ledelse av organisasjonen.

Cameron og Quinn (2013), og rammeverket for de konkurrerende verdier, fremhever et utvidet syn på personalledelse. De hevder at ledelse aldri har vært så viktig som nå for å lykkes i organisasjonen. Gjennom personallederen kan en fremme organisatorisk endring og forbedring av organisasjonskulturen. Mange av lederne i barnehager er profesjonsledere. De har en bachelor som barnehagelærere og er dyktige fagpersoner. Lederoppgaven fører til andre krav og til noe mer enn fagpersonen er utdannet til. Slik kan en også si at ikke alle fagfolk kan bli dyktige ledere, Strand (2001). Profesjonslederen har sitt fag som øverste prioritet og andre overveielser er underordnet. Dette kan forstås som at profesjonslederen har motiver som er uforenlig med god ressursutnyttelse. Pikkala (2005), understreker hvordan lederstyrt tilpassing også innebærer at lederen må ta de nødvendige kursendringer, som skal

til for at organisasjonen skal gå i takt med omgivelsene. Cameron og Quinn (2013) poengterer paradokset som viser at lederne som scorer høyt innenfor alle fire kulturtypene, og som dermed kan være både harde og myke, innovative og kontrollerte, har de beste forutsetningene for å drive effektive organisasjoner. Noen ledere er opptatt av struktur og produksjon for å oppnå resultater, mens andre ledere er rettet mot å oppnå gode personlige relasjoner. Forutsetningen er at ledere er viktige for organisasjonen, Lotsberg (2005).

4.5 Hva vi ønsker å sette fokus på?

Utgangspunktet vårt er at ledelse er av betydning for organisasjonen og at en organisasjonskultur påvirkes av enkeltindivider i organisasjonen, Cameron og Quinn (2013).

Det er likevel ulike årsaker som påvirker hvordan lederne oppfatter sitt lederskap, og likedan hvordan de foretrekker å utøve ledelse. Vi vil i denne delen av oppgaven se etter forklaringer til variasjonene i det kulturelle uttrykket i barnehagen, og har valgt ut områdene: utdanning og kjønn.

Nasjonale myndigheter legger vekt på å høyne den formelle kompetansen i barnehagen. Vi ønsker først å se om vi finner variasjoner i det kulturelle uttrykket, på bakgrunn av utdanning. Videre har det vært fokus på at det er for liten prosentandel menn i barnehagene. På bakgrunn av det vil vi se om de barnehagene som har flest menn, kan være en forklarende variabel til det kulturelle uttrykket i barnehagen.

4.6 Forklaringsvariabler:

4.6.1 Utdanning

Skogen (2005) hevder at barnehagen er en spesiell organisasjon å være leder for, blant annet fordi den har mange ulike grupper å forholde seg til. Dette kan eksemplifiseres ved å se på våre barnehager, der lederne skal forholde seg til brukerne, personale med formell og uformell utdanning, tverretattlig instanser, samt administrasjon og politiske organ. I følge Cameron og Quinn (2013) viser forskning at det er samsvar mellom kultur og kompetanse:

Når en persons gode lederegenskaper samsvarer med den dominerende kulturen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket, (Ibid).

Det samme gjelder for avdelingen som de leder for.

Barnehagelærere besitter profesjonelle verdier som gir en viktig faglig plattform. Det er nærmest en forutsetning med faglige kvalifikasjoner for å inneha en lederjobb i barnehagen. Ledelse er faglig ledelse og lojalitet til fagfellesskapet, Lotsberg (2005). Han skriver videre at det likevel er en utfordring å ta det handlingsrommet som kreves for å utføre sine oppgaver som leder. Strand (2001) omtaler profesjonsledere som ledere av ekspertorganisasjoner, der god ledelse består i å la folk gjøre det de er gode til. Drivkraften ligger i de utfordringene de selv definerer som viktige, for å dra i den retningen som fagfellesskapet og brukerne er tjent med.

Stoltenberg regjeringen la i august 2011 fram et landsomfattende prosjekt som kalles GLØD. På regjering.no blir GLØD beskrevet slik:

«Prosjektet GLØD har som overordnet målsetting å styrke barnehagens kompetanse, heve status for arbeidet og å øke rekrutteringen av barnehagelærere».

For ytterlig å legge vekt på hvor viktig det er med mer formell kompetanse i barnehagen, utarbeidet Stoltenberg regjeringen strategiplan for kompetanse og rekruttering (2013).

Rekruttering av personell med formell kompetanse til barnehagelæreryrket er en utfordring. Det er ikke lenge siden de siste tallene viste at det på landsbasis er 3628 barnehagelærere på dispensasjon. Bare i Rogaland er tallet oppe i 583 (KOSTRA 15.12.2013), og i Hå kommune er det nå 32 barnehagelærere på dispensasjon. I denne sammenhengen blir det viktig for oss å se om utdanning bidrar til variasjoner i verdivektlegging av kulturtype. Som vi sa tidligere har enkeltpersoner påvirkning på organisasjonskulturen, Cameron og Quinn (2013). Utvalget er barnehager som har høy grad av utdanning, barnehagelærere med bachelor og ansatte på dispensasjon fra utdanningskravet.

Med bakgrunn i ledelsesteorien og lederens betydning for organisasjonen, tenker vi at barnehager med formell kompetanse og høyt utdanningsnivå skal være i stand til å lede barnehagen som en lærende organisasjon. Dette innebærer å være i kontinuerlig endring og utvikling. Barnehagens visjon må fornyes å være i tråd med kunnskapsdepartementets målsetninger. Entusiastene løftes fram i stedet for å dukkes, og personalet kjenner seg som en viktig del i arbeidet. Barnehager med flere ledere på dispensasjon trenger sannsynligvis mer struktur og rutiner for å lede arbeidet i barnehagen. Ulikt faglig ståsted kan være utfordrende

og behovet for gode styringssystemer kan være nødvendig. Med bakgrunn i dette har vi utviklet to hypoteser knyttet til utdanning:

Hypotese 7: *Barnehager som har en høy grad av ansatte med bachelor og tilleggsutdanning har en adhokratisk kultur.*

Hypotese 8: *Barnehager som har mange i ledergruppen på dispensasjon vektlegger en hierarkisk kultur.*

4.6.2 Kjønn

Det er et faktum at menn er sterkt representert i de fleste lederstillinger i Norge. Kvinnene er representert med 16 %, men utgjør nesten halvparten av arbeidsstyrken, Strand (2001).

Dette er midlertid ikke representativt for vår organisasjon, som har høy grad av kvinnelige ledere, videre sammenfaller det med økning av kvinnelige profesjonsledere i ekspertorganisasjoner. Strand (2001) henviser til Drage og Solberg når han refererer at: «*Dersom begge kjønn kan være med på å prege organisasjonens norm- og verdisystem, beslutningsprosesser og produktutvikling, sikres kvalitet, produktivitet og mangfold i den daglige drift*», Strand (2001:362).

De peker på tre ulike perspektiv på hvordan menn og kvinner oppfattes å være forskjellige:

- *Det biologiske perspektivet* peker på forskjeller mellom menn og kvinner, der biologisk forskning viser til mange likheter mellom menn og kvinner.
- *Kjønnsforskjeller i et mellommenneskelig perspektiv* peker på at en utvikles forskjellig ut ifra hvordan omgivelsene reagerer.
- *Kjønnsforskjeller i et kulturperspektiv* der egenforståelse og forståelse av andre ses gjennom familie, klasse, rase, nasjon og utdanning, Strand (2001)

Jakobsen og Thorsvik (2007) hevder at både mannlige og kvinnelige ledere ser på kjønn som lite betydningsfullt når det gjelder ledelse. Det kan likevel være av interesse å se om det er forskjeller med hensyn til valg i kulturkartlegging. Strand (2001) viser til undersøkelse gjort av Næss, der resultater viser at kvinnelige ledere er dyktigere enn de mannlige lederne til å støtte, utvikle og motivere medarbeiderne. Mennene, i privat sektor, får på den andre siden bedre skår når det gjelder å være pådrivere og oppnå konkrete resultat og oppsatte mål.

På landsbasis er barnehagen en kvinnedominert arbeidsplass, og Hå kommune er ikke noe unntak. Med bakgrunn i at barn trenger både kvinnelige og mannlige rollemodeller for å gjenspeile samfunnet, er det å rekruttere menn et satsningsområde. I denne sammenheng blir det av interesse å se om egenskaper, i kraft av å være mann eller kvinne, har noe å si for det kulturelle uttrykket i barnehagen. Vi kommer med følgende hypotese:

Hypotese 9: *Barnehager som har høy grad av menn har en adhokratisk kultur.*

4.7 Oppsummering av de uavhengige variablene

Vi har i dette kapitlet tatt for oss et utvalg uavhengige variabler som kan være av betydning for de kulturelle uttrykkene i barnehagen. Vi har videre gjort en teoretisk forankring av variablene, og kommet frem til hypoteser som vi avslutningsvis vil liste opp. Vi vil videre se i hvilken grad hypotesene stemmer med empirien som blir presentert i følgende kapittel.

1. De eldste barnehagene kjennetegnes av en hierarkisk kultur.
2. De nye barnehagene kjennetegnes av en adhokratisk kultur.
3. De perifere barnehagene har en kulturvektlegging på adhokrati.
4. Små barnehager vektlegger en adhokratisk kultur.
5. Store barnehager vektlegger en hierarkisk kultur.
6. Barnehager som har lav grad av søknad om barnehageplass, har en adhokratisk verdivektlegging.
7. Barnehager som har en høy grad av ansatte med bachelor og tilleggsutdanning har en adhokratisk kultur.
8. Barnehager som har mange i ledergruppen på dispensasjon vektlegger en hierarkisk kultur.
9. Barnehager som har høy grad av menn har en adhokratisk kultur.

Kapittel 5: Fremstilling av det empiriske materialet

I kapittel 2 viste vi til Cameron og Quinn (2013) som peker på at organisasjonskultur, i for liten grad har vært et prioritert område, med tanke på å øke organisasjonens ytelse. De begrunner det med at organisasjonskultur omfatter «hvordan ting fungerer her», det som på mange måter er usynlig, men som likevel dominerer for hvordan mennesker i organisasjon opptrer og handler.

I dette kapittelet vil vi ta for oss det empiriske materialet, og se det sammen med de tre hovedelementene i oppgaven vår. Vi starter med å finne svar på det første spørsmålet:

- Hva er det dominerende kultur uttrykket blant barnehagene i Hå kommune?

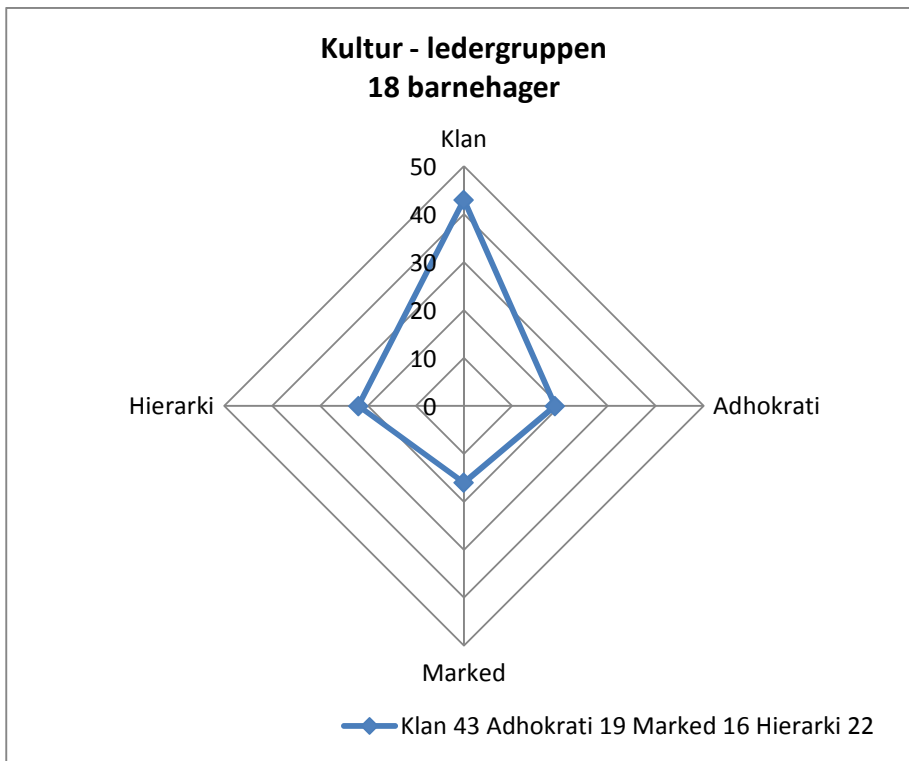
Vi vil ved hjelp av det empiriske materialet, vise det overordnede kulturelle uttrykket for barnehagene i hele kommunen. Dette vil vi illustrere ved hjelp av profilen vi får med bakgrunn i spørreundersøkelsen, OCAI. Vi avslutter her med å vise det kulturelle uttrykket, til hver av de 18 barnehagene i kommunen.

5.1 Barnehagens samlede kulturelle uttrykk

En overordnet kulturtype sier noe om antakelser, stiler og verdier som er dominerende, Cameron og Quinn (2013), for barnehagen. En dominerende kultur kan ses på som en styrke og et fortrinn for hva som skjer i barnehagen, Cameron og Quinn (2013). Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 6 der vi vil diskutere forholdet mellom teorien som ble utledet i kapittel 4 og fremstillingen av det empiriske materialet.

Det samlede og overordnede kulturelle uttrykket for barnehagen i Hå kommune gir et hovedbilde som viser at den dominerende kulturen er klan. Denne kulturen får omtrent dobbelt så mange poeng, sett i forhold til hierarkiet, som er den nest sterkeste kulturen.

Figuren under viser funn av et samlet kulturelt uttrykk for barnehagene i Hå kommune.



Figur 5.1 Samlet kulturuttrykk for barnehagene i kommunen.

I denne modellen, får vi en samlet profil av det kulturelle uttrykket fra barnehagene i Hå. Hovedbildet er tydelig. Med en klankultur på 43 poeng, blir denne kulturen dominerende hos barnehagene i kommunen. Videre får hierarkiet en vektlegging på 22 poeng, og blir dermed den nest sterkeste kulturtypen i et samlet og overordnet uttrykk. Felles for klan og hierarki er at de begge ligger på aksen som tilhører et internt fokus. Ved at klan og hierarkiet er de sterkeste kulturtypene i den overordnede profilen, får vi indikasjoner på at barnehagene går i retning av å være internt fokusert, vektet mot stabilitet.

Det var lite overraskende å få de empiriske funnene som viser at barnehagene har en kultur som domineres av klan. Barnehagen har en arbeidsform som preges av verdier som tette relasjoner, samarbeid og omsorg for hverandre. Barnehagen er en sektor, med som kjent, en høy prosent av ufaglærte. Behovet for struktur og prosedyrer og forutsigbarhet innad i barnehagen blir av betydning. Ønske fra ledelsen om å løfte kompetansen og faget, fører til en kontinuerlig satsing på utvikling, motivering og et ønske om å være støttespiller for sine ansatte.

Profilen som viser 43 poeng til klankultur, gir grunn til å stille spørsmål til, om denne kulturtypen i for stor grad har fått en dominerende plass i barnehagene i Hå kommune. Lerborg (2010), viser til den tyske filosofen Sloterdiks som sier at, personer fra ulike paradigmer har vanskelig for å forstå hverandre og enes om noe, som de hver på sine områder ser på som selvfølge (ibid). Kan funnene være indikatorer på at barnehagene har gått for langt, i å prioritere det som foregår innenfor barnehagens vegger, og dermed ikke sett behovet av å arbeide utadrettet og brukerorientert.

Kanskje det kan være en årsak til at vi i motsatt ende av klan, finner markedskultur, som i figur 5.1, vises som den svakeste kulturen. Barnehagene gir markedet en vektlegging på 16 poeng, og har dermed en score på mindre enn halvparten, i forhold til vektlegging av klankultur. Heller ikke adhokratiet blir vektlagt med et sterkt kulturelt uttrykk. Denne kulturtypen får en score på 19 poeng. Felles for marked og adhokrati som kulturtyper, er at de begge er på akse som tilhører et eksternt fokus, rettet mot endring, utvikling og disiplinering til omgivelsene, for å sikre legitimitet og eksterne ressurser.

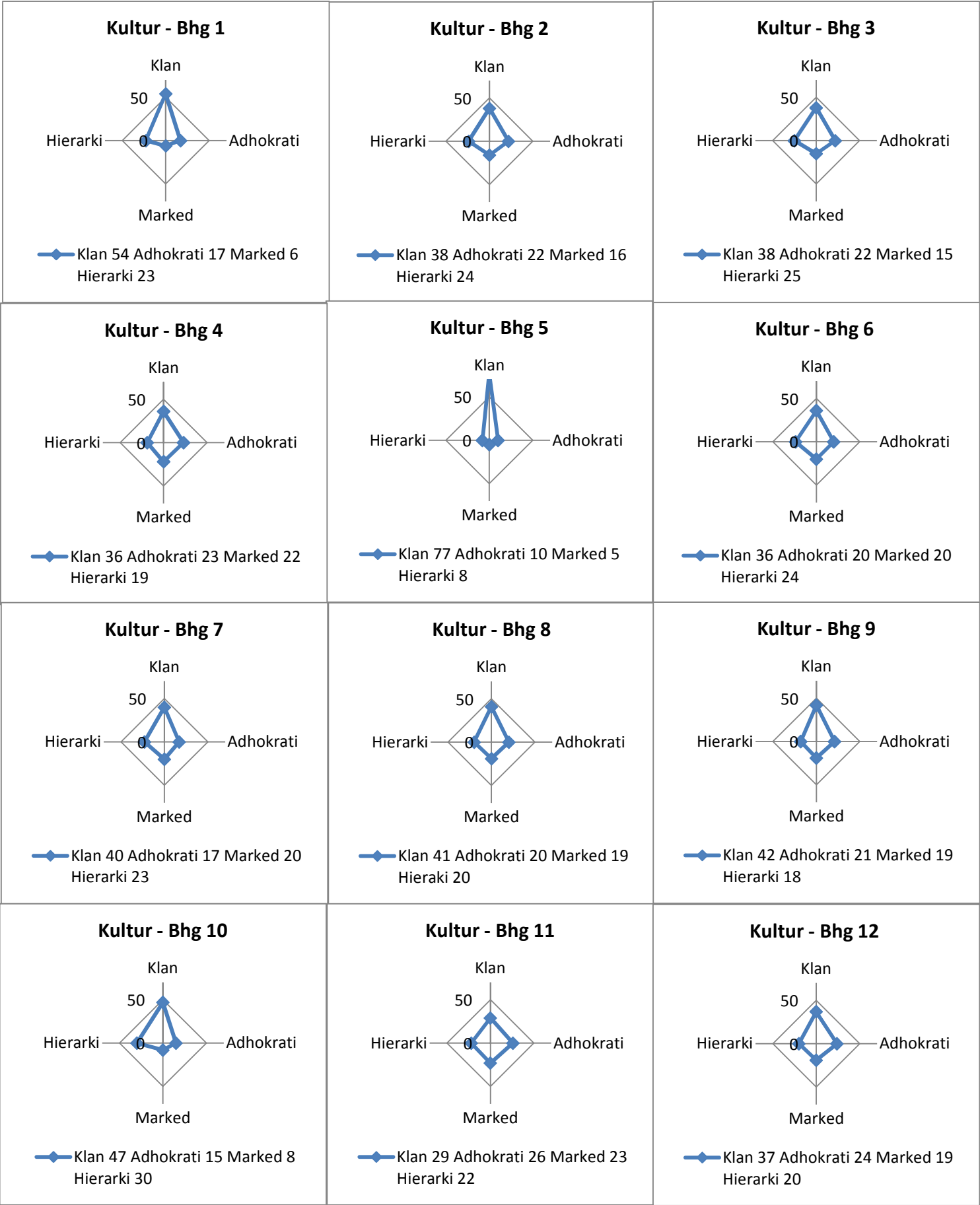
Vi vil videre se i hvilken grad hovedbildet, som vist i figur 5.1 stemmer, sett sammen med hver enkelt barnehage i kommunen. I de påfølgende visuelle uttrykkene vil vi illustrere i hvilken grad det er variasjon i det kulturelle uttrykket blant barnehagene i Hå.

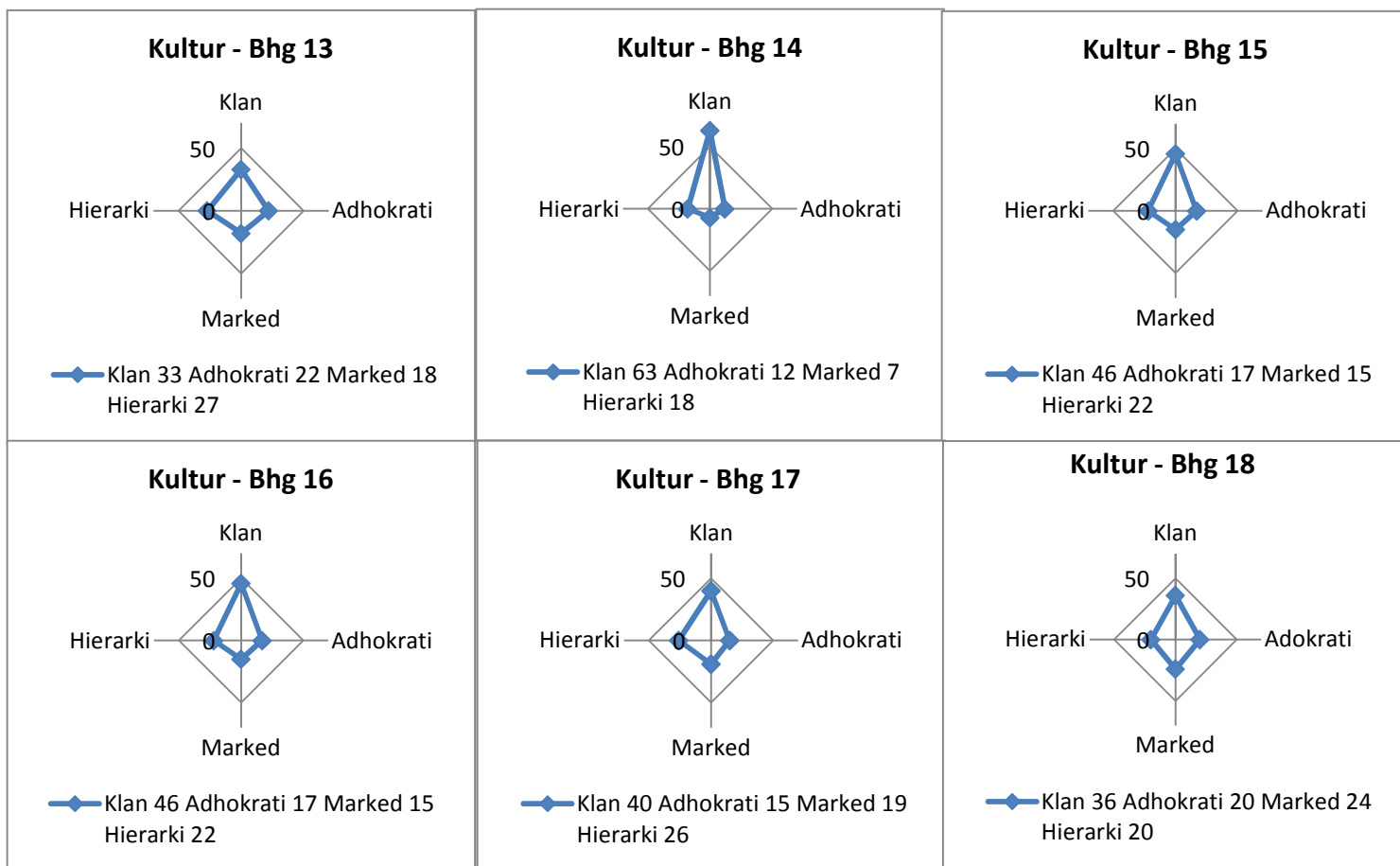
Det vil si at vi skal besvare oppgavens andre problemstilling som er:

- Påvise eventuelle variasjoner i det kulturelle uttrykket mellom barnehagene i Hå kommune.

5.2 Kulturprofil for barnehagene i Hå

Under viser en oversikt over barnehagens kulturelle uttrykk i de 18 barnehagene i kommunen. I hver figur er det oppgitt tallverdi for hvordan barnehagens kulturvektlegging fordeler seg mellom de fire kulturdelene, klan, adhokrati, marked og hierarki.





Figur 5.2 Barnehagens individuelle uttrykk

De 18 ulike profilene fra hver av barnehagene, gir et annet bilde, enn det som vist i den overordnede figuren. Vi kan her se til dels store variasjoner i vektleggingen mellom de fire kulturtypene.

Hovedbildet er at klan, på lik linje med barnehagenes samlede uttrykk, er den dominerende kulturen i alle barnehager. Alle barnehager scorer klan som høyest verdsatt kulturtype. Ved å sammenligne hvordan hver barnehage vektlegger klan som kultur, får vi et tydelig bilde av at variasjonen er stor. Poenggivningen på klan som dominerende kultur varierer fra 29 poeng som laveste score, til 77 poeng som høyeste score. Av det gir tre barnehager over 50 poeng til klan, mens sju barnehager gir mellom 40 og 50 poeng. De resterende åtte barnehagene gir mellom 29 og 39 poeng til klankultur.

Det overordnede uttrykket viser at hierarkiet er det nest sterkeste kulturelle uttrykket hos barnehagene. Ved å se profilene for hver av barnehagene, scorer 12 av barnehagene hierarkiet som den nest sterkeste kulturtype. Også i hierarkiet er det forskjell mellom barnehagene i grad av vektlegging. Det varierer fra den laveste barnehagen som gir 8 poeng til den høyeste som gir 30 poeng. Elleve av barnehagene klumper seg til en poenggivning på mellom 20 og 25. Barnehagen som gir hierarkiet 8 poeng er et ytterpunkt. Det illustreres ved at den nest svakeste poengsummen til hierarkiet er 18 poeng. I andre enden av poenggivningen, er ytterligheten ikke så tydelig. Den høyeste summen er på 30 poeng, og det skiller 3 poeng til barnehagen som gir hierarkiet den nest høyeste scoren på 27 poeng.

Som vi var inne på tidligere, er det interessant å se, at et flertall av barnehagene legger seg på aksene som tilsier et internt fokus og integrering. Vi kan i tillegg legge til at stabilitet og fleksibilitet blir sentrale og prioriterte verdier for flertallet av barnehagene.

I den overordnede figuren får adhokratiet et gjennomsnitt som kultur på 19 poeng. Figur 5.2 viser at det i denne kulturtypen er en varierende vektlegging mellom barnehagene. Tolv av barnehagene klumper poenggivning på adhokratisk kultur fra 17 til 23 poeng. Forskjellen varierer fra laveste score på 10 poeng, til den høyeste på 26 poeng. To barnehager gir kulturen mellom 24 og 26 poeng. Fire barnehager gir adhokratiet 15 poeng eller lavere. Den laveste poengsummen indikerer en minimal vektlegging, på kreativitet og nytenkning, samt det å være visjonær og risikoorientert. Dette er en tankevekker med bakgrunn i at barnehagene er en sektor i stor vekst og endring.

Også i markedet finner vi vesentlige forskjeller i kulturvektleggingen i barnehagene. Her varierer vektleggingen fra 5 poeng hos den laveste, til 24 poeng hos den høyeste. Den overordnede profilen viser at markedet er den av de fire kulturtypene som får den laveste poenggivningen, med et gjennomsnitt på 16 poeng. Sammenligner vi mellom barnehagene, ser vi at 12 av 18 barnehager har markedet som den lavest rangerte kulturtypen. I den laveste enden av poengskalaen, er det fire barnehager som gir markedskultur mellom 5 og 8 poeng. Seks barnehager klumper seg og gir markedskultur 19 eller 20 poeng. Tre barnehager vektlegger markedet med høyest poengsum som er på mellom 22 og 24 poeng.

Et interessant funn i denne kartleggingen finner vi hos barnehage 11, som gir klan den laveste poengsummen. Poenggivningen barnehagen gir de ulike kulturdelene, er den jevneste av alle

de 18 barnehagene. Ved å se til baggrunns materialet, er denne barnehagen i kategorien med de nyeste barnehagene. Barnehagen har full pedagogdekning og tilleggsutdanning innen ledelse. Den har sentral beliggenhet, er mellomstor og har høy grad av søknad.

Oppsummering:

Ved å få en overordnet gjennomsnittprofil av alle barnehagene i kommunen, har vi nå data på at klan er en sterkt dominerende kultur hos barnehagene i Hå kommune. Innhentet empiri viser at hierarkiet er poenggitt til nummer to. Med bakgrunn i dette kan vi slå fast at gjennomsnittsverdien til barnehagene i kommunen viser et internt og stabilt fokusert kulturuttrykk.

Med en forskjell i vektlegging på 30 poeng mellom det *internt-* og *eksternt fokuserte*, blir variasjonen påfallende. Figur 5.2 er sammenfallende med inntrykkene vi henviste til innledningsvis, der rapporteringsrunden viste til store forskjeller i de ulike barnehagene. Interessen for å se nærmere på organisasjonskultur i barnehagen ble vekket. Ved hjelp av empiri ønsket vi å se på mulige nye tilnæringsmåter for å forstå organisasjonen. Vi vet at organisasjoner er komplekse og det ikke finnes et enkelt svar om hva som er best. Målene er mange, men kan likevel være uklare og motstridende. Rollene er diffuse og ansvaret uklart. Er det en ledelsesutfordring som forklarer de store variasjonene? Vi tenker at ledelse og strategi er en sentral faktor for organisasjonens yteevne, og at gamle mønstre og tradisjoner kan hindre effektiviteten. Fortolkninger og erfaringer må i større grad ses gjennom nye rammer og ha et mer eksternt fokusert blikk. Med bakgrunn i at kultur er noe vi har og blir sett på som en adskilt egenskap ved organisasjonen, blir det av interesse og videre se om variasjonene har forklaringsverdi i hypotesene som fremsettes i kapittel 6. Dette fører oss til det siste spørsmålet i oppgaven:

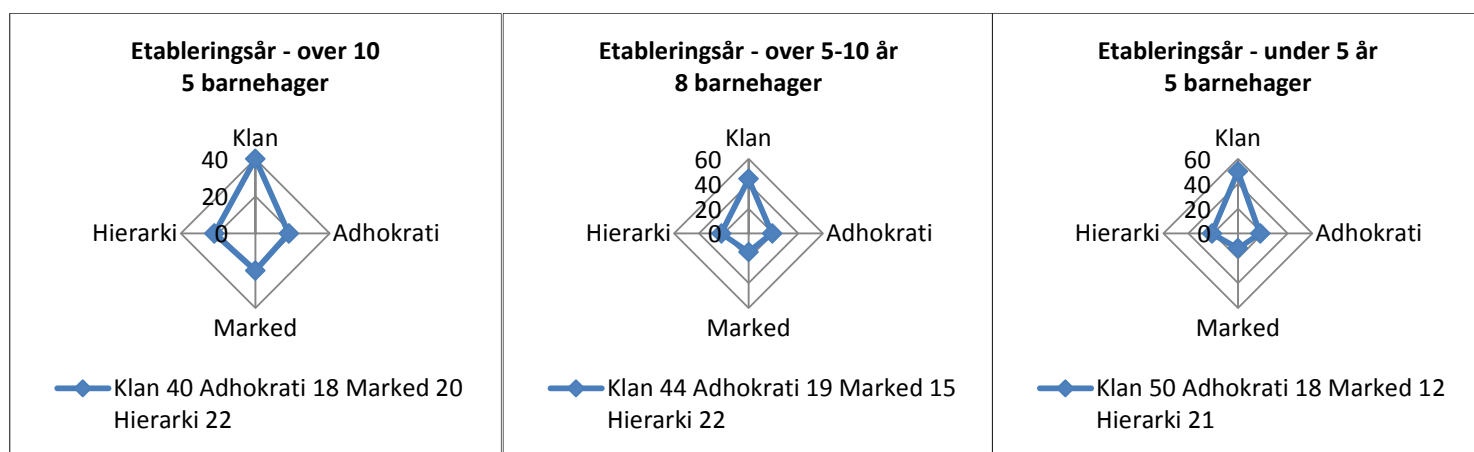
- Hva kan forklare variasjoner i barnehagens kultur uttrykk?

Kapittel 6: Hva kan forklare variasjonene i det kulturelle uttrykket?

I den siste delen vil vi sette frem hypotesene som ble teoretisk utledet i kapittel 4, ut i fra empirien som ble presentert i kapittel 5. Med bakgrunn i dette vil vi diskutere i hvilken grad hypotesene som ble fremsatt blir bekreftet eller avkreftet.

6.1 Forklaringsvariabel 1: Etableringsår

Barnehagene i Hå kommune har stor variasjon i alder. Variasjonen er fra de eldste som ble etablert på 70-tallet fram de nyeste på et par år. Figuren viser i hvilken grad etableringsår er en forklarende årsak til det kulturelle uttrykket.



Figur 6.1 Barnehagens etableringsår

Hypotese 1: De eldste barnehagene kjennetegnes av en hierarkisk kultur.

Kommunen er delt inn i fem tettsteder, og hver bygd har en og to barnehager som er fra -70 og 80 tallet. De hadde en posisjon i nærmiljøet, allerede før lovfestet rett til barnehageplass, og den store utbyggingen startet. Barnehagene i denne kategorien er stabile og etablerte i omgivelsene. De har andre forutsetninger enn det de nye barnehagene har. Det blir av betydning å sikre en fortsatt stabil og forutsigbar drift. Regler, rutiner og arbeidsoppgaver er innarbeidet i barnehagen.

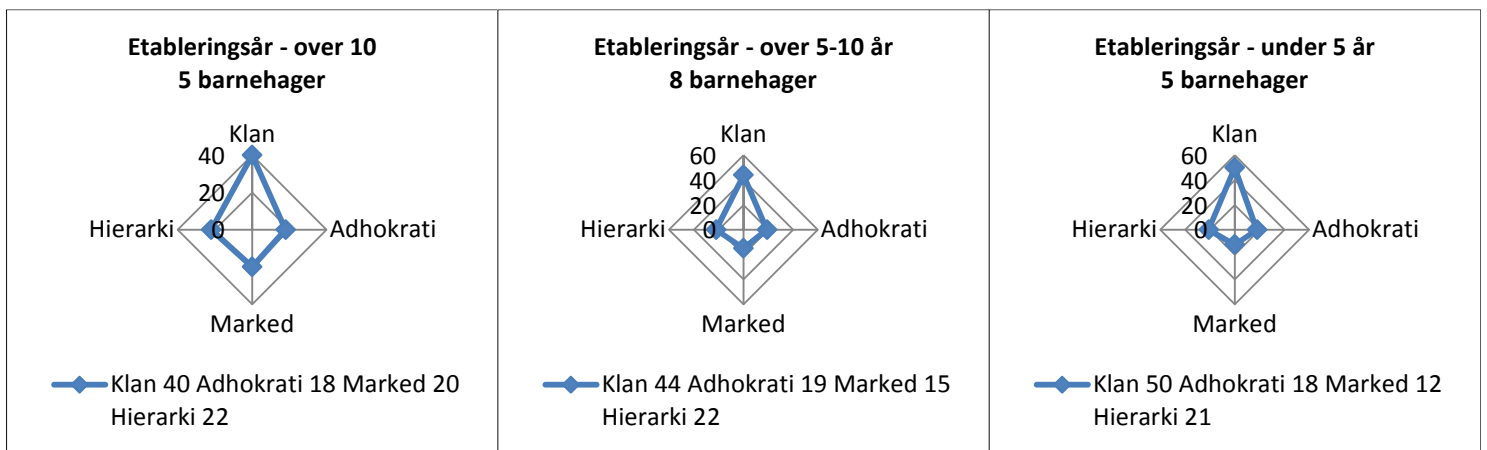
Rennommeet til de eldste barnehagene er av en karakter, som kan sies å være forutsigbar og anerkjennende. Sammenlignet med nye barnehager, erfarer vi at de eldste barnehagene takler bedre å komme i et uheldig søkelys. De har en bedre forutsetning for å lande trygt og beholde posisjonen, enn det vi ser hos de nyetablerte. En gruppe av de ansatte har vært i samme barnehage over mange år, og arbeid og oppgaver er automatisert.

Hypotesen viser til vektlegging av hierarkiet hos de eldste barnehagene. De scorer 22 poeng og er sammenfallende med barnehagene på 5- 10 år. De yngste barnehagene går ned til 21 poeng. Med vektlegging på hierarkiet som kulturtype, viser figur 6.1 liten variasjon mellom de tre etableringskategoriene

Er hypotesen riktig?

Ut fra den teoretiske fremleggingen i kapittel 4 og innsamlet data, kan hypotese 1 ikke bekreftes.

Vi vil videre se på hvordan etableringsår kan forklare det kulturelle uttrykket for de nye barnehagene. Under figur 6.1 viser vi hypotesen for denne kategorien.



Figur 6.1 Barnehagens etableringsår

Hypotese 2: De yngste barnehagene kjennetegnes av en adhokratisk kultur.

Det er store endringer og vekst innenfor barnehagesektoren. De siste årene er det bygget flere nye barnehager. Barnehagene skal være fremtidsrettet der kreativitet og fleksibilitet blir nøkkelord. Nye barnehager skal tilpasses omgivelsene, innfri krav og forventninger.

De nye barnehagene har kommet midt i en landsomfattende endring for hele sektoren. Barnehagene har de siste årene hatt stort fokus, og manges øyne er rettet mot barnehagene, for å se hva som gjøres av arbeid for å løfte kvaliteten på arbeidet. I takt med nye barnehager har forventninger til denne sektoren økt. De nye har fått forutsetninger, som tilsier at en kan være en lærende barnehage, som går i takt med stadig nye endringer. Dette blir tatt hensyn til fra en begynner med planlegging, til inventar og personale er på plass og klare for start. En kreativ og fleksibel kultur vil trolig bli av betydning for de nye barnehagene.

Med bakgrunn av profilene i figur 6.1 ser vi i hvilken grad etableringsår spiller inn som forklaringsverdi for at det adhokratiske uttrykket blir forsterket. Figuren viser liten forskjell mellom de tre etableringskategoriene. Poenggivningen hos de eldste og de yngste barnehagene er 18 poeng, mens etableringskategorien i midten har 19 poeng. Dette viser at den høyeste vektleggingen på adhokrati blir gitt av de eldste barnehagene. Det illustreres en overraskende liten forskjell, mellom hvordan eldre og nye barnehager vektlegger nyskaping, fleksibilitet og tilpasning.

Er hypotesen riktig?

Ved hjelp av innsamlet data ser vi at det er en likevekt i vektleggingen av de eldste og de nyeste barnehagene der begge gir 18 poeng. Empirien gir oss noen svar, som tilsier at de nyeste barnehagene, ikke har en høyere satsing på å få en adhokratisk kultur. Hypotesen må dermed avkreftes.

Oppsummering:

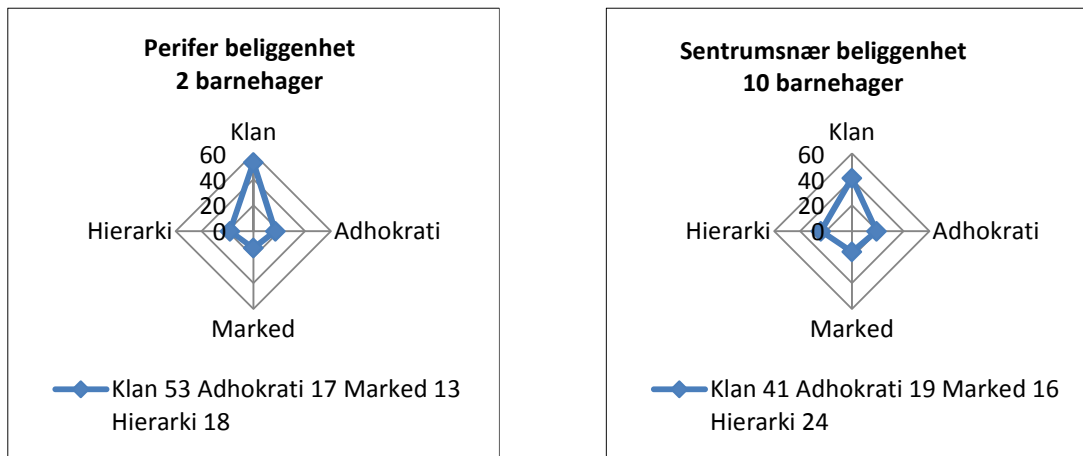
Vi fikk ikke bekreftet de teoretisk utledede hypotesene som gikk på etableringsår. Derimot fikk vi noen andre interessante funn som det er verdt å trekke frem. Figur 6.1 viser at det er sammenhengen mellom vektlegging av klan og etableringsår. Vi kan dermed si at kultur uttrykket kan forklares gjennom etableringsår, der styrken på klankultur synes sammenfallende med etableringsår. Med andre ord, dess yngre barnehagen er, dess mer klanorienterte er de.

Et annet overraskende, men interessant funn, finner vi i hvordan vektleggingen av markeds kultur samvarierer med etableringsår. Det er de eldste barnehagene som vektlegger markeds kultur høyest, mens de yngste barnehagene gir markedet den laveste poenggivningen. Dette strider med den teoretiske forklaringen som vi tidligere har vist.

Dette er to svært interessante funn, og det blir nærliggende å spekulere i årsaker til de overraskende resultatene. I et samfunnsperspektiv har barnehagen, de siste tiårene, vært en del av store endringer. En kan undres på om utdanningsinstitusjonene, i for liten grad, har vært opptatt av å utvikles i takt med de mange paradigmeskiftene barnehagen har vært gjennom.

6.2 Forklaringsvariabel 2: Beliggenhet

Hå kommune er en kommune med fem tettsteder. Vi har satt de to perifere barnehagene i en egen kategori, og de sentrumsnære i den andre kategorien. Figuren under viser beliggenhetens betydning for det kulturelle uttrykket.



Figur 6.2 Barnehagens beliggenhet

Hypotese 3: De perifere barnehagene har en kulturvektlegging på adhokrati.

De fleste barnehagene ligger sentralt, men kommunen har et par barnehager som ligger noen kilometer utenfor sentrum, disse er karakterisert som perifere. En av utfordringene til de barnehagene er at etterspørselen etter barnehageplass ikke samsvarer med tilbudet. De

perifere barnehagene har en utfordring i forhold til konkurransesituasjonen. Det går igjen at et flertall av brukerne ønsker å få en barnehageplass i nærmiljøet. Barn og foreldre, får gjennom barnehagen, en arena for relasjonsbygging og tilknytning til nærmiljøet. Et antall brukere ønsker i tillegg praktiske tilrettelegginger, som det å få barnehager som har gåavstand fra hjemmet.

Det er av stor betydning for de perifere barnehagene å vekke interesse fra mulige brukergrupper/foreldre. Med bakgrunn i dette er det mye som burde tilsi at de perifere barnehagene vil ha et nyttig redskap ved å vektlegge kreativitet og nytenkning. Eller med andre ord, få en profil som viser at en legger vekt på adhokratiet som kultur.

Ser vi til profilene som er kategoriserte etter beliggenhet er det ikke dette bildet som vises. De perifere barnehagene gir adhokratiet en lavere score, enn det som er tilfelle for de sentrumsnære barnehagene. De sentrumsnære barnehagene vektlegger adhokratiet 2 poeng høyere enn de perifere barnehagene, som får 17 poeng.

Er hypotesen riktig?

Med bakgrunn i teori, utledet vi en hypotese som tilsa at de perifere barnehagene i større grad ville vektlegge en adhokratisk kultur. Innsamlet data viser likevel, at det er de sentrumsnære barnehagene, som gir kulturen høyest vektlegging. Hypotesen må dermed avkreftes.

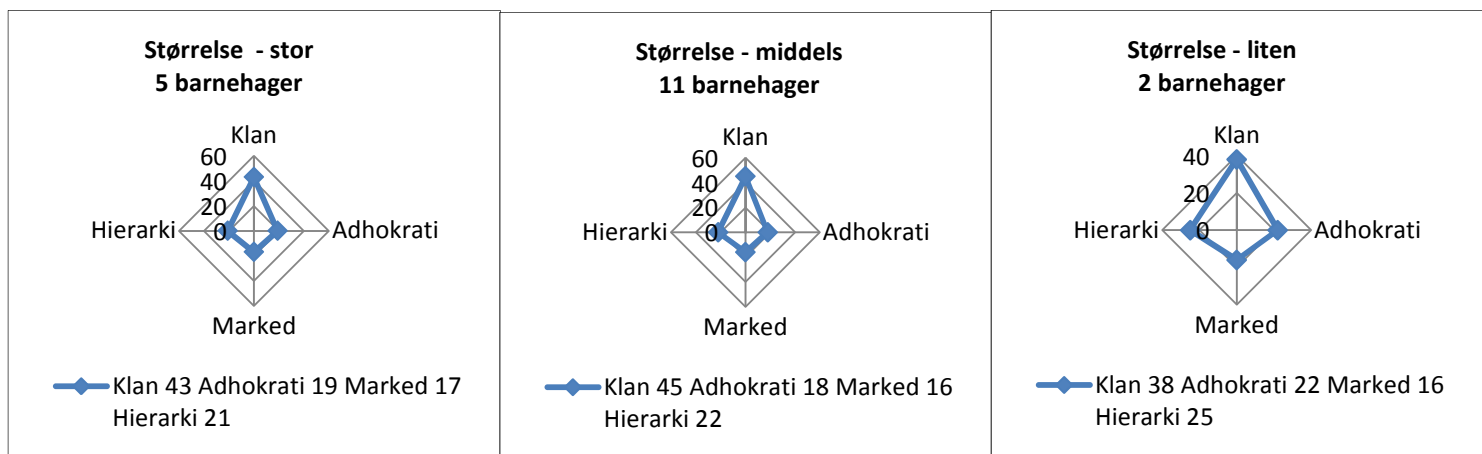
Oppsummering:

En ny hypotese ble avkreftet. Empirien gav oss likevel noen nye og overraskende resultat. Vi har funnet at beliggenhet har sammenheng mot klan og hierarki. De perifere barnehagene scorer 8 poeng høyere på klanorientering, enn de sentrumsnære barnehagene. Et interessant moment i dette bildet finner vi ved å se de sentrumsnære barnehagene sin vektlegging av hierarkiet. Den hierarkiske orienteringen får en poenggivning som er 6 poeng høyere hos de sentrumsnære barnehagene, enn det som er tilfellet for de perifere barnehagene. Noe uventet er det å finne at det er de sentrumsnære barnehagene som gir den eksterne vektleggingen den høyeste poenggivningen.

6.3 Forklaringsvariabel 3: Størrelse

Det er store forskjeller i størrelse på barnehagene i Hå. Det varierer fra de minste som er i underkant av tre avdelinger til de største som er på 9 avdelinger. Vi har i kategoriene under, delt barnehagene inn i tre størrelseskategorier, med utgangspunkt i hvor mange barn som har opphold i barnehagen. Barnehagene vi har kategorisert som store har mer enn 90 barn, de mellom store har mer enn 56 barn og de små barnehagene har 42 barn. Antall barn i barnehagene er beregnet over 3 år, ved opptak av yngre barn, reduseres antallet.

Etter å ha fordelt barnehagene i ulike størrelseskategorier, Figuren under viser profilene for de tre størrelseskategoriene.



Figur 6.3 Barnehagens størrelse

Hypotese 4: Små barnehager vektlegger en adhokratisk kultur.

De små barnehagene er oversiktlige og har enklere for å være kollektive. Personalet utfører i større grad samme type oppgaver enn det som er tilfellet for de store barnehagene. Det å være impulsiv og kreativ kan være både enklere og lettere å gjennomføre. Ved hjelp av innsamlet data finner vi i figur 6.3 et bilde på hvordan barnehagens størrelse påvirker kulturuttrykket adhokrati.

De minste barnehagene får den høyeste vektleggingen på adhokrati, med 22 poeng. De største barnehagene gir adhokrati 19 poeng som kulturvektlegging. Ser vi til de mellomstore

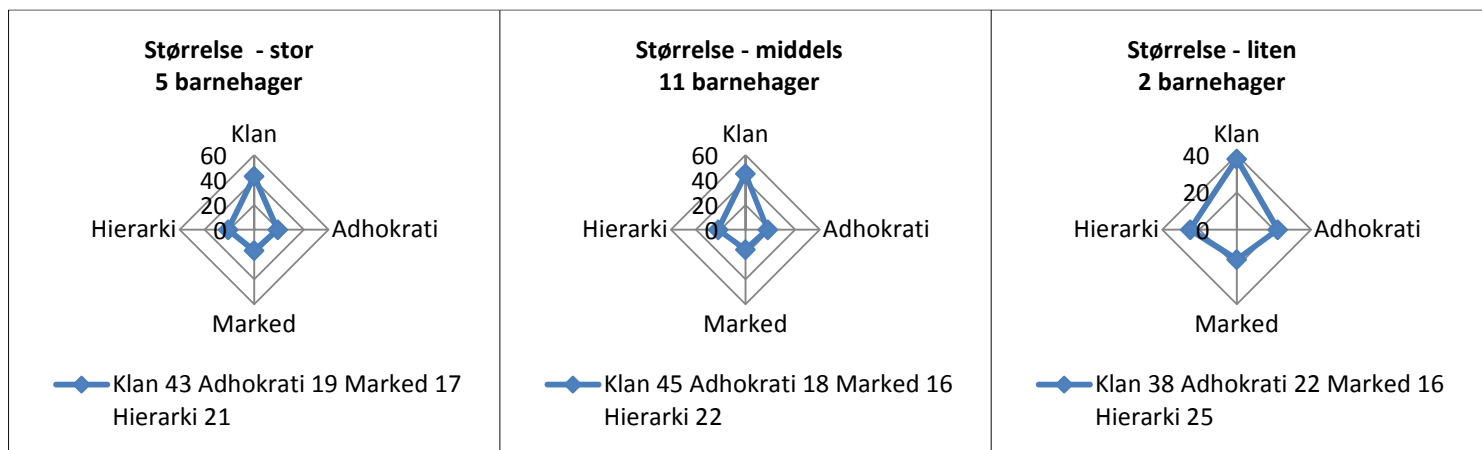
barnehagene scorer de omtrent det samme, 18 poeng.

Vi viste i kapittel 4 til Jacobsen og Thorsvik (2007), som peker på at små organisasjoner er oversiktlige, noe som medfører en mer uformell karakter, blant annet når det gjelder rutiner og fordeling av oppgaver. Uformelle rutiner og nær kontakt mellom de tilsette kan medføre at de små barnehagene er lettere å omstille enn store barnehager. De har mindre ressurser å ta av, de tilsette vil dermed gjøre mer eller mindre de samme oppgavene. Små barnehager har dermed en bedre forutsetning, enn de store, for å bli mer fleksible og kreative.

Er hypotesen riktig?

I vårt datamateriale kan vi finne at de små barnehagene får den største verdivektleggingen i adhokrati. De små barnehagene scorer 4 poeng mer enn de mellomstore barnehagene og 3 poeng høyere enn de største barnehagene. Hypotesen blir bekreftet.

Som vi var inne på i kapittel 4 kan en ut fra teori vise til at store organisasjoner krever en større formalisering og struktur, enn det som gjelder for mindre organisasjoner.



Figur 6.3 Barnehagens størrelse

Hypotese 5: Store barnehager vektlegger en hierarkisk kultur.

Her ser vi at de største barnehagene får en vektlegging på 21 poeng. De mellomstore barnehagene øker denne vektleggingen med 1 poeng, mens de små gir hierarkiet den høyeste kulturvektleggingen med 25 poeng.

Forskning viser at størrelse og struktur er av betydning for organisasjoner. Det blir et økende behov for formalisering og struktur i barnehagen. I motsetning til små barnehager, blir det et økende antall ledere og det er naturlig med en mer hierarkisk inndeling av personalet. Alle har ikke kontakt med alle, Jakobsen og Thorsvik (2007). Styrer er ikke like synlig blant personalet og har av den grunn, større behov for regler og rutiner. Dess større barnehage, jo mer øker formalitetene. Kontrollsystem overfor ansatte kan bli nødvendig for å se at arbeidet blir utført på en tilfredsstillende måte.

En annen effekt i store barnehager er at ledelsen blir mer desentralisert, Jakobsen og Thorsvik (2007). Styrer har ikke mulighet til å ha oversikt over alt som skjer i barnehagen og må derfor delegere beslutningen nedover i systemet. Ut ifra gode system og rutiner, vet det øvrige personalet hvordan beslutningene fattes.

Er hypotesen riktig?

Med bakgrunn i dette ble neste hypotese interessant i forhold til datainnsamlingen. Figur 6.3 viser motsatt bilde av hva hypotesen sier. De største barnehagene gir hierarkiet den laveste poengsummen blant de tre kategoriene. Hypotesen blir avkreftet.

Oppsummering:

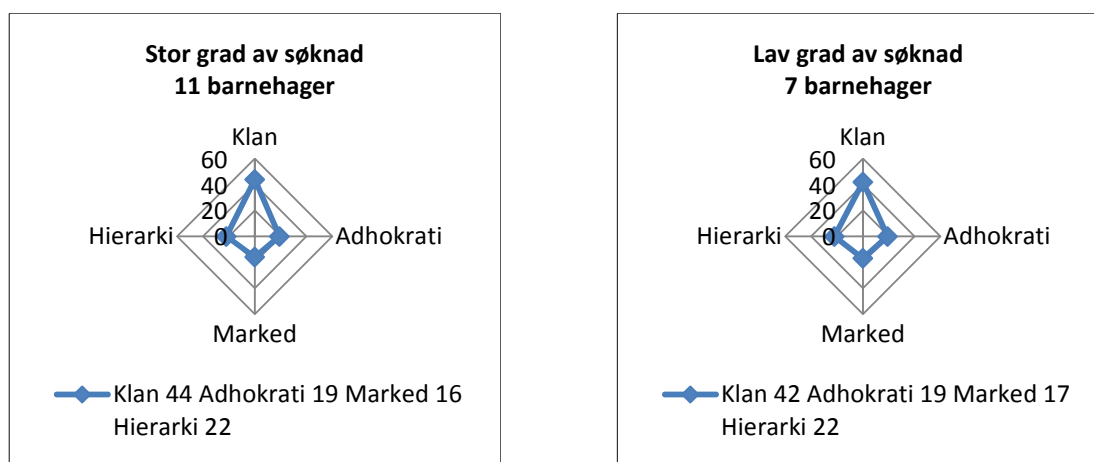
Hypotese 4 blir bekreftet, men funnet her er ikke entydig. Ved at de mellomstore barnehagene scorer lavest på adhokratiet, syntes det på et eller annet tidspunkt å være et «breaking point», før adhokratiet øker igjen.

Teorien viser til små organisasjoner som oversiktlige. noe som medfører en mer uformell karakter, blant annet når det gjelder rutiner og fordeling av oppgaver. Et interessant funn i empirien blir at den høyeste vektlegging av hierarkiet, finner vi i de minste barnehagene. Et funn som viser det motsatte av hva teorien hevder.

Klan viser verken en stigende eller avtagende kurve, men er derimot noe uforutsigbar. De mellomstore barnehagene har den sterkeste vektleggingen på klankultur, de små barnehagene som får den laveste. Et nytt funn som viser det motsatte av hva teorien hevder.

6.4 Forklaringsvariabel 4: Søknad om barnehageplass

Det er stor forskjell i hvor stor søknaden er til den enkelte barnehage. Noen har ventelister på brukere som ønsker plass, mens andre har utfordringer med å fylle opp plassene. I denne delen vil vi se i hvilken grad høy/lav søknad om barnehageplass har innflytelse på det kulturelle uttrykket i barnehagen. Vi har her satt barnehager med ventelister i en kategori, og barnehager uten ventelister i den andre kategorien. Igjen tar vi gjennomsnittet av score for barnehagene som er plasserte i hver sine kategorier.



Figur 6.4 Grad av søknad til barnehageplass

Hypotese 6: Barnehager som har lav grad av søknad om barnehageplass, har en adhokratisk verdivektlegging.

I denne hypotesen trekkes omgivelsene inn og påpeker barnehagens samspill med de ytre omgivelsene når det gjelder søknad av barnehageplass. Barnehagen må forholde, og tilpasse seg omgivelsens ønske i valg av barnehageplass.

«En barnehage er ikke selvforsynt med verken penger, ansatte, barn eller foreldre», Gotvassli (2013:226).

De ulike perspektiv for bruker og barnehage skaper kompleksitet. Gjennom statlige pålegg og tvunget av statlig velferdspolitikken blir barnehagen satt i et krysspenn mellom søknad og tilbud. Dette kan eksemplifiseres i St.meld. 27 (1999-2000) *Barnehage til beste for barn og foreldre*. Loven påpeker at barnehageplass i dag er et allment tjenestetilbud. I Barnehageloven

§12 står det:

«Brukernes ønsker og behov skal tillegges stor vekt ved selve opptaket».

Fra nasjonalt nivå er det gjennom en aktiv barne- og familiepolitikk lagt til rette for at foreldrene selv kan velge den omsorgsløsningen som passer for den enkelte familie. Det blir påpekt at tilbudet skal være i nærheten av bosted, tilrettelegging i forhold til foresattes arbeidstid, kvalitet og kompetanse til personalet for å nevne noe. På kommunalt nivå blir dette en sentral tjeneste kommunen, og barnehagen, skal yte for sine innbyggere. Det blir store utfordringer for kommuner, og den enkelte barnehage å imøtekomme behovet og realisere forventningene i forhold til valg av barnehage.

Barnehager med lav grad av søknad har en usikkerhet knyttet til krav og forventninger fra omgivelsene. For å gjenopprette usikkerheten i forhold til søkertall, fordrer det til fleksibilitet, til å tenke fremtidsrettet og visjonært. Bilde ovenfor viser derimot at det er liten variasjon i vektleggingen av de fire kulturtypene. Adhokrati som kultur får en score på 19 poeng fra både barnehager med høy og lav grad av søknader.

Er hypotesen riktig?

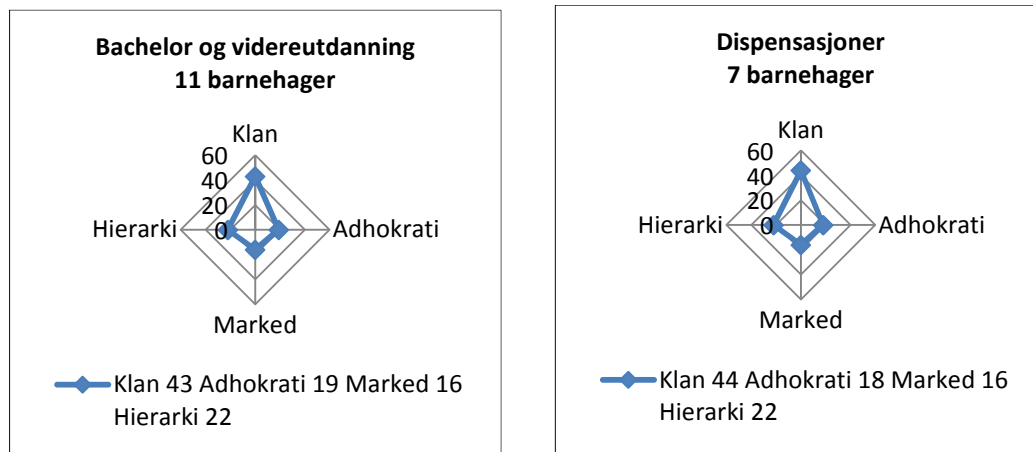
Adhokratiet får her samme poengsum fra begge kategoriene. Hypotese 6 blir avkreftet.

Oppsummering:

Hypotesen er avkreftet og kategorien viser ikke variasjon i kulturuttrykket. Generelt kan vi si at denne forklaringsvariabelen, empirisk ikke gir utslag som er av betydning for det kulturelle uttrykket.

6.5 Forklaringsvariabel 5: Videreutdanning

Utdanningsnivået er varierende i barnehagens ledergrupper. Vi har her gjort et utvalg fra 11 barnehager som har ansatte med bachelor og videreutdanning, og 7 barnehager der flere av lederne er ansatt på dispensasjon fra utdanningskravet. Ut fra dette har vi fordelt barnehagene i to kategorier, ledergrupper med bachelor og videreutdanning og ledergrupper med dispensasjoner. Figuren under viser i hvilken grad utdanning er en forklarende årsak på det kulturelle i barnehagen.



Figur 6.5 Grad av utdanning i barnehagen

Hypotese 7: Barnehager som har en høy grad av ansatte med bachelor og tilleggstudning har en adhokratisk kultur.

I den teoretiske fremleggingen til forklaringsvariabelen viste vi til utfordringen med å rekruttere nok barnehagelærere. Flere av våre pedagogiske ledere er ansatt på dispensasjon og utdanningsperspektivet var av interesse med tanke på det kulturelle uttrykket. Ut ifra poeng vist i figur 6.3, er det er lite som skiller poenggivningen når det gjelder utdanning. Bachelor og videreutdanning scorer 1 poeng over dispensasjoner i vektlegging av adhokrati.

Utdanning innenfor barnehagefeltet er i fokus, kompetanse og rekruttering er satsningsområder både fra nasjonalt og kommunalt nivå. Lokale krefter satser på omdømmebygging for å heve statusen til barnehagelærere, samt rekruttere nye søkere til utdanning. I dag stilles det ingen formelle krav om utdanning innen organisasjon og ledelse for å være leder i barnehagen. Gotvassli (2014) viser til at det kun er 1 % av lederne som i dag har videreutdanning innen ledelse, de fleste velger videreutdanning innen pedagogiske fag.

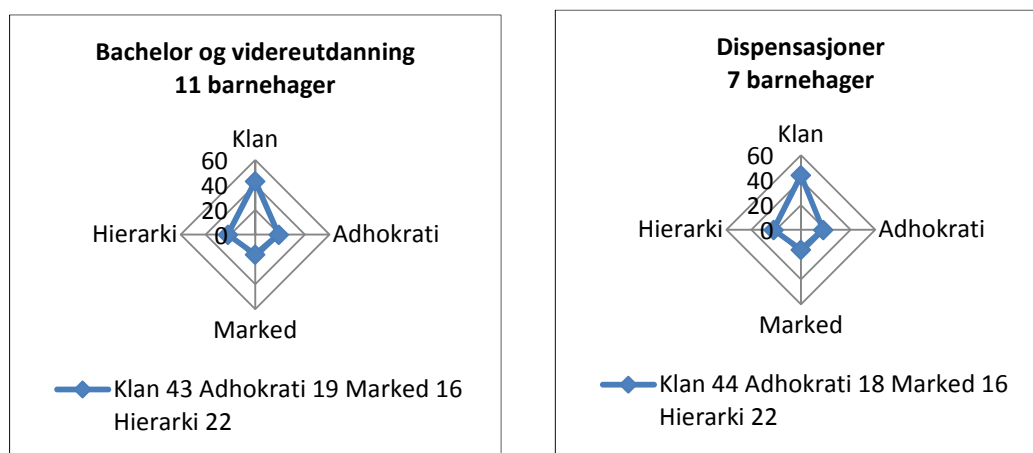
Ser vi til ledelsesteorien og forutsetningen for at ledere er viktige for organisasjonskulturen, blir det en tankevekker når adhokrati vektlegges såpass lite i barnehagene. Som nevnt tidligere, forvalter barnehagen offentlig velferdsproduksjon. Ledelse er faglig ledelse og lojalitet til fagfellesskapet, Lotsberg (2005). Profesjonsledelse har en intern fokusering, faget blir hovedfokus og beslutning blir tatt på bakgrunn av det. Det kan være utfordrende å bruke handlingsrommet til å ta beslutninger. Strand (2001) peker på viktigheten av å skille mellom fag og ledelse, nettopp på grunn av de motstridende verdier og krav ledergruppen har. Med

bakgrunn i dette er det kanskje utdanningsløpet for barnehagelærere som har en utfordring. Haug og Monsen (2002) hevder at det er nødvendig å være opptatt av vurdering og utvikling av kvalitet på alle områder innen utdanning. Vi har registrert at flere nyutdannede barnehagelærere ikke ønsker jobb som pedagogisk leder. De foretrekker jobb som barnehagelærer, for å slippe lederansvaret. Er det satt nok fokus på, innen utdanning av barnehagelærere, hva det innebærer å være pedagogisk leder?

Er hypotesen riktig?

Forskjellen mellom høy og lav grad av utdanning viser lite skille på adhokratisk kulturuttrykk. Variasjonen skiller med et poeng, under tvil tar vi hensyn til dette. Hypotese 7 blir bekreftet.

Det er stor mangel på barnehagelærere og flere av lederne er ansatt på dispensasjon. Vi tenker at denne utfordringen kan være en forklaring i det kulturelle uttrykket og har satt følgende hypotese:



Figur 6.5 Grad av utdanning i barnehagen

Hypotese 8: Barnehager som har mange i ledergruppen på dispensasjon vektlegger en hierarkisk kultur.

Datamaterialet viser i fig. 6.5 at hierarkiet får 22 poeng og er det kulturelle uttrykket som scorer nest høyest. Sammenligner vi de to kategoriene er det overraskende å se at begge scorer likt. Dette kan forklares ved at på tvers av utdanningsnivå, vektlegges hierarkiet forholdsvis høyt som kulturuttrykk.

Ser vi til hypotesene på de to kategoriene, ledergruppen med bachelor og videreutdanning og ledergruppen med dispensasjoner, er det forbausende lite som skiller kulturuttrykket. Det blir her viktig å poengtere barnehagens egenart som pedagogisk institusjon, men det er likevel en tankevekker at utdanningsdifferensieringen er såpass liten. Ledergruppen skal være rustet til å lede det de til enhver tid står i, og ha forutsetninger for å se organisasjonskulturen opp mot kunnskapsdepartementets målsetninger. Med tanke på utdanningsvariabelen kan barnehagens kulturuttrykk gjenspeiles av en organisasjon preget av flat struktur, der det er lite skille mellom de ulike gruppene. Oppgavene og utfordringene er de samme enten en er profesjonsutdannet eller ansatt på dispensasjon fra utdanningskravet. Satsningsområder fra nasjonalt hold signaliserer behovet for formell kompetanse hos barnehagelærere for å nå samfunnets mål for barnehagen. Hvordan kan dette kulturuttrykket da relateres til utdanning? Er det signaler på at vi trenger ledergrupper som våger å stå fram med sin kunnskap, ikke bare internt i barnehagen, men også eksternt – til både brukere og politikere.

Er hypotesen riktig?

Flere av våre pedagogiske ledere er ansatt på dispensasjon. Hierarkiet som kulturtype får samme poenggivning hos begge kategoriene. Hypotese 8 blir avkreftet.

Oppsummering:

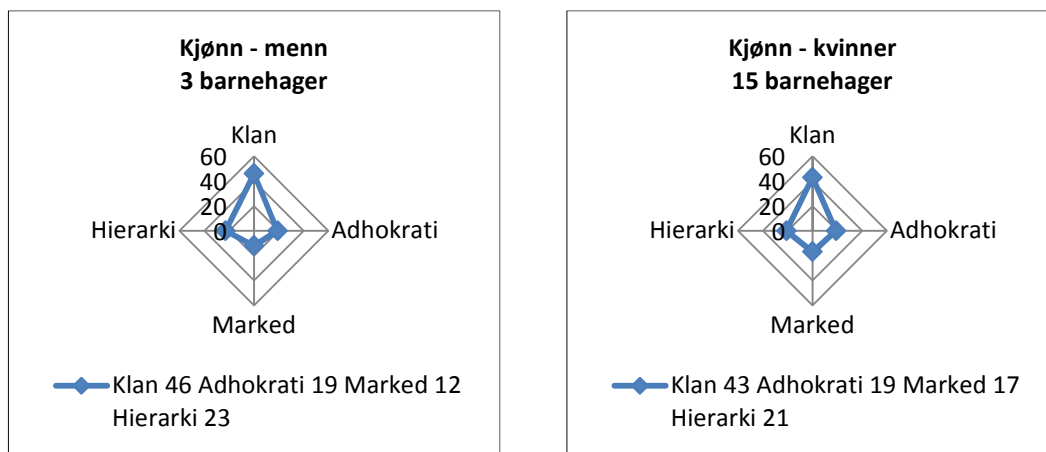
Ser vi til hypotesene på de to kategoriene, ledergruppen med bachelor og videreutdanning og ledergruppen med dispensasjoner, er det forbausende lite som skiller kulturuttrykket.

Hypotese 7 ble bekreftet under tvil og hypotese 8 ble avkreftet. Det blir her viktig å poengtere barnehagens egenart som pedagogisk institusjon, men det er likevel et urovekkende funn i at utdanningsdifferensieringen er såpass liten.

I figur 6.5 vises klan som den høyeste vektleggingen i begge kategoriene, med kun et skille på 1 poeng. Hierarki og marked scores likt av begge gruppene. Dette forklarer at, på tross av utdanning, er begge kategoriene internt fokuserte. Igjen kan vi stilles spørsmål ved, om utdanningsinstitusjonene følger samfunnsutviklingen og vektlegger ledelse som funksjon i utdanningen av barnehagelærere.

6.6 Forklaringsvariabel 6: Kjønn

Kvinner er sterkt overrepresentert i barnehagene. Det er likevel noen barnehager som har en høy grad av menn i ledergruppene. I denne forklaringsvariabelen delte vi barnehagene i to kategorier. I den ene kategorien er det 15 barnehager som har ledergrupper med bare kvinner, mens den andre kategorien representerer 3 barnehager med høy grad av menn i ledergruppen. Vi vil ved hjelp av innsamlet data se om kjønn kan forklare det kulturelle uttrykket.



Figur 6.6 *Menn versus kvinner*

Hypotese 9: *Barnehager med høy grad av menn har en adhokratisk kultur.*

Andel menn i barnehagen er langt lavere enn kvinner. Tre av barnehagene i Hå kommune har menn i ledergruppen, mens 15 av barnehagene har bare kvinner i sin ledergruppe.

Tradisjonelt sett, kan vi tenke at menn er mer risikovillige, og at det ville gjort utslag i en mer adhokratisk kulturprofil.

Kvinnelige ledere er dominerende innen ledelse av barnehager. Det jobbes med rekruttering av menn og de blir oppfordret til å søke stilling når det annonseres etter styrer og pedagogisk leder i barnehagene.

Dronning Mauds Minne har i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet å drifte mennibarnehagen.no. Her fokuseres det på viktigheten med menn som rollemodeller i barnehagen. Det vises til barnehagen som en viktig sosialiseringsarena, som bør gjenspeile samfunnet, med likeverdige forhold for gutter og jenter. Dette oppdraget ble fornyet i 2014.

Anders Dishington, Fylkeskontakt MiB Nordland, skriver at:

Arbeidsmiljøet vil mest sannsynlig bli endret idet menn har en spesiell innvirkning på damer, på lik linje som damer har en spesiell innvirkning på menn. For oss har denne innvirkningen vært positiv og setter sitt preg på vår kultur og gir oss bredde i diskusjoner vedrørende innhold.

Med bakgrunn i denne uttalelsen er det interessant å se at menn og kvinner scorer likt på adhokrati. I teorien refererte vi til Strand (2001) som pekte på tre ulike perspektiv om hvordan menn og kvinner oppfattes å være forskjellige. Kjønnsforskjeller i et kulturelt perspektiv var en av disse, og viser til at egenforståelse og forståelse av andre ses, blant annet, gjennom utdanning. Med andre ord kan det kulturelle uttrykket relateres til utdanning og miljø.

Med utgangspunkt i forskning viste vi i kapittel 4 til Jakobsen og Thorsvik (2007) som hevder at menn og kvinner ser på kjønn som lite betydningsfullt i forhold til ledelse. Figur 6.6 som viser i hvilken grad kjønn har betydning for kulturen i barnehager, samsvarer med dette utsagnet når det gjelder adhokratisk kulturvektlegging. Det blir likevel viktig å poengtere at menn tilfører barnehagen som samfunnsinstitusjon, viktige verdier med tanke på barna.

Er hypotesen riktig?

Det tradisjonelle synet om menn som mer risikovillige gjør seg ikke gjeldende i denne figuren. Barnehager med høy grad av menn versus høy grad av kvinner viser til nøyaktig samme poenggivning på adhokrati som kulturtype. Hypotesen blir avkreftet.

Oppsummering:

På tross av avkreftet funn, kan vi her vise andre interessante funn. Menn gir kulturen klan, 3 poeng mer enn kvinnene. Hypotesen viser dermed det motsatte av det vi ville antatt. Ser vi til barnehagen i et samfunnsperspektiv bærer det preg av sterke tradisjoner. I et historisk perspektiv var utdanningen samfunnsakseptert for kvinner, med vektlegging på omsorg og oppdragelse. Kvinnene har vært, og er fremdeles, dominerende i barnehagesektoren og kulturen bærer fortsatt preg av dette.

Det andre overraskende funnet, er at kvinner gir markedet 5 poeng mer, enn tilfellet er for menn. En forklaring til høyere poengsum kan være at kvinnene orienterer seg mer mot

brukerne, som i barnehagen er barn og foreldre.

6.7 Oppsummering av hypotesene

Tabellen under viser vi en oppsummering av hvilke hypoteser som ble bekreftet og hvilke som ble avkreftet.

Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet
1. De eldste barnehagene kjennetegnes av en hierarkisk kultur		x
2. De yngste barnehagene kjennetegnes av en adhokratisk kultur		x
3. De perifere barnehagene har en kulturvektlegging på adhokrati		x
4. Små barnehager vektlegger en adhokratisk kultur	x	
5. Store barnehager vektlegger en hierarkisk kultur		x
6. Barnehager som har lav grad av søknad om barnehageplass, har en adhokratisk verdivektlegging		x
7. Barnehager som har en høy grad av ansatte med bachelor og tilleggsutdanning har en adhokratisk kultur	x	
8. Barnehager som har mange i ledergruppen på dispensasjon vektlegger en hierarkisk kultur.		x
9. Barnehager med høy grad av menn har en adhokratisk kultur		x

I oppgaven utviklet vi 9 ulike hypoteser med utgangspunkt i ledelses- og kontingensteorien. Av disse 9 hypotesene kunne vi under tvil, bekrefte to av dem. Selv om dette var overraskende blir det viktig å presisere at empirien aldri lyger. Forklaringene kan være feil, men et avkreftet funn er også et funn.

Oppsummering av empiri:

Et spennende funn i vår forskning er at de yngste barnehagene er de mest klanorienterte. Hele 10 poeng skiller til de eldste barnehagene. De yngste barnehagene er også de minst markedsorienterte. De får 8 poeng mindre enn det som er tilfellet for de eldste. Dette viser det motsatte av det som teorien hevder.

Et annet funn som også motsier teorien, finner vi i forklaringsvariabelen, størrelse. Forskningen viser her at til mindre barnehagen er, til mer hierarkisk orientert blir den. Med andre ord viser empirien at det er de største barnehagene, som i lavest grad vektlegger hierarkiet.

Betyr dette at ikke teorien har forklaringskraft, eller er det barnehagen som organisasjon, som ikke passer inn i teorien? Et annet perspektiv kan være at den faglige orienteringen har fått for stor plass, og at det går på bekostning av det eksterne blikket. Vi får i vår forskning ingen funn som slår ut på en ekstern orientering. Det er spennende.

Gjennom vår forskning har vi funnet at etableringsår og beliggenhet har en større betydning som forklaringsvariabel i det kulturelle uttrykket, enn det som er tilfellet for utdanning. Vi har funnet at forklaringsvariablene handler om langt mer enn utdanning. Det blir igjen grunn til å sette søkelyset på behov for videreutdanning. Spørsmålet blir om utdanningsinstitusjonene fyller kravet, og innenfor ledelse, går i takt med samfunnsendringer innenfor barnehagefeltet.

6.8 Mulige årsaker til avkreftelse av hypoteser:

Ved å ha avkreftet 7 av 9 hypoteser, kan vi i etterkant undres på om teorivalget var feil. Mye av det vi har studert er kontigensinspirert. Ser vi til kritikken av kontigensteorien handler den om at maktperspektivet er utelatt. Maktbegrepet er ikke et entydig begrep og kan ha ulike former og hensikter. Strand (2001) beskriver makt som:

evnen til å påvirke, om nødvendig sanksjonere, nekte noen et gode eller påføre dem ubehag dersom de ikke adlyder, Strand (2001:402)

Selv om maktbegrepet har negative assosiasjoner er det viktig at de positive sidene fremheves. Blir makt brukt med positive hensikter er det et effektivt middel for å utvikle felles visjoner og mål innen den enkelte barnehage.

Ser vi på det kulturelle uttrykket for barnehagene kan vi si at det er den normative kulturen som gjør seg gjeldende. Målestokken blir definert i den enkelte barnehage og har et internt fokus. Overbevisninger, vaner og verdier er blitt utviklet over tid og bringes videre til nye

medlemmer. Det innebærer menneskesyn og oppfatninger om den rette måten å lede på. Lederne i barnehagen må bli bevisst mandatet som er gitt og bruke handlingsrommet. Som nevnt i teoridelen sier Lotsberg (2005) at det er en utfordring å ta det handlingsrommet som kreves for å utføre sine oppgaver som leder. Manglende ledelsesgrep fra administrasjonen kan være en årsak som fører til at lederne får et vagt og lite konkret syn på ledelse. Stoltheten ligger i den profesjonelle yrkesidentiteten som utøves i barnehagen. For å få et mer eksternt fokus blir det viktig å ha fokus på ledelse som funksjon.

En annen innfallsvinkel kunne vært og tatt utgangspunkt i et historisk perspektiv. Ved å gå dypere inn i forståelsen ville det sannsynligvis være forklaringer som kunne relateres til barnehagens kulturelle uttrykk. Vi har tidligere i oppgaven nevnt Korsvold (2008) og hennes beskrivelse av det moderlige lederskapet. I og med at dette er en masteroppgave og ressursene begrenset, overlater vi dette til andre kommuner. Ved at flere forsker på det kulturelle uttrykket i barnehagen, vil vi få et bredere perspektiv og vise til holistiske forklaringer. Dette er nødvendig og bli et viktig supplement for forskningen innen barnehagefeltet.

Vi vil i neste kapittel oppsummere og avslutte masteroppgaven med et tilbakeblikk, for så å se hva vi fant ved hjelp av empiri. Avslutningsvis skisserer vi noen tanker for veien videre.

Kapittel 7: Oppsummering og avslutning

Hva var det vi skulle studere?

Bakgrunnen for masteroppgaven var en besøksrunde i alle kommunens barnehager. I hver barnehage hadde vi intervju med styrer, før vi samlet resten av ledergruppene, for å stille de samme spørsmålene. Vi fikk innblikk i hva de forskjellige barnehagene prioriterte og fokuserte på, og observerte variasjoner mellom verdivektlegginger. Dette ga oss inspirasjon til tema for masteroppgaven. Hva var årsaken? Rapporteringsrunden gjorde oss nysgjerrige på hva som lå bak forskjellene og i hvilken grad ledelse hadde betydning. Variasjonene kan vi nå si var ulike kulturelle uttrykk. Dette var bakgrunnen for at ønsket å få mer teori, i tillegg til å innhente empiri på organisasjonskulturen i barnehagene.

Vi begynte i kapittel 2 med en teoretisk gjennomgang av ulike definisjoner og tilnærminger til den avhengige variabelen, organisasjonskultur. Vi har vist til Cameron og Quinn (2013) som påpeker hvordan kultur kan bli et konkurransefortrinn, der det er felles oppfatninger, verdier og holdninger som er internaliserte i barnehagen. Et team eller et lag er ikke sterkere enn det svakeste ledd, og arbeid med organisasjonskultur krever et kontinuerlig og tålmodig arbeid. I denne forbindelse er det naturlig å hente opp igjen begrepene til T. Olsen (1996) som vi løftet frem innledningsvis. Han bruker begrepene «den korte lange veien» og «den lange korte veien». Den «lange korte veien» legger vekt på prosessene, - det å bruke tid på kommunikasjon, slik at alle blir involverte og har innflytelse på arbeidet. Vurderingene som i stor grad bygges på egne forventninger, overbevisninger og verdier, stemmer ikke lenger overens med den komplekse virkeligheten barnehagen står i. Det sies at alle fort og festninger har et svakt punkt. Det tar tid og krever god ledelse for å bygge nye fortolkningsrammer. Årsaksforklaringer som for eksempel sykefravær, liten tid og mangel på kvalifisert personale ligger på et annet nivå. Fastlåst i problem og utfordring er man bare når kreativiteten hemmer nye løsninger og innfallsvinkler. Kompleksiteten trenger nye tilnæringsmåter og styringsverktøy for å se organisasjonen ut ifra mer enn et ståsted. For barnehagene i Hå kommune handler dette om at den interne fokuseringen skyggelegger for det eksterne blikket. Et utadrettet blikk som gjør barnehagen i stand til å være med i samfunnsutviklingen.

Hva fant vi?

En samlet profil over ledergruppen viste vi i figur 5.1. Hovedbildet er at den dominerende kulturen i barnehagene er klan og profilen viser et gjennomsnitt på 43 poeng. En sterk vektlegging av klan vil si det samme som at ledergruppene verdsetter teambygging, samarbeid og medvirkning, Cameron og Quinn (2013). Lederne i barnehagen tar del i de samme arbeidsoppgavene som det resterende personalet, Gotvassli (2013). Barnehagene har gjennom alle år vært et tjenestoområde som forbindes med omsorg og myke verdier. Personalet i barnehagen arbeider tett på hverandre, og lederne havner i retning av å bli motivator og inspirator.

Ved hjelp av empiri har vi data på at barnehagene i kommunen er opptatt av integrering, stabilitet og er internt fokuserte. Klan og hierarkiet får til sammen 65 av 100 poeng. Ved hjelp av empiri fikk vi, som forventet, se at alle barnehagene preges av en sterk og dominerende klankultur. Noe mer uventet var den høye variasjonen i vektlegging av klankultur. Tre barnehager gav her mer enn 50 poeng, og de barnehagene tilhører det vi definerte som de to største, under størrelseskategorier. Det viser en kultur med dyptliggende holdninger og verdier. Dette blir en utfordring for kommunen og barnehagen som sektor, som det må gripes fatt i.

I kapittel 4 viste vi til Pikkala (2005), som legger vekt på at ulike enheter kan møte ulike ytre miljøer. Innenfor samme organisasjon må en organisere og ha ulike vektlegginger for å kunne møte omgivelsene sine krav og forventninger. Barnehagene sin vekst og endring gjør at det i større grad kreves et eksternt, fleksibelt og kreativt blikk, enn det som empirien har gitt data på. Motsatt av det internt fokuserte, har vi aksent med adhokrati- og markedskultur. De har et eksternt fokus og vektlegger endring, utvikling og disiplinering til omgivelsene. Det var et overaskende lavt funn å innhente data på adhokratisk- og markeds kultur, som tilsammen fikk 35 av 100 poeng. Ved flere tilfeller har vi vært inne på at barnehagen er en sektor i vekst og endring. Den har økt fokus, i tillegg til stadig nye krav og retningslinjer fra brukere, sentrale- og lokale myndigheter. Barnehagene må være åpne, fleksible og i stand til å takle nye føringer og endringer. Noe som innebærer å være fremtidsrettet og ha et eksternt blikk.

Det blir nærliggende å ta frem hvor få av hypotesene vi fikk bekreftet. Like fullt vet vi at et avkreftefunn, også er et funn. Som vi var inne på i forrige kapittel kan det være flere årsaker til at hypotesene ikke ble bekreftet. Vi lander likevel på at ledelse er av betydning for

utviklingen i barnehagen. Van Warts sin teori om «traits and skills», er av betydning for utøvelse av lederskap. Endring i organisasjonskulturen kan slå feil hvis ledelsen mangler relasjonelle ferdigheter og innsikt. Kombinasjonen av personlige egenskaper og formell kompetanse blir en forutsetning for god ledelse.

Veien fremover

Barnehagene har vært gjennom flere paradigmeskifter. Mye tyder på endringene som har kommet i kjølvannet ikke er implementert i barnehagen. For å være en organisasjon i endring og utvikling må en gi slipp på noe, for å ta i bruk noe nytt. For barnehagen handler det om en jevnere verdsetting av de fire kulturtypene. Det kan enkelt sies at det handler om å tørre gi slipp på noe av den flate strukturen og det moderlige lederskapet. Fokuset må rettes mot omgivelsene og brukerne. Barnehagen som organisasjon må blant annet løftes frem ved å orientere lokale politikere om nasjonale føringer, som setter barnehagen inn i et samfunnsperspektiv.

Årsaker til manglende implementering kan være uklare styringsdokument, lav grad av oppfølging og felles grep, for å løfte den formelle kompetansen innen fremtidsrettet ledelse. Arbeidet med organisasjonskultur må prioriteres fra ledelsen i kommunen. Dette kan angripes på ulike måter, et tiltak kan være sirkulasjon av styrere. Et annet tiltak kan være å sosialiseres og disiplineres gjennom lederprogram, som går utover den klassiske profesjonen. Stavanger kommune har tatt et grep i forhold til dette. De har satset stort på lederne ved å gi dem et fremtidig ledelsesprogram, som skal føre til:

- Økt politisk forståelse hos lederne.
- Tilegnelse av styringsverktøy for å handtere krav fra brukere og politikere
- Styrking av nettverkskomponenten

Dette er et positivt tiltak fra Stavanger kommune og kan ses på som et pilotprosjekt til å få fremtidsretta ledere i barnehagen. Ved gjennomføring av et slikt initiativ blir, *Kompetanse for fremtidens barnehage, strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020* (Kunnskapsdep) tatt på alvor og implementert fra kommunen som eier til lederne i barnehagen.

Styrene i kommunen har det siste året deltatt i et lederutviklingsprogram. Hovedmålet har vært å trygges i lederrollen, bevisstgjøre lederrollen og gi konkrete styringsverktøy som kan

brukes i lederutøvelsen. Dette har vært uten studiepoeng. Programmet blir en begynnelse på satsning innen fremtidsrettet ledelse i barnehagen. Resultatet er at flere av styrerne har søkt videre på den nasjonale styrerutdanningen.

Konklusjon:

Det foregår mye faglig og kvalitativt godt arbeid i barnehagen i kommunen. Lederne er en engasjert og inspirerende gruppe. I utøvelsen av lederskapet får vi innblikk i hvordan omsorg og inspirasjon blir brukt i arbeidet med personalet. Barnehagen har i flere år jobbet med å være lærende organisasjoner og innenfor fagprofesjonen er det gjort mye godt arbeid. Gjennom arbeidet med organisasjonskultur, ser vi at fokuset har vært mer orientert mot barnehagen som læringsarena enn mot barnehagen som lærende organisasjon innenfor et organisasjonsteoretisk perspektiv. En lærende organisasjon må se utover det som handler om faget. Ledelsen i barnehagen må være utadrettet og forstå barnehagen i et samfunnsperspektiv. Endringer og forventninger vil fortsette å være en del av barnehagens fremtid. Som leder av barnehagen byr dette på utfordringer, men bringer også nye muligheter med seg. Behovet for at lederne i barnehagen skal være mål- og fremtidsrettet blir stadig tydeligere. Dersom en skal oppnå endring, må lederne først være villige til å forplikte seg på en personlig endring, Cameron og Quinn (2013).

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi fått ny kunnskap og bevissthet rundt arbeidet med organisasjonskultur. Ved hjelp av dette arbeidet har vi fått kjennskap til hvor viktig det er å ivareta det eksterne blikket, også innenfor barnehagefeltet. Ved å gå den «lange, korte veien» som viser til kommunikative prosesser, med egeninnsats og vilje til endring, har vi tro på lederskapet i barnehagen kan jobbe mot felles mål, ha gjensidig påvirkning og prøve ut nye strategier. Det blir et felles løft fra administrasjonen i kommunen, for å ivareta den relasjonsorienterte-, og samtidig løfte fram den strategiske- og fremtidsretta lederen. Ved stø kurs, fleksibilitet og endringsvilje vil ledelsen bidra til at barnehagene blir «in search of excellence».

Litteraturliste:

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Barnehageloven og forskrifter. Med forarbeid og kommentarer 2013. Oslo: Pedlex Norsk Skoleinformasjon

Cameron, Kim S. Quinn, R. E. (2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur* Oslo: Cappelen Damm

Fimreite A.L., *Reorganiseringsteori – hvorfor kommer kommunene aldri i mål?* Baldersheim, H. og Rose, L E. red (2005): *Det kommunale laboratorium*. (2.oppl), Bergen: Fagbokforlaget

Gotvassli, K.Å.(2013): *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget

Haug, P (2002): Skulebasert vurdering – opphav og utvikling. I: Haug, P og Monsen, L (red): *Skulebaser vurdering – erfaringer og utviklinger* Oslo: Abstrakt forlag

Helse og omsorgsdepartementet: St.meld.nr. 29 (2012-2013) *Motivasjon – Mestring – Muligheter*.

Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføreundersøkelser?* (4.oppl), Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I, Thorsvik J.(2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Jamil I., *Kulturteori – Kan kultur velges?* Baldersheim, H. og Rose, L E. red (2005): *Det kommunale laboratorium*. (2.oppl), Bergen: Fagbokforlaget

Korsvold, T (2008): *For alle barn Barnehagens fremvekst i velferdsstaten*, (3.oppl), Oslo: Abstrakt forlag

Kunnskapsdepartementet St.meld.nr.27 (1999-2000) *Barnehage til beste for barn og foreldre*.

Kunnskapsdepartementet (2006): *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*

Kunnskapsdepartementet: St.meld.nr. 22 (2010-2011) *Motivasjon – Mestring – Muligheter.*

Kunnskapsdepartementet: *Strategi Kompetanse for framtidens barnehage.* Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020

Lerborg, L.(2010): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor.* Denmark: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Lotsberg D.Ø., *ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?* Baldersheim, H. og Rose, L E. red (2005): *Det kommunale laboratorium.* (2.oppl), Bergen: Fagbokforlaget

Mintzberg H. (1979): *The Structuring of Organizational.* Englewood Cliffs: Prentice hall Inc.

Moe, S. Løkensgard Hoel, T. Hanssen, B. Husebø, D. (red) (2012): *Utdanningskvalitet og undervisningskvalitet under press?* Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Peters, T. og Waterman, R. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.* New York: Harper & Row.

Pikkala S, *Kontingensteori – fange eller tilpassing til omgivelsene?* Baldersheim, H. og Rose, L E. red (2005): *Det kommunale laboratorium.* (2.oppl), Bergen: Fagbokforlaget

Schein, E.H. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

Skogen, E. (red), Haugen R, Lundestad M, Slåtten M.V. (2005): *Å være leder i barnehagen.* Bergen: Fagbokforlaget

Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur,* (3.oppl) Bergen: Fagbokforlaget

Olsen, T. (1996): *Pedagogisk ledelse i reformtid*. Oslo: Pedlex skoleinformasjon

Utdanningsdirektoratet: *Barns trivsel – Voksnes ansvar*, publisert 11.12.2012, sist endret

Van Wart, M. (2008) *Leadership in Public Organizations: An Introduction*

M.E. Sharpe

Linker:

<http://snl.no/organisasjonskultur>

<http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Barnehager/kompetansestrategien/6372-Barnehage.pdf>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-22-2010--2011.html?id=641251>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-29-20122013.html?id=723252>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-29-20122013.html?id=723252>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/19992000/stmeld-nr-27-1999-2000-.html?id=133808>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/barnehager/glod.html?id=700634>