

# **Endringsledelse og lederstil i Bærums kommunale barnehager.**

NINA MILLESTAD

## **VEILEDERE**

Nichole M. Silva Elgueta  
Linda Hye  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2017**

Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Innhold

Kapitel 1. Tema og problemstilling.....	5
Kapitel 2. Case og bakgrunn: Bærum kommune.....	7
2.1 Bærum kommune.....	7
2.2 Barnehagesektoren.....	10
2.2 Omorganisering av de kommunale barnehagene i Bærum.....	10
Kapitel 3 Teori.....	12
3.1 Organisasjonsendringer.....	12
3.2 Endringens drivkrefter.....	13
3.2.1 Planlagt endring .....	14
3.2.2 Endring som livssyklus, som evolusjon og som dialektisk prosess. ....	15
3.2.3. Endring som anarki – tilfeldigheter som drivkraft. ....	15
3.3 Endringsstrategier. ....	16
3.3.1 Strategi E.....	16
3.3.2 Strategi O. ....	17
3.4 Motstand mot endring.....	19
3.5 Ledelse av endringsprosesser.....	20
3.5.1 Leder – følger – situasjon.....	22
3.6 Fullspektrumsmodellen.....	23
3.6.1 Transformasjonsledelse.....	25
3.6.1.1 Inspirerende motivasjon.....	26
3.6.1.2 Idealisert innflytelse .....	27
3.6.1.3 Intellektuell stimulering.....	28
3.6.1.4 Individuell støtte. ....	29
3.6.2 Transaksjonsledelse.....	30
3.6.2.1 Contingent reward – betinget belønning / konstruktive transaksjoner.....	30
3.6.2.2 Unntaksledelse .....	31
3.6.2.2.1 Unntaksledelse – aktiv.....	31
3.6.2.2.2 Unntaksledelse – passiv.....	32
3.6.3 Laissez Faire – ledelse.....	33
3.7 Oppsummering av lederstiler.....	34
Kapitel 4 Metodisk tilnærming.....	36
4.1 Problemstilling .....	36
4.2 Metode.....	36

4.2.1	Kvantitativ metode.....	37
4.3	Populasjon – utvalg av enheter.....	37
4.4	Innsamling av data.....	38
4.5	MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.....	38
4.5.1	Bakgrunn.....	38
4.5.2	Forklaring og analyse av MLQ.....	39
4.5.3	Gjennomføring av MLQ.....	40
4.6	Reliabilitet og validitet. Styrker og svakheter.....	40
Kapitel 5. Presentasjon av resultater.....		43
5.1	Resultat – transformasjonsledelse.....	44
5.1.1.	Idealistisk innflytelse (egenskaper) – resultat.....	44
5.1.2	Idealistisk innflytelse (atferd) – resultat.....	44
5.1.3	Inspirerende motivasjon – resultat.....	44
5.1.4	Intellektuell stimulering gjennom ledelse – resultat.....	45
5.1.5	Individuell omtanke – resultat.....	45
5.2	Transaksjonsledelse – resultat.....	45
5.2.1	Betinget belønning / konstruktive transaksjoner – resultat.....	45
5.2.2	Ledelse ved unntak – aktiv. Resultat.....	45
5.2.3	Ledelse ved unntak – passiv. Resultat.....	46
5.3	Laissez-faire – ledelse. Resultat.....	46
5.4	Ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Resultat.....	46
5.5	Resultater. Oppsummering.....	47
Kapitel 6. Lederstiler og fullspektrumsmodellen. Drøfting og egne vurderinger.....		49
6.1	Transformasjonsledelse. Drøfting og egne vurderinger.....	50
6.2	Transaksjonsledelse. Drøfting og egne vurderinger.....	52
6.2.1	Betinget belønning/konstruktive transaksjoner. Drøftinger og egne vurderinger.....	52
6.2.2	Ledelse ved unntak – aktiv. Drøfting og egne vurderinger.....	53
6.2.3	Unntaksledelse – passiv. Drøfting og egne vurderinger.....	53
6.3	Laissez-faire – ledelse. Drøfting og egne vurderinger.....	54
6.4	Ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Drøfting og egne vurderinger.....	54
6.5	Hva viser empirien? Konklusjon.....	55
Kapitel 7. Endringsstrategier og lederstiler. Drøfting og egne vurderinger.....		57
7.1	Omorganiseringen av Bærums kommunale barnehager. Drøfting og egne vurderinger...57	
7.1.1	Omorganiseringen og nøkkelfaktorer for å lykkes med endring.....	58
7.1.2	Transformasjonsledere og omorganiseringen. Drøfting og egne vurderinger.....	60

Kap. 7.2 Pedagogiske endringer. Drøfting og egne vurderinger.....	63
Kapitel 8. Avslutning.....	65
Litteraturliste.....	67
Vedlegg.....	70

## Kapitel 1. Tema og problemstilling

Barnehagene i Norge og Bærum står overfor store endringer i tiden fremover.

Stortingsmelding nr. 19 predikerte ny rammeplan med tydeligere krav til innholdet i barnehagen. Ferdig versjon av ny rammeplan ble lagt fram i april 2017, og den skal gjelde fra august 2017. Myndighetene ønsker:

- Høyere ambisjoner for barns trivsel, utvikling av språk og læring i hverdagen. Barna skal ha erfaringer, kunnskap og ferdigheter som har verdi for videre livsløp.
- En mer systematisk tilnærming til det pedagogiske arbeidet for å sikre et godt og tilpasset tilbud til alle barn. Barnehagen skal ha systemer og rutiner for barn med særlige behov.
- Barn skal oppleve sammenheng og kontinuitet i overgangen mellom barnehage og skole (mulig lovverket endres)
- Foreldre skal i større grad vite hva de kan forvente av barnehagen. (Meld.St. 19 (2015 – 2016), s.9)

På en tjenesteledersamling for alle tjenesteledere i Bærum kommune, i september 2016, foredro rådmann Erik Kjeldstadli om «Winter is coming». Det blir tøffere tider, mange flere eldre, og det er færre skattebetalere som skal bære byrdene. Han mener vi må tenke langt og handle nå. Han setter helt klare krav til alle tjenesteledere; de **må** innse at tjenestene må endre seg.

Bærum har nå utarbeidet en ny visjon «Sammen skaper vi fremtiden»

De fire hovedmålene er:

- Sikre bærekraftige tjenester som gir innbyggere mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring.
- Være en innovativ og **endringsdyktig organisasjon** med gjennomføringskraft
- Legge dialog og medvirkning til grunn for utvikling av bedre løsninger
- Sikre en balansert samfunnsutvikling som er mangfoldig, grønn og urban.

Målene til Bærum kommune innebærer endringer for barnehagene hele veien. Kommunen legger vekt på «tidlig innsats» og her spiller barnehagene en viktig rolle. Vi legger grunnlaget videre for innbyggere som skal bli mer selvhjulpne, innbyggere som mestrer sine liv.

Barnehagene må se sin rolle i samfunnsutviklingen og lære barna om mangfold og miljø.

Barnehagene får med dette helt klare føringer både fra regjeringshold og fra kommunen. Endring er satt på dagsorden, og kravet er helt tydelig: de nye tidene krever endringsdyktige ledere.

Det som blir interessant å finne ut i den forbindelse, er hvilke typer ledere har Bærums kommunale barnehager? Hvilke egenskaper og lederstil har de? Hvordan kan man se dette i sammenheng med kravet om å være endringsdyktig?

Problemstillingen for denne oppgaven blir derfor:

**Endringsledelse og lederstil. Hvilke lederstiler har styrerne i Bærums kommunale barnehager? Hvilken betydning kan lederstil ha i endringsprosesser?**

## Kapitel 2. Case og bakgrunn: Bærum kommune.

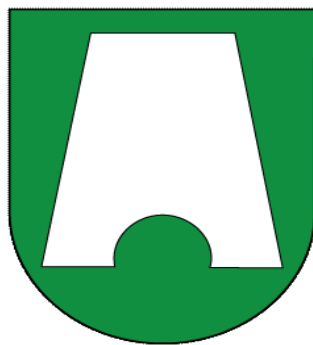
### 2.1 Bærum kommune

Bærum kommune er en av Norges største kommuner, nærmere bestemt nr. fem i rekken, basert på innbyggertallet på ca. 117.000. Beliggenheten rett utenfor Oslo, gjør at den er urban, men samtidig er det store friluftsområder med fjord og skog. Kommunen grenser til, Lier, Hole, Ringerike og Oslo.

Bærum er en typisk forstadskommune, og bebyggelsen går i ett med hovedstadens. (Thorsnæs & Askheim, 2016).

Næringslivet består av noe jordbruk, hagebruk (frukt dyrking, blomster i veksthus), industri (11% av arbeidsplassene) og tjenesteytende næringer som konsulent- og rådgivningstjenester innen olje-, elektronikk- og byggevirksomhet. Kommunen huser store bedrifter som Kværner Engineering, Det norske Veritas og Tandberg Data. (Thorsnæs & Askheim, 2016).

Sandvika er administrasjonssenter i kommunen, og er et viktig knutepunkt i kommunen. For en del år tilbake fikk Sandvika bystatus. Bærum kommune er en stor arbeidsgiver med ca. 12000 medarbeidere.

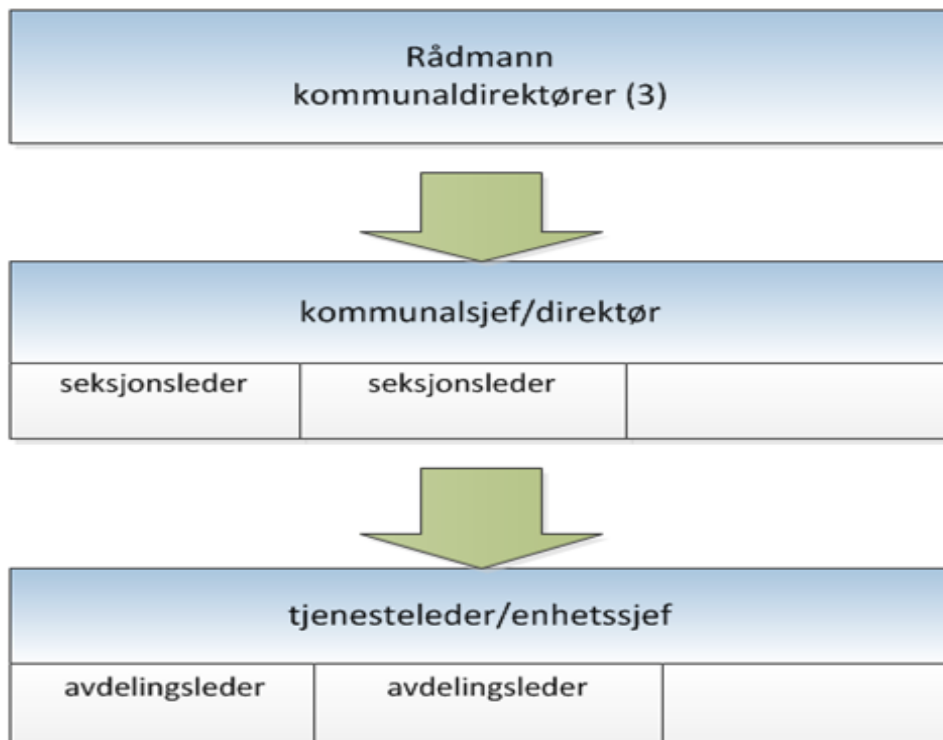




Rådhuset i Sandvika

Politisk sett er Bærum kommune en typisk «blå» kommune. Høyre har hatt flertall i mange år, og kommunen er preget av deres verdier. Privat næringsliv er viktig, og kommunen har mange private barnehager i forhold til kommunale.

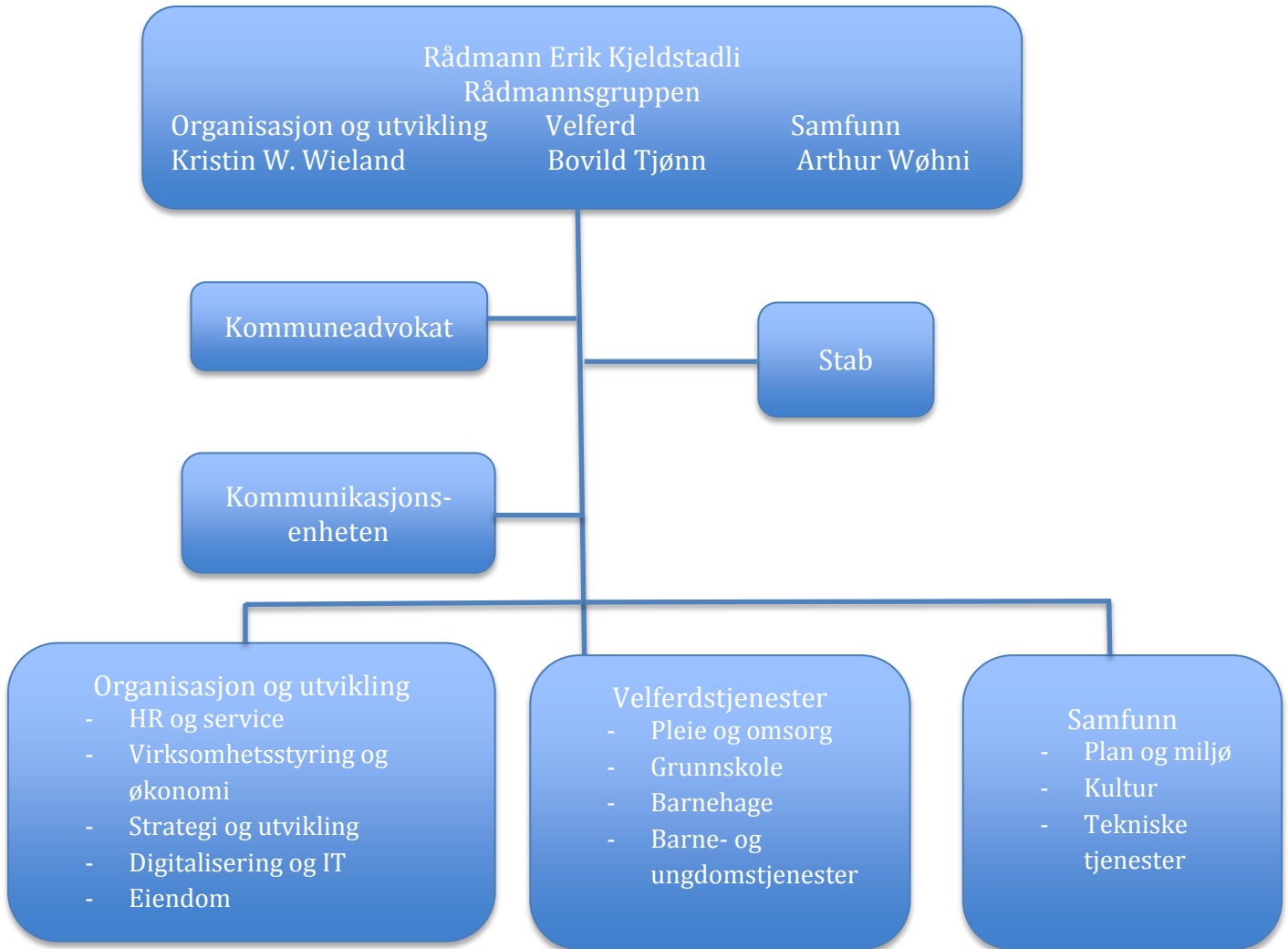
Bærum har tre organisasjonsnivåer: (Organisasjonskart, 2017, 20.1)



Modell 1. Bærum kommunes organisasjonskart



Organisasjonsmodellen ser slik ut: (Organisasjonskart, 2017, 20.1)



**Modell 2. Bærum kommunes organisasjonsmodell.**

## 2.2 Barnehagesektoren.

Bærum kommune vedtok en Barnehagemelding 2015 – 2025 i april 2015. Denne er ment som et styringsdokument for barnehageområdet, og skal bidra til «et likeverdig barnehagetilbud med høy kvalitet i Bærumsbarnehagene» (Barnehagemelding 2015 – 2025, s. 4). Som en oppfølging til denne barnehagemeldingen, er det blitt utarbeidet en kvalitetsplan, en tiltaksplan for implementering av meldingens målsettinger.

Bærum kommunes barnehager har altså ambisjoner om å være blant de beste.

Kvalitetsutviklingen bygger på nasjonale føringer, Barnehagemeldingen og kommunens handlingsplan.

Til sammen har Bærum 139 barnehager, hvorav 37 er kommunale.

Mye taler for at Bærums befolkning vil øke i årene som kommer. Det blir flere barn, og dermed må investeringer i nye barnehager til. Barnehagebehovsplanen predikerer ca. 20 nye barnehager fram til 2035, noen av disse erstatter gamle barnehager, og barnehager som slås sammen i nye hus.

Ut fra dette kan man fastslå at barnehagesektoren står overfor mange endringer i årene som kommer.

## 2.2 Omorganisering av de kommunale barnehagene i Bærum.

Noen kommuner omorganiserer sine barnehager, slik som Norges femte største kommune står overfor i disse dager.

Kommunalsjefen endrer i disse dager strukturen rundt de kommunale barnehagene, det er toppressursene som endres.

I 13 år har 37 kommunale barnehager fordelt på 62 hus vært ledet av tjenesteledere og faglige veiledere. Fra 2017 blir det innført et nytt ledernivå i Bærum, seksjonsledere. Kommunen får 3 seksjonsledere, hvorav 2 skal fordele barnehagene mellom seg. Seksjonslederne vil få personalansvar for 18/19 tjenesteledere hver (en seksjonsleder vil få myndighetsansvar, barn med særskilte behov og opptak, og derfor ikke personalansvar). En barnehage er en tjeneste med egen tjenesteleder. Faglig veilederstillingen vil stort sett forsvinne, kun et fåtall igjen.

Noen barnehager med flere hus vil få ny organisering. Det innføres også en ny type stilling i barnehagen, avdelingsledere. Det blir avdelingsledere med styreransvar og avdelingsledere uten styreransvar. En barnehage som består av to hus, vil få avdelingsleder med styreransvar

for det minste huset (inkludert personalansvar). Store barnehager vil få tjenesteleder og avdelingsleder uten styreransvar. De største barnehagene får tjenesteleder, avdelingsleder og deltids faglige veileder. Noen mindre barnehager får tjenesteleder og deltids faglige veileder. Kartet er omsider landet. Noen store hus har fått en eller to satellitter, for å fylle opp to stillinger, men i stort er tjenestene de samme som før endringen.

Dette scenarioet innebærer endring på mange plan. De tjenestelederne som i dag har ansvar for to hus, vil få avdelingsleder som har et helt annet ansvar enn de er vant med, stillingens innhold endres. Alle tjenestelederne får nye sjefer, noen faglige veiledere blir nye tjenesteledere, andre blir avdelingsledere. Det som er interessant er hvordan dagens tjenesteledere og faglige veiledere vil takle disse endringene?

Målene for denne organisatoriske endringen er:

- mer nærledelse
- tilpasning til lovens krav
- unngå ulik praktisering av faglig veilederes jobb
- spare penger på kutt i toppressursene
- færre personer å lede for kommunalsjefen
- struktur som tåler endringer i årene som kommer

Gjennomsnittsalderen til tjenestelederne er ganske høy. Mange går av med pensjon om noen år, styrerne har lang ansiennitet og mye erfaring. De fleste var med på forrige omorganisering for 13 år siden. Jeg har gjentatte ganger hørt mine kolleger uttale at vi er veldig endringsdyktige i barnehagene. Min hypotese blir at vi ikke er så endringsdyktige som vi tror. Vellykket endring avhenger av at motstand kan overvinnes, og mitt inntrykk er at mange av dagens tjenesteledere går inn i dette med en meget avventende og til dels skeptisk holdning.

## Kapitel 3 Teori.

Teorien i dette kapitlet skal danne bakgrunnen for den undersøkelsen som er gjort i forbindelse med styrenes lederstiler i Bærums kommunale barnehager.

Jeg har valgt å presentere følgende teorier:

1. Endringsteori
2. Teori om lederegenskaper, fullspektrumsmodellen
  - a. Transformasjonsledelse
  - b. Transaksjonsledelse
  - c. Laissez faire ledelse

For å forstå hva som er god endringsledelse må man gå inn på hva en organisasjonsendring består av, hvilke drivkrefter som ligger bak og hva som skal til for å sikre en god implementering. Lederegenskapene til en leder som skal gjennomføre en organisasjonsendring har mye å si for resultatet.

I dagens samfunn er kravet til omstilling og endring stor. Min valgte problemstilling handler om endringsledelse; egenskaper i forhold til endringer. Derfor må en leders lederatferd/egenskaper settes i sammenheng med organisasjonsendringen og en forståelse av hva den består av.

### 3.1 Organisasjonsendringer

Definisjonen av organisasjonsendring ligger i selve ordet. En endring må kunne måles, en organisasjon ser ut på en viss måte på et tidspunkt, men når man måler igjen etter en periode, vises endringen.

«Endring...er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2012, s. 23)

En organisasjonsendring handler om endring i form, kvalitet / tilstand, og ikke minst må man ta tidsperspektivet med (hva – hvor – hvordan - tid). Tidsaspektet kan være kort eller langt, og vil ha mye å si for hvor vellykket en endring er. Endringer som kommer fort, kan ofte gå galt eller ende opp med å bli en symbolsk endring (Bolman & Deal, 2014, s. 279).

«Det er først når vi betrakter endring som en prosess at tid blir et helt sentralt element i endring» (Jacobsen, 2012, s. 25). Hvis man er klok, lar man endringsprosesser ta tid. Da er det lettere å få med seg folk, slik at de fleste eller alle forstår hvorfor man må endre seg. Det gjelder å folk med seg og ikke imot seg. Ledere tilbringer mye av sin tid med å forholde seg

til andre mennesker, og mye av bearbeidingen foregår i samtaler og møter. Det handler om å bevege seg rundt i organisasjonen, å møte folk der de er og skape entusiasme og forståelse for endringen. Det betyr at man kan gjøre endringene nedenfra og opp, bottom – up, og de ansatte får lettere eierskap til forandringen.

De sentrale elementene i en organisasjonsendring er

- 1) Endringens drivkrefter. Hva er det som skjer i forkant av en endring, hvem setter i gang endringen, hva skjer og hvorfor? De ulike perspektivene på drivkrefter gjøres rede for senere i kapitlet.
  - 2) Endringens innhold og omfang. Hva er det som skal endres og hvorfor? Hva er målet med endringen? Er det endring i de formelle strukturene, eller er det endring i de uformelle elementene?
  - 3) Endringskonteksten. Hva slags organisasjon er det snakk om? Hvilke oppgaver har bedriften, hvilke trekk ved bedriften er viktige? Hva slags organisasjonskultur råder? Hvilke omgivelser befinner bedriften seg i?
  - 4) Endringsprosessen. Hvilken strategi er brukt? Tidsperspektiv må inn, med tanke på milepælsplan. Hvilken oppslutning har endringen møtt og hvilken motstand?
- (Jacobsen, 2012, s. 37 – 148).

I dagens samfunn er det umulig for en organisasjon IKKE å endre seg. Jacobsen sier i sitt første kapittel at «endring er blitt vanlig i alle organisasjoner». (Jacobsen, 2012, s. 22) Alle organisasjoner må tilpasse seg, lete etter gode løsninger. Endringer må sees på som en prosess som må ta tid.

### 3.2 Endringens drivkrefter.

Hvorfor endring? Hva ligger bak en endringsprosess, hvilke drivkrefter finnes? Man kan også se på drivkreftene som «motoren» bak endringen (Jacobsen, 2012, s. 38) Det er mange årsaker til at endringer igangsettes og finner sted.

Jacobsen har 5 ulike perspektiver på hvilke drivkrefter som ligger bak en endring (Jacobsen, 2012, s. 37 – 48). Jeg har valgt å legge mest vekt på «planlagt endring» og «endring som anarki». Grunnen til dette er at jeg senere i oppgaven drøfter omorganiseringen som har foregått i Bærum kommune, og at det synes å være en planlagt endring med innslag av tilfeldigheter.

### 3.2.1 Planlagt endring.

De fleste ledere liker å tenke at de endringene de setter i gang er planlagt. Lederen ser et problem, og ønsker å løse dette. Altså er det en bevisst intensjon bak endringen.

Lederen vil lage en plan med helt klare mål, en plan som er basert på en analyse av organisasjonen og dens behov. Planen må inneholde hvilke tiltak som skal settes inn, hvem som er ansvarlig, hvilke tegn skal man skal se etter og ikke minst må tidsaspektet være med. Hva skal skje når? Menneskers behov for forutsigbarhet er stort, hvis ikke blir man utrygg og dette vil gå utover kvaliteten.

Jacobsen mener en endringsprosess har fire faser (Jacobsen, 2012, s. 38-39):

Fase 1 består av analysen av organisasjonen og dens behov. Hva er problemet? Hvilke muligheter finnes? Hva skal målet være?

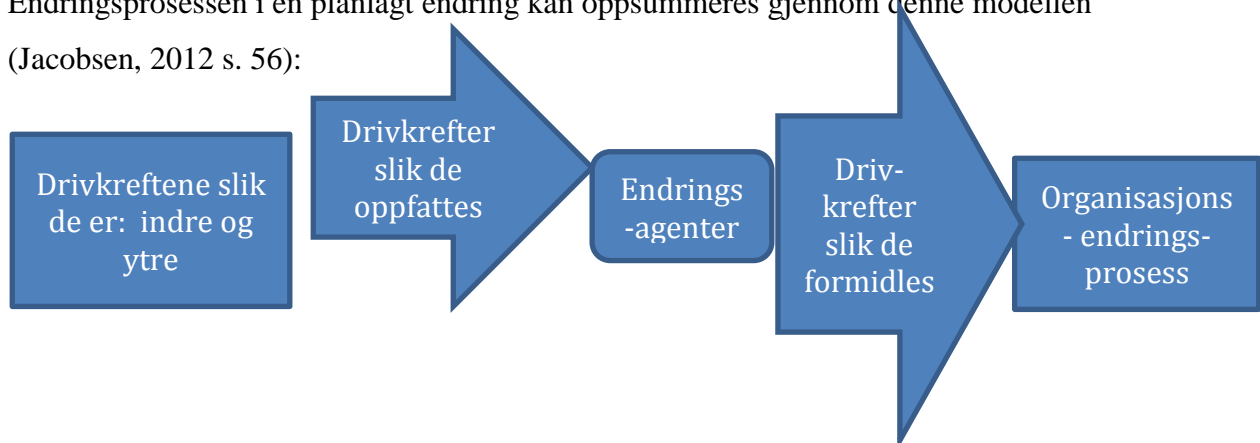
Fase 2. Løsning. Dette er planen for hva som skal skje. Hvilke tiltak skal settes inn, hva skal skje når. En milepælsplan må lages slik at alle vet hva det dreier seg om.

Fase 3. Gjennomføring. Tiltakene settes ut i livet. Ansvarsfordelingen må være gjort i planen, så alle vet hvem som har ansvar for hva.

Fase 4. Evaluering og stabilisering. Når tiltakene er satt ut i livet, blir evalueringen svært viktig. Hva gikk bra? Hva gikk galt? Anser man endringen som vellykket, må man jobbe for at endringen stabiliseres. Endringen må bli en del av organisasjonens kollektive kunnskap, dvs alle må få den under huden, det nye må bli rutine og en del av organisasjonens innhold.

I en endringsprosess finner man alltid en eller flere endringsagenter, de som får ting til å skje. De gjør analysen, lager planen, setter målene og setter i gang tiltakene. I en planlagt endring er dette ofte ledelsen. Det er den eller de som har makten til å gjennomføre endringer.

Endringsprosessen i en planlagt endring kan oppsummeres gjennom denne modellen (Jacobsen, 2012 s. 56):



**Modell 3. Endringsprosessen.**

### 3.2.2 Endring som livssyklus, som evolusjon og som dialektisk prosess.

En forståelsesmåte man kan bruke på noen endringsprosesser, er at de er et resultat av at organisasjoner har en naturlig levealder. De begynner som små organisasjoner, som etter hvert vokser seg store, divisjonaliserer; deler seg opp i mindre enheter og til slutt muligens dør. De følger en naturlig livssyklus hvor det er alder og vekst som er drivkraften bak organisasjonsendringen. (Jacobsen, 2012, s. 40-44)

Endring som evolusjon er et perspektiv som minner om Darwin, «the survival of the fittest», naturlig utvelgelse. Ut fra denne tankegangen, er det de sterkeste som overlever, om enn ikke alltid de beste. De organisasjonene som ikke klarer å nytte seg av de tilgjengelige ressursene, de som ikke driver best eller mest effektivt, vil dø. I et marked kan det være få aktører. Hvis det så kommer inn flere aktører, som konkurrerer om de samme kundene, vil det være de som driver mest effektivt og som har best fortjeneste, som overlever. (Jacobsen, 2012, s.44-48)

Jacobsen snakker om maktkamper, politikk og interessekonflikter mellom mennesker, og at dette fremtvinger endringer. Det er ingen tvil om at det er politikerne som sitter med makten, vi har valgt de til å fordele ressursene i samfunnet. Deres preferanser, verdier og mål har direkte påvirkning på mennesker. Endres ressurstildelingen i samfunnet, må det settes i gang endringsprosesser i feltet. Dette er endring som dialektisk prosess.

### 3.2.3. Endring som anarki – tilfeldigheter som drivkraft.

I endringer som anarki er det er tilfeldighetene som rår. Dette perspektivet anerkjenner at organisasjoner er svært komplekse, og at en leder ikke alltid kan vite alt hva som forgår. I alle organisasjoner er det usikkerhet og tvetydighet som ledere må håndtere. Det skjer mye i en organisasjon, og i blant er det helt tilfeldig hva som besluttet ut fra hvem som hadde møte med hvem, når og hva som var på agendaen. I slike møter kobles problemer og problemløsning, og resultatet hadde kanskje vært annerledes hvis det var noen andre som hadde møttes.

Ledere liker å tenke at de har oversikten og at ting er planlagt og gjennomtenkt, men så er faktisk ikke alltid tilfelle.

Utskifting av arbeidskraft, kan også utløse endringer. Nye ideer kommer til, og nye måter å løse problemer på.

Manglende rammer og strukturer i en organisasjon, er også en drivkraft til endring. Hvor blir beslutningene tatt, i hvilket fora? Har man uformelle ledere som har mye makt og som kan framtvinge endringer ledelsen ikke har tatt initiativ til?

Omgivelsene kan også være en drivkraft til tilfeldig endring. Man tror man vet det meste om dem, men antakelsene er ikke alltid riktige. Dermed kan man sette i gang endringer som ikke er basert på riktige fakta.

Tiltakene i denne type endringer, blir rette og slett litt i «hytt og pine». Tilfeldighetene rår, men består organisasjonen? (Jacobsen, 2012, s.50 – 59)

### 3.3 Endringsstrategier.

«Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi og nesten umulige å styre» (Jacobsen, 2012, s. 151).

Til tross for Jacobsens pessimistiske utgangspunkt, velger mange ledere å tro at endringer kan styres. Det er mulig med planlagt endring. Jacobsen drøfter så videre at hvis slike endringer skal bli vellykket, må man velge endringsstrategi som er tilpasset type endring og den må ledes riktig. (Jacobsen, 2012, s. 151). I hovedsak finnes det ifølge Jacobsen to typer grunnleggende forskjellige endringsstrategier. (Jacobsen, 2012, s. 152). Den ene strategien er en top-down – strategi ledet av toppledelsen, den andre er bottom-up hvor medarbeiderne er aktivt med.

#### 3.3.1 Strategi E.

Strategi E står for «economic».

Som e'en antyder handler det om økonomi og avkastning, økonomisk verdi. Fokuset ligger på organisasjonens struktur, de formelle rammene og systemene. Slike endringer er som regel drevet fram av toppledelsen, det er de som har oversikt og vet hvor skoen trykker. Endrer markedet seg, slik at også organisasjonen må endres? Har det kommet ny teknologi som må anskaffes for å kunne henge med? Dette er planlagte endringer. (Jacobsen, 2012, s. 153).



Ideelt sett må toppledelsen da foreta en analyse først og fremst. Ut fra analysen settes målene for endringen. Tiltakene eller løsningene må så velges, og deretter implementeres.

Resultatene vil så forhåpentligvis komme og evaluering av prosessen kan finne sted. (Jacobsen, 2012 s. 154). En tidsavgrenset strategi.

I strategi E er den formelle ledelsen sentral i endringsprosessen. Det er de som sitter på mest informasjon, og som lettest kan se behov for endring. De har helhetsperspektivet og den formelle makten.

En organisasjon består av formelle og uformelle elementer. De formelle elementene er knyttet til teknologi, struktur og strategi, de uformelle elementene er organisasjonskultur og interne maktforhold. (Jacobsen, 2012, s. 158). Strategi E legger vekt på endringer i de formelle elementene. Selvfølgelig vil de formelle elementene påvirke de uformelle over tid, men endringen starter altså i den formelle delen.

I strategi E snakkes det også om å skape motivasjon for endring. Engasjementet og motivasjonen til de som skal være med, er sentral for at endringen skal lykkes. Innen denne strategien bruker man incentiver som belønning for å få det til. (Jacobsen, 2012, s. 153 – 165)

### 3.3.2 Strategi O.

Strategi O står for «organization».

Fokuset i denne strategien er menneskene i organisasjonen. Ledelsen ønsker at medarbeiderne skal få brukt sin kompetanse og at alle ressurser utnyttes på beste måte.

Denne tanken videreføres når organisasjonen implementerer endringer. Ledelsen jobber for at alle skal forstå, og være med på endringen. De er klar over at motstand kan finnes, og de oppsøker og drøfter problemer med sine ansatte. På denne måten vil endringsprosessen ta tid. Det tar tid når man skal drøfte og ta imot innspill, slik at alle føler seg inkludert, sett og lyttet til. (Jacobsen, 2012, s. 165).

Jacobsen sier at også denne strategien er rasjonell, i og med at man analyserer problemer, setter seg mål og iverksetter løsninger. Men måten dette gjøres på er veldig annerledes enn strategi E. Det handler mer om utvikling, en kontinuerlig prosess hvor det skjer mye. Det handler om læreprosesser som er stegvise og hvor menneskene er deltakende. Man er med på å utvikle barnehagen. Endringen sees som en sirkel (Jacobsen, 2012, s. 166) En konkret erfaring fører til refleksjon og observasjon som igjen er gjenstand for drøfting. Man abstraherer og generaliserer og deretter iverksettes tiltakene og man eksperimenterer.

Resultatene eller erfaringene man gjør seg, fører igjen til nye endringer. Endring blir i så måte en evig runddans, hvor man hele tiden tvinges til å endre seg.

Lærende organisasjoner har lenge vært et viktig begrep innen barnehagesektoren; «en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. Overlevelseslæring eller tilpasningslæring er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med generativ læring som fremmer vår evne til å skape». (Jacobsen, 2012, s. 167).

En lærende organisasjon er en organisasjon som har ansatte som har evne til refleksjon og endring i praksis. Den kollektive kompetansen blir stadig bedre og sammen er de ansatte bedre enn hver for seg. Roland & Ertesvåg snakker om profesjonelle læringsfelleskap; hvor det er sentrale punkter som må oppfylles: felles verdier og visjoner, kollektivt ansvar, et profesjonelt og reflekterende miljø, samarbeid og gruppe- og individuell læring (Roland & Ertesvåg, 2013, s. 84-85). Egen atferd må reflekteres over, også i det offentlige rom, og dette kan kun skje i en atmosfære av trygghet og tillit. Barnehagen må ha systemer som sørger for at gruppen av ansatte lærer, «organisatorisk læring».

Peter Senge (Jacobsen, 2012, s. 168) snakker om å kontinuerlig kritisere sine mentale modeller (bruksteorier) og å utvikle personlig mestring. Bruksteorier er grunnleggende oppfatninger av hvordan man bør handle, og de styrer hvordan den enkelte reagerer når han eller hun blir konfrontert med sine handlinger. De er resultat av sosialiseringprosesser (Jacobsen, 2012, s. 167). Personlig mestring er viktig for alle, har man nådd sine mål, og har man nok selvkritikk til å se når man ikke gjør det?

I barnehagen «taus kunnskap» et vanlig begrep. Dette er kunnskap som er implisitt og ikke uttalt, som f.eks. en pedagogs kjennskap til et barns behov. Slik kunnskap bør gjøres eksplisitt, altså deles med andre i organisasjonen og til det trengs det systemer. Kunnskapen bør gjøres om til en del av hele organisasjonens kunnskapsbase.

I strategi O settes individenes evne til å lære samt grupperes evne til å kommunisere og lære sammen i fokus. (Jacobsen, 2012, s. 169).

Lederen har en annen type rolle i denne strategien, dette er en bottom – up strategi hvor fokuset er på de ansatte. Lederens evne til å skape engasjement, trygghet og tillit har stor verdi. Lederen fungerer mer som en mentor, er støttende og deltakende. Målene kan vedkommende ha satt men de må være i tråd med statlige og kommunale føringer. Innføring av ny rammeplan kommer i 2017. I denne prosessen er det viktig at de som skal gjennomføre endringene har et eierforhold til dem. Delegering og deltakelse blir kodeord for

lederen. Det er menneskene i organisasjonen som er viktig, endringen må komme innenfra. Dette skaper motivasjon og arbeidslyst, og man tror at menneskene ikke drives av belønningssystemer. Er man følelsesmessig tilknyttet endringen, vil man delta i å gjennomføre den. Samarbeid er stikkordet her, og det blir det flere konstruktive resultater ut av.

I de tilfellene det brukes konsulenter i disse prosessene, har disse oftest en rolle som prosesskonsulenter. Dette er av og til brukt i barnehagene, alt ettersom det er økonomisk mulighet for det.

Jacobsen oppsummerer de to strategiene i følgende tabell (Jacobsen, 2012, s. 180)

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

**Tabell 1. Endringsstrategiene E og O.**

### 3.4 Motstand mot endring

Ingen endring, uten motstand. De fleste ledere har erfart det, motstand mot endring er en sikker faktor ledere må regne med. Iblant kommer den fra overraskende hold, iblant er den sterk og iblant er den svakere.

Endringsprosesser har sitt eget forløp. Noen prosesser får god støtte fra de det gjelder, andre møter stor motstand. Prosessene går gjennom ulike faser, og det er ulike typer motstand man møter. (Jacobsen, 2012, s. 128).

I fase 1 kan man finne apati og likegyldighet. Folk «venter og ser, håper det blåser over» - ingen sterke følelser er i sving. Manglende interesse kan også være en faktor.

I fase 2 kan motstanden øke. Det kommer flere negative holdninger ettersom prosessen går framover, negativt snakk i korridorer – negative holdninger til endringen kan spre seg. Flere setter ord på dette og kritikk fremkommer.

I fase 3 går motstanden over til å være aktiv. De negative ytringene blir sterkere, og mer kritiske. Folk stiller seg tvilende til målet med endringen, og det blir flere protester og kanskje noen forsøker å boikotte det hele.

I fase 4 blir motstanden aktiv og mer aggressiv. Det spres negative rykter og historier. Noen nekter kanskje å iverksette endringen. Noen «tar den helt ut» og går til aksjoner og streiker, sabotasje kan forekomme og direkte undergraving. Til og med direkte ødeleggelse og «terrorisme». (Jacobsen, 2012, s.131 - 132).

### 3.5 Ledelse av endringsprosesser.

Denne oppgaven handler om ledelse – både ledelse generelt og ledelse av endringsprosesser. Man må innom ledelsesteorier for å belyse temaet.

«I define leadership as leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and motivations – the wants and the needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers' values and motivations.» (Burns, 1978, s. 19).

Ledelse handler om forhold mellom mennesker. Det er mye mere enn makt, ledelse er en spesiell form for makt (Burns, 1978, s. 12). Burns omtaler ledelse/lederskap som en slags høyere form, hvor det moralske aspektet er inne. Ledelse handler om menneskers motiver, ønsker, behov, forventninger, mål og verdier til begge parter, både leder og følger.

Det må et system til for å produsere effekt av positivt lederskap (Sostik & Jung, 2010). Man trenger den riktige lederen, som skal lede sine følgere i en situasjon, for å få fram de beste resultatene. Ledelse baserer seg på relasjoner mellom mennesker, og relasjonskompetanse er essensen i godt lederskap, et viktig prinsipp for transformasjonsledelse.

Grønhaug m.fl. snakker om nøkkelfaktorer for å lykkes med endring. «En rekke studier har identifisert nøkkelfaktorer for vellykket endring (Tihy 1983, Kanter & al 1992, Jacobs 1994, Drucker 1995)» (Grønhaug, Hellesøy & Kaufman, 2001, s. 288).

#### 1. Forankring av endring.

For å lykkes med endring må lederen kunne få med seg de som faktisk skal gjennomføre denne. Grønhaug m.fl. sier også at de etter hvert må få være med å lede

endringen, være med på avklaringer og hva som skal til for å skape kultur for endringen.

2. Skape felles erkjennelse av behov.

Dette går på medarbeidernes forståelse for nødvendigheten av endringen. Dette kan være langsomt arbeid, da medarbeiderne skal få endringen «under huden», forstå at det er viktig og derfor endre holdninger og handlingsmønstre. Lederen må få medarbeiderne til å skjønne at endringen er knyttet til bedriftens mål og resultater, og derfor et gode for bedriften.

3. Skape en visjon.

Visjonen for en bedrift er det langsiktige målet, noe alle medarbeidere skal strekke seg etter. Eksempel på dette kan være «xxx barnehage – en barnehage i bevegelse». Skal man oppnå en vellykket forandring, bør visjonen knyttes til forandringen. Endringen vil da bli et tiltak for å nå det langsiktige målet.

4. Mobilisere forpliktelser.

Lederen må her møte motstanden og argumentere mot, få alle til å forstå at endring er nødvendig. Her gjelder det å finne ut hvor motstanden er størst, hvilken gruppe eller hvilke enkeltpersoner. Disse må i sin tur påvirkes, slik at de også engasjerer seg i endringsprosessen.

5. Forandre systemer og strukturer.

Dette innebærer å endre rammene rundt bedriften, lederen må bruke styringsverktøy for å gjennomføre endringene. Infrastrukturen endres, det kan innføres nye ledernivåer, endrede roller, nye sammensetninger av avdelinger, nye belønningssystemer m.m.

6. Overvåke fremgang.

Milepæls-plan bør brukes gjennom hele prosessen. Dette gir trygghet og oversikt for alle det gjelder, hvis man har bestemte tidspunkt og milepæler å forholde seg til. Lederen må også «ta pulsen» på bedriften og finne ut hvordan endringen faktisk gjennomføres. Evaluering og etterspørring av resultater. God informasjon er viktig hele veien.

## 7. Få forandringen til å vare.

Etter at endringen er implementert, er det lederens ansvar å stabilisere og konsolidere. Endringen skal bli en del av bedriftens nye praksis, den skal bli «allemannseie» slik at man ikke faller tilbake i gamle spor. Endringen må sikres gjennom bedriftens planverk, gjennomføring og evaluering. Tiltak må settes inn hvis det ikke fungerer. Lederen må hele tiden holde fram målet med endringen, og sjekke ut om det nås. (Grønhaug m.fl., 2001, s. 288 – 299).

### 3.5.1 Leder – følger – situasjon.

«En leder er en som har innflytelse på andre som skal oppnå et mål» (Sostik & Jung, 2010). Det handler om å få ting gjort via sine medarbeidere, men det er ikke bare for å oppnå sine mål, men det handler også om følgerne, de som blir ledet. De man leder skal kunne få utvikle seg og trives, slik at dette også blir et mål for lederen.

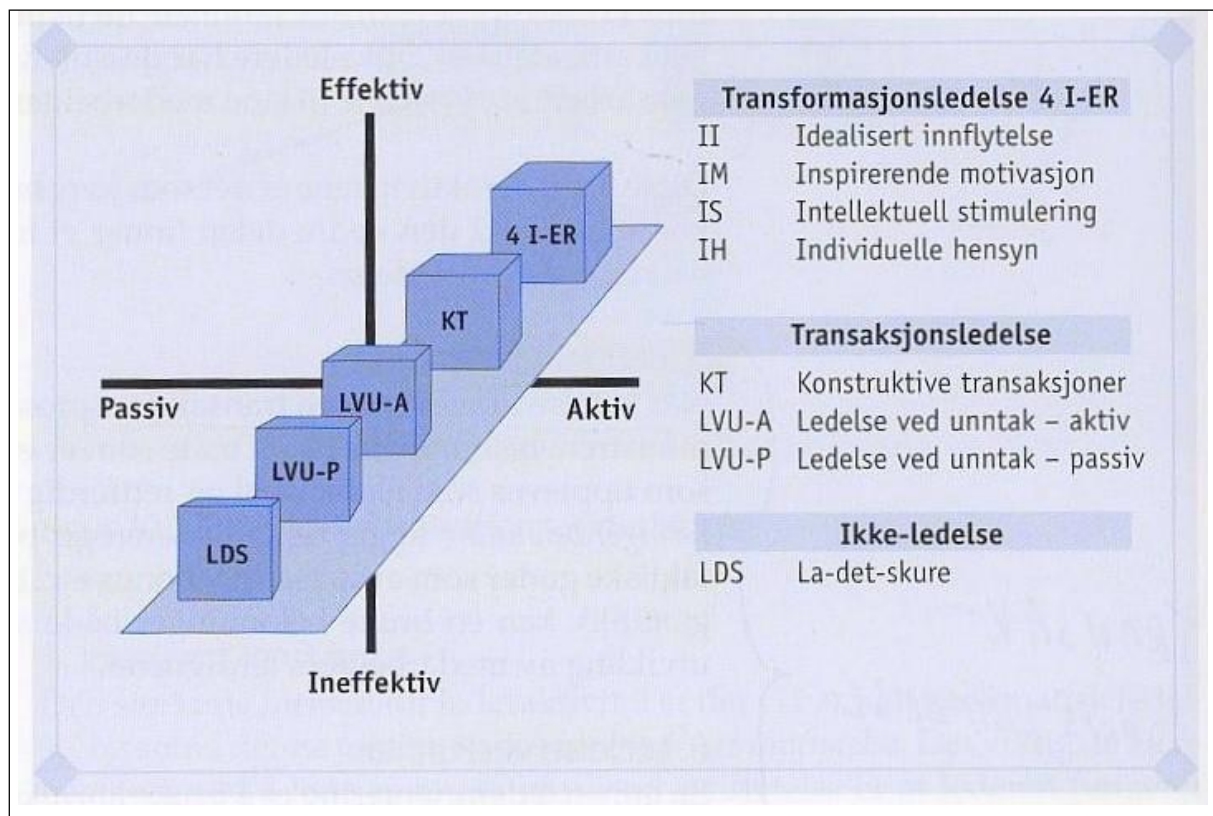
Sostik & Jung definerer en følger som en som velger å følge en leder pga lederens karakter, evner og visjon. Det kreves respekt og beundring, og de bør være motiverte for å gjøre sitt beste. Nå er det som oftest ikke slik at man kan velge sin leder. Derfor blir det så viktig at lederen har innsikt i egen lederstil og vet hvordan han/hun bør lede på best mulig måte.

Konteksten lederen og følgerne befinner seg i, kan definere situasjonen. Hvilke betingelser og rammer har bedriften, hvilken posisjon? Politiske vinder, konkurransesituasjonen, geografi, bransje påvirker konteksten lederen skal lede i.

Sostik og Jung bruker begreper som follower – situation fit, leader – situation fit, leader – follower fit (Sostik & Jung, 2010). Når følgerne er positive til endringer får man en follower-situation fit (følgeren og situasjonen passer hverandre, er en god match), da blir det mye enklere å lede en endringsprosess når medarbeiderne er for selve endringen. Når man mener at lederens visjon og mål er et bedre alternativ enn status quo, blir det en leader – situation fit. Det er viktig at lederen klarer å formidle nødvendigheten av endringsprosessen, slik at medarbeiderne forstår. Når man har begge disse på plass (follower – situation fit + leader – situation fit) oppstår det en sterk lederkraft og man har leader- follower fit, lederen og medarbeiderne drar lasset sammen. Ledere som har forstått dette, og får satt dette ut i livet vil være gode endringsledere. (Sostik & Jung, 2010)

Essensen i dette blir at en leder som skal lede en endringsprosess, må se konteksten bedriften befinner seg samtidig som han/hun må kjenne de han/hun skal lede. Han/hun må forsøke å få til leder-følger – match og må bruke de lederstilene som får dette til på beste måte

### 3.6 Fullspektrumsmodellen

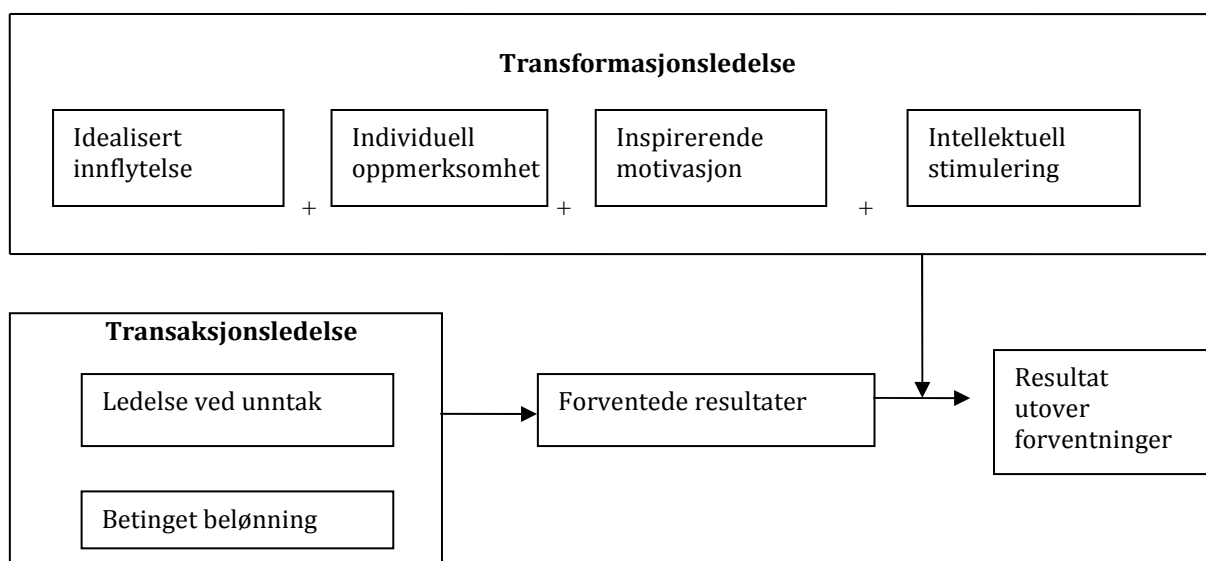


**Modell 4. Fullspektrumsmodellen for ledelse (Grønhaug m.fl., 2001, s. 216)**

Figuren ovenfor er en illustrasjon av ledelse satt inn i en enhetlig modell. Her illustreres alle lederstilene jeg senere i kapitlet gjør rede for; transformasjonsledelse (4 i'er), transaksjonsledelse (betinget belønning kalles i modellen for konstruktive transaksjoner, unntaksledelse aktiv og passiv) og til slutt laissez faire («la det skure» ledelse).

Fullspektrumsmodellen baserer seg på to hoveddimensjoner, fra aktiv til passiv og fra ineffektiv til effektiv. (Grønhaug m.fl., 2001, s. 216). Diagonalen viser hvor hyppig lederne utfører lederaktivitetene. «De ulike størrelsene på søylene for hver lederaktivitet, uttrykker den normative siden ved modellen.» (Grønhaug m.fl., 2001, s. 216). Grønhaug sier videre at ledelse normalt vil gå over hele spekteret, men at den optimale måten er å legge vekt på øverste delen, (øverste høyre firkant).

Modellen ovenfor viser altså at den mest effektive og beste ledelsesformen er transformasjonsledelse. Transformasjon betyr endring, og man kan slutte seg til at dette er den beste formen for ledelse i endringsprosesser. Transaksjonsledelse ved betinget belønning /konstruktive transaksjoner, er også en effektiv form, men ikke like effektiv som transformasjon. Den mist foretrukne formen for ledelse er laissez faire. Denne modellen er vel forsket på gjennom mange år (Grønhaug m.fl.,2001, s. 216). Ledere har blitt målt med spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ i mange bransjer og utallige ganger. Forskningen understøtter teorien, og dette har blitt bekreftet veldig mange ganger. «Bass (1998) viser til at ledere som skårer i det høye området på dimensjonen for transformasjonsledelse, er gjennomgående mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere enn ledere som skårer lavt. Undersøkelsene omfatter ledelse av mange forskjellige slag og på ulike nivåer.» (Grønhaug mfl., 2001, s. 216-217). Det viser seg at transformasjonsledere får en ekstra leder-kraft, slik at de oppnår resultater utover det forventede. (Grønhaug mfl.,2001, s. 217) De legger til – adderer gode resultater. Transaksjonsledelse virker også, men ikke hele tiden, denne type lederstil virker bare opp til et visst punkt. Legger man så til transformasjonsledelse, får man resultater som er langt bedre. Forskningsresultater støtter også dette (Grønhaug mfl., 2001, s. 217). Den ekstra lederkraften, kan illustreres i følgende modell:



**Modell 5. Addisjonseffekten for transformasjonsledelse (Grønhaug mfl., 2001, s. 217)**



Modellen forsøker å vise at transaksjonsledelse fungerer, man kan forvente å nå de resultater som var ønsket i utgangspunktet. Man har satt seg et mål, og man kan forvente seg å nå dette ved hjelp av lederstilen transaksjon. Gjennomføring av slike endringer er Jacobsens strategi E. Slike endringer må bruke transaksjonsledelse, ettersom det er en top-down- strategi, hvor det er ledelsen som bestemmer at endringen skal skje. Lederen kan altså bruke konstruktive transaksjoner for å få det til. Men skal man få noe mer enn dette, må man legge til transformasjonsledelse, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuell støtte og inspirerende motivasjon, altså en o-strategi. For å få til det «lille-store ekstra» må lederen kunne være relasjonsorientert, slik at vedkommende kan lokke ut den ekstra innsatsen som bringer med seg de ekstra resultatene. Det er dette som er den ekstra lederkraften som gir de beste resultatene generelt og i endringsprosesser. Hvis en leder klarer å kombinere disse to strategiene (E og O), gjennom transaksjonsledelse OG transformasjonsledelse, vil man se de best mulige resultatene, de som overgår forventingene i utgangspunktet.

I det følgende går jeg nærmere inn på fullspektrumsmodellens alle faktorer og forklarer hva disse betyr:

- Transformasjonsledelse: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn
- Transaksjonsledelse: betinget belønning/konstruktive transaksjoner, unntaksledelse aktiv og passiv
- Laissez faire – ikke ledelse. «la-det-skure»

### 3.6.1 Transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er ledelse som endrer og transformerer mennesker. (Northhouse, 2007, s. 175) Det handler om følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Burns sier at transformasjonsledelse er moralsk da den skal høyne menneskenes handlinger og etiske aspirasjoner, slik at slik ledelse endrer begge parter (Burns, 1978, s. 20). Det handler også om å vurdere medarbeideres motiver, imøtekomme deres behov og behandle medarbeidere som mennesker. Man forsøker å få folk til å prestere godt, både i hele organisasjonen og i enkelt-situasjoner.

«Transformasjonsledelse har vært sett på som den ideelle praksisutøvelsen i pedagogiske sammenhenger (Hallinger 2003). Lethwood og Beatty (2008) viser til fire sentrale områder når det gjelder transformasjonsledelse:

1. Gi retning til arbeidet.....( skape motivasjon, felles visjon og kollektiv aksept for visjonen)
2. Utvikle kapasiteten til de ansatte.....(gi individuell støtte, faglig stimulering, være en modell.)
3. Endre organisasjonen....
4. Lede intervensjoner.....» (Ertesvåg & Roland, 2013 s. 92 og 93)

De sier videre (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 93) at «hovedmålet blir å skape kapasitetsutvikling (eksempelvis motivasjon, kunnskaper og ferdigheter, verdier og holdninger) og samtidig utvikle til sterkere grad av forpliktelse overfor felles mål i personalet.» Dette har med en lærende organisasjon å gjøre, en organisasjon hvor personalets kapasitet er en del av barnehagens teknologi, og hvor de sammen er bedre enn hver for seg. Som de også sier er pedagogiske endringer avhengige av å en leder som er god på transformasjonsledelse. Det nytter ikke å kommandere endret praksis i en barnehage.

En god transformasjonsleder må være preget av høy etisk standard og integritet.

Vedkommende må bygge sitt lederskap på gode verdier. Man må være en rollemodell for de man skal lede. Det forventes at lederen har høye moralske idealer, og selv har en sterk moralsk identitet. De må kunne møte etiske utfordringer, treffe moralske beslutninger og alltid handle etisk. (Glasø & Thomsen, 2013, s. 36)

Transformasjonsledelse består av 4 I'er: (Glasø & Thompson, 2013, s. 36)

Inspirerende motivasjon

Idealisert innflytelse

Intellektuell stimulering

Individuell støtte

### 3.6.1.1 Inspirerende motivasjon

Det handler om evne til å inspirere andre mennesker. I denne sammenhengen er det viktig at lederen klarer å vise engasjement og begeistring. Å inspirere kommer av det latinske ordet «å blåse liv i» så humør, pågangsmot, optimisme, begeistring, engasjement er stikkord for å

blåse liv i medarbeiderne. (Sostik & Jung, 2010) Slike ledere får medarbeiderne til å synes det er morsomt å jobbe. Lederen kan ha karismatiske trekk, være en god taler, humørfylt på sin vei blant ansatte, skape liv og røre rundt seg. Lederen framstår også som trygg i sin visjon, og med god tro på seg selv.

En arbeidsplass som har en leder som klarer å inspirere, er som oftest preget av vennlighet og harmoni. Lederen er opptatt av å få fram det beste i folk, få folk til å bruke sitt fulle potensiale. (Glasø & Thompsen, 2013, s. 36) . Lederen vil være flink til å gi de rette medarbeiderne de rette utfordringene og myndighet til å utføre dem.

Lederen må:

- Snakke entusiastisk om fremtiden
- Snakke entusiastisk om hva man må oppnå
- Formulere en viktig visjon for fremtiden
- Sørge for forståelse for hva som er viktig
- Uttrykke tro på at målene vil bli nådd

(Sostik & Jung, 2010)

Oppsummert kan jeg sitere: «Inspirerende motivasjon involverer energien, initiativet, utholdenheten og visjonen som beveger følgerne til å oppnå resultatene som går utover det forventede, og som utvikler deres egne lederskapspotensiale på veien» (Sostik & Jung, 2010 egen oversettelse).

### 3.6.1.2 Idealisert innflytelse

«Idealisert innflytelse dreier seg om at lederen setter høy etisk standard for verdiskapende arbeid» (Glasø og Thompson, 2013, s. 37).

Det handler om lederens verdier, og vedkommendes evne til alltid å vurdere beslutninger og handlinger opp mot en etisk standard, slik at de er i overensstemmelse med vedkommendes viktigste verdier. Her kommer forskjellen mellom pseudo- transformasjonsledere og ekte transformasjonsledere, fram. Glasø og Thompson refererer til Burns, som sier at framtoningen kan være ganske lik men at pseudo-lederen vil avsløre seg etter hvert som handlingene og beslutningene skurrer med verdiene. De «uekte» lederne er mer opptatt av makt og egen posisjon, på bekostning av andre (Glasø og Thompson, 2013, s. 37).

En transformasjonsleder må være en rollemodell for sine ansatte, handlinger og språk må være prososiale. Medarbeiderne vil alltid observere deg og dine handlinger. En leders

personlighet og handlinger sjelden er direkte linket opp mot bedriftens resultater, men at de har en sterk innflytelse på medarbeidernes motivasjon og dette påvirker igjen arbeidsprosessene. (Sostik & Jung, 2010)

Lederen må

- Snakke om sine viktigste verdier og normer
- Snakke om hvor viktig det er å stole på hverandre
- Legge vekt på viktigheten av å ha en sterk følelse av mening
- Alltid reflektere over sine beslutningers moralske og etiske konsekvenser
- Legge stor vekt på samarbeid og teamarbeid
- Sørge for å oppføre seg på en måte som gjør andre stolt av å bli assosiert med deg, og som øker deres respekt for deg
- Gå utover egeninteresse for andres beste
- Forsøke å vise handlekraft og selvtillit
- Forsikre andre om at problemer vil bli løst

(Sostik & Jung, 2010)

Det er ikke få og små krav som stilles til en god leder!

Den tredje i'en i transformasjonsledelse handler om den rasjonelle siden av lederskap:

### 3.6.1.3 Intellektuell stimulering

Alle mennesker liker å kjenne på at de utnytter sitt potensiale. Ledere må oppmuntre medarbeiderne til å tenke selv, få de til å finne nye og gode løsninger på problemer. Å tenke kreativt blir viktig. For at noen skal kunne tenke kreativt, må det sørges for god informasjon, og gode prosesser så de gode ideene kan komme fram. (Glasø & Thompsen, 2013, 38). «Intellektuell stimulering involverer rasjonell tenkning, kreativitet og friheten til å feile» (Sostik & Jung, 2010). De sier videre at intellektuell stimulering også er med på å utvikle medarbeidernes evne til å lede seg selv, de må tenke ut av boksen og bruke sine sanser og persepsjon.

Lederen må

- Revurdere kritiske antakelser for å finne ut om de er passende
- Søke ulike perspektiver når problemer skal løses
- Få andre til å se ulike perspektiver når problemer skal løses

- Foreslå nye måter man kan fullføre oppgavene på
  - Oppmuntre til å tenke «utenfor boksen» når vanlige problemer oppstår
  - Oppmuntre til å tenke en gang til på de ideene som det aldri har blitt satt spørsmålstegn ved
  - Bruke brain storming
  - Fremme bruk av fantasien
  - Komme med utfordrende spørsmål
- (Sostik & Jung, 2010)

#### 3.6.1.4 Individuell støtte.

En leder må se hver medarbeider som et individ, og det er lederens ansvar å gi opplæring, veiledning og kompetanseheving (Glasø og Thomsen, 2013, s. 38). Denne delen av lederskapet har med omsorg å gjøre, lederen må bry seg om sine medarbeidere og ville dem vel. På den måten er det lettere for følgerne å nå sitt fulle potensiale. Ethvert menneske har behov for å bli sett og anerkjent.

Sostik og Jung definerer individuell støtte som «å håndtere andre som enkeltindivider og vurdere deres behov, evner og ambisjoner mens dere jobber sammen for å utvikle medarbeidernes kompetanse» (Sostik & Jung, 2010, egen oversettelse).

Forholdet mellom leder og medarbeider er personlig.

Lederen må

- Behandle individer ulikt ettersom de har ulike behov, evner og ambisjoner
  - Behandle andre som individer, ikke bare som en del av en gruppe
  - Lytte til andres bekymringer, problemer
  - hjelpe andre til å utvikle sine styrker
  - Oppmuntre til egenutvikling
  - Være mentor
  - Delegere oppgaver for å styrke medarbeideren
  - Være genuint interessert i hver enkelt medarbeider
  - Feire mangfold
  - Sørge for kompetansehevingsplan
  - Utvikle strategier for fortsatt personlig kompetanseheving
- (Sostik og Jung, 2010)

### 3.6.2 Transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse har, som ordet inneholder, å gjøre med «byttehandel», som f.eks. når politikere kommer med løfter for å få stemmer, eller når en medarbeider blir lovet forfremmelse, i bytte mot bedre salg e.l. Lærere gir elever karakterer for leksearbeid og prøver m.m. Denne type byttehandel kan man finne i alle organisasjoner. Roland & Ertesvåg snakker også om bytteforhold. «Transaksjonsledelse medfører utveksling av goder, støtte og lignende, uten at en nødvendigvis søker mot utvikling av organisasjonen». (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 99) De mener at transaksjonsledelse handler mer om den daglige driften av barnehagen som kan sees på som administrasjon. En barnehage vil ikke holde god kvalitet hvis ikke daglige utfordringer møtes, budsjetter, vikarer, bemanning, lønn. m.m. Denne type ledelse må også finnes, men må ikke være den eneste da den ikke vil utvikle barnehagen faglig. Interaksjonen mellom de to typene bør være balansert.

#### 3.6.2.1 Contingent reward – betinget belønning / konstruktive transaksjoner.

Her snakker vi om en lederstil som inneholder konstruktiv belønning mellom leder og følger (Sostik & Jung, 2010). Lederen setter mål for medarbeideren, og derfor blir det konstruktivt fordi lederen viser veien til løsningen, forventningene blir klargjort. Belønningen blir en positiv forsterkning som øker sannsynligheten for at medarbeideren gjør som ønsket. Lederen setter målene, viser veien og hvilke tiltak som skal settes inn, og medarbeideren utfører. Ved oppnådd resultat får medarbeideren en ytre belønning. Eksempler på dette kan i barnehageverdenen være f.eks. ekstra fri, bevertning i pausen, julebord m.m. Belønningene henger da ikke like godt sammen med målene, men personalet belønnes kollektivt for at de gjør en god jobb.

Sostik og Jung hevder at denne typen er en like effektiv og kraftfull måte å motivere mennesker på, siden den skaper forutsigbare forventinger mellom leder og følger. (Sostik & Jung, 2010)

Mange mennesker opplever også at indre belønning er like sterk motivasjonsfaktor for å gjøre en god jobb. Man opplever at man er viktig for andre, og det er en belønning i seg selv. Barnehageansatte ser at de kan gjøre en stor forskjell for ulike barn, og at de betyr svært mye for barnas gode utvikling. Dette er indre belønninger som motiverer til videre god jobbing. I medarbeiderundersøkelser fremstår indre belønninger som en stor motivasjonsfaktor for de

fleste barnehageansatte. Lederens anerkjennelse kan også være en sterk motivasjonsfaktor, som oppleves som belønning for vel utført jobb. Alle mennesker trenger å bli sett, ansatte inkludert. En leders ros og anerkjennelse, kan oppleves som en konstruktiv transaksjon som øker sannsynligheten for at atferden den ansatte har vist, vil gjentas.

Lederen må:

- Sette mål for og med medarbeiderne
- Foreslå tiltak som fører til måloppnåelse
- Aktivt følge med på progresjonen og gi god feedback
- Sørge for belønning når målene er nådd

(Sostik og Jung, 2010)

### 3.6.2.2 Unntaksledelse

Det finnes to typer ledelse ved unntak – den passive og den aktive. Dette er en type lederskap som inneholder korrigerende kritikk, negativ feedback og negativ forsterkning.

#### 3.6.2.2.1 Unntaksledelse – aktiv

MBE- A, management – by – exception active.

Ledere som praktiserer den aktive formen for unntaksledelse, forsøker å overvåke og kontrollere sine medarbeiderne. Følgerne må følge regler og prosedyrer, og det forventes en jobbutførelse som er på et visst nivå, og det forventes at medarbeiderne holder seg til bedriftens normer. Ledere som leder på denne måten, leter aktivt etter feil og mangler FØR de oppstår, eller umiddelbart etterpå.

Sikkerhetsrutinene i en barnehage er typisk eksempel på unntaksledelse aktiv. Barnehagen har sjekkerutiner for å unngå farer for barna. Barnehagens beredskapsplan har også klare prosedyrer når noe galt skjer.

Sostik & Jung mener at hvis man bare bruker MBE-A i kritiske situasjoner, så er det i orden (Sostik & Jung, 2010). Men hvis denne lederstilen blir brukt mye, vil kvaliteten på arbeidet gå ned og medarbeiderne antageligvis mistrives. Fokuset blir da på det som er galt, ikke på det positive, noe som er svært demotiverende.

Ledere som benytter denne lederstilen gjør følgende:

- De overvåker og leter etter feil

- De fokuserer på feil, klager, unntak og brudd på regler, prosedyrer, rutiner
- De sørger for få informasjon om når og hva som går galt
- De setter mål for virksomheten
- De gir ros når den er fortjent
- De sørger for ressurser som trengs til å oppnå målene
- De lager prosedyrer, regler, rutiner for virksomheten
- De holder andre ansvarlige for sine handlinger
- De risiko-vurderer og er oppmerksomme

(Sostik & Jung, 2010)

Dette er typisk ledere som liker å ha full kontroll, og som er opptatt av detaljer. Dette blir i lengden svært slitsomt for de ansatte som ofte kan føle de er fratatt ansvar og initiativ. Slike ledere er rasjonelle og da kan man lure på hvor grensen går for intellektuell stimulering, som også er rasjonell. Man bør i slike situasjoner rådføre seg med sine ansatte, før man kommanderer en løsning. Vi liker alle å være demokratiske ledere.

#### 3.6.2.2.2 Unntaksledelse – passiv

Management – by – exception passive – MBE-P, unntaksledelse passiv.

Denne lederstilen handler om den mer inaktive formen for lederskap. Ledere som praktiserer MBE-P venter til noe går galt før de gjør noe (Sostik og Jung, 2010). De griper inn først når noen har brutt reglene, rutinene eller standardene for utførelse av jobben. Ofte behøver man ikke gripe inn i forkant, fordi man har implementert kontroll-systemer som gjør at det ikke er nødvendig. Denne type ledere tror på «if it ain't broke, don't fix it». Denne typen lederskap holder folk ansvarlig for de feilene de gjør, og de vet det på forhånd. Derfor virker denne typen lederskap også iblant.

Sostik og Jung hevder at denne typen ledelse også kan være på sin plass en gang i blant. Vi har vel alle ventet og sett, og håpet ting skal «gå over» av seg selv. Av og til kan det lønne seg å la ting falle på plass helt naturlig. Men som oftest er ikke dette veien å gå. Lederskap handler om å være aktiv, og blir man for passiv kan man være inne på en farlig vei. Når ledere blir passive og kun reagerer når noe går galt, vil medarbeiderne helt naturlig bli passive, redde for å gjøre feil og det blir vanskelig å gjennomføre endringer. Stemningen på huset blir helt klart dårlig, noe som igjen påvirker kvaliteten på arbeidet. Lederen blir oppfattet som «politi» og feil og mangler vil bli forsøkt skjult. Medarbeiderne kan bli



ørentjenere. Hvis man blir straffet eller «hengt ut» fordi man har gjort noe galt, sprer frykten seg og lederen oppnår det stikk motsatte av det som er ønskelig.

Ledere som benytter denne lederstilen gjør følgende:

- Griper kun inn hvis regler blir brutt, prosedyrer og rutiner ikke blir fulgt
- Venter til ting går galt, før de gjør noe
- Har klokkertro på at «hvis det ikke er ødelagt, ikke fiks det»
- Reagerer motvillig på feil

(Sostik & Jung, 2010)

Da har vi kommet til siste type lederskap – eller skal man si «ikke»-ledelse..

### 3.6.3 Laissez Faire – ledelse

I forlengelsen av unntaksledelse, går jeg over til laissez-faire-ledelse. Laissez – faire betyr «la det skure og gå», altså får medarbeiderne seile sin egen sjø uten at lederen griper inn (Sostik & Jung, 2010). Slike ledere bryr seg ikke om hva som skjer, og latskap, uro, sprer seg i bedriften. Ofte er lederen borte, de er i alle fall ikke der når de trengs som mest. Slike ledere unngår å ta beslutninger, og det gjør det vanskelig for de ansatte som står i et arbeid uten retning.

Utfordringen blir med en slik ledelse, dalende kvalitet. Folk må lede seg selv, og motivasjonen synker i bunn og ting surrer og går. Folk blir forvirret og vet ikke helt hva de skal gjøre. Det oppstår hyppige konflikter og leder og følgere er fjerne for hverandre.

Slike ledere preges av følgende handlinger:

- De unngår å involvere seg
- De unngår å ta beslutninger
- De unngår problemløsning
- De er ofte borte når det er behov for dem
- De utsetter ting og unngår å følge opp
- De legger ikke vekt på resultatene
- Mye prat, lite handling
- Manglende interesse

- Lar ting falle på plass naturlig uten inngripen  
(Sostik & Jung, 2010)

### 3.7 Oppsummering av lederstiler.

Peter Northouse refererer til ledelsesfaktorer og setter dem inn i en tabell (Northouse, 2007, s. 181). Jeg har valgt å sette endringsstrategiene O og E i samband med lederstilene for å illustrere at o-strategi benytter seg av transformasjonsledelse, og at en e-strategi benytter seg av transaksjonsledelse.

Endringsstrategi O	Endringsstrategi E	Ikke- ledelse
Transformasjonsledelse	Transaksjonsledelse	Laissiz-faire ledelse
Faktor 1. Idealisert påvirkning eller karisma	Faktor 5. Betinget belønning. Konstruktive transaksjoner	Faktor 7. Laissez-faire Ikke-transaksjoner
Faktor 2. Inspirerende motivasjon	Faktor 6. Ledelse ved unntak, aktiv og passiv Korrigerende transaksjoner	
Faktor 3. Intellektuell stimulering		
Faktor 4. Individuelle hensyn tas		

**Tabell 2. Lederstiler og endringsstrategier.**

I dette kapitlet har jeg forsøkt å forankre min undersøkelse i aktuell teori. Jeg har forklart hva organisasjonsendringer er, motstand og strategier. Lederatferd manifestert i lederstiler er så beskrevet, og disse skal settes i sammenheng med endringsprosesser.

Tanken er at for å vite om en endringsprosess har sjanse til å lykkes, er det viktig å forstå lederens rolle. Hvilken lederstil er best i en endringsprosess? Har styrerne de egenskapene som skal til for å gjennomføre den omorganiseringen Bærum gjennomfører i disse dager?

Teorien er ganske klar på at den beste lederstilen i de fleste situasjoner, er transformatorisk (Sostik & Jung, 2010), og man kan da slutte seg til at en transformatorisk lederstil også er best i endringsprosesser. Men den uteslutter ikke at andre lederstiler også fungerer beroende på situasjonen. Lederstilen avhenger av endringsstrategien som er brukt, E eller O. Dette må sees i sammenheng, når man skal finne ut hvilken lederstil som er best i en gitt endringsprosess.

## Kapitel 4 Metodisk tilnærming

### 4.1 Problemstilling

Problemstillingen jeg har valgt handler om endringsledelse og lederstiler. I dagens samfunn blir det satt høye krav til alle om evne til omstilling. Det jeg ønsker er å finne ut av, er styrernes lederstiler. I så måte er dette en deskriptiv, beskrivende problemstilling. Jeg setter da et likhetstegn mellom lederstil og lederegenskaper. Lederatferd er egenskaper manifestert, og egenskapene viser seg da gjennom vedkommendes lederstil. Spørreundersøkelsen jeg har brukt er Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, som nettopp måler lederstiler. Jeg bruker så empirien til å belyse og drøfte lederstilers betydning i endringsprosesser, endringsprosesser som enten gjennomføres som en o-strategi eller e-strategi. Hvilke lederstiler har styrerne, og passer de inn i de aktuelle endringene barnehagene skal igjennom?

**Endringsledelse og lederstil. Hvilke lederstiler har styrerne i Bærums kommunale barnehager? Hvilken betydning kan lederstil ha i endringsprosesser?**

### 4.2 Metode.

«Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kalte data om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 21). Med andre ord, metoden er selve verktøyet en forsker bruker for å få fram fakta om virkeligheten. Det er to måter man kan tilnærme seg stoffet på; induktivt eller deduktivt.

Induktiv tilnæringsmåte betyr at man går fra empiri (virkelighet) til teori. Man tar altså utgangspunkt i forskingen og former teorien etter den (Jacobsen, 2015, s. 23) Dette gjør jeg ikke forsøk på.

Min tilnæringsmåte er deduktiv, altså jeg går fra teori til empiri. Det er teorien som styrer hvilken undersøkelse jeg har foretatt, og teorien var klar før innsamlingen av data (Jacobsen, 2015, s. 23).

### 4.2.1 Kvantitativ metode

Man kan i et forskningsopplegg velge to måter å innhente empiri på, kvalitativt eller kvantitativt.

Har man en eksplorerende problemstilling, bør man velge kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 64). Med denne metoden får man fram nyanser og åpne data, og man konsentrerer seg om få enheter. Man bruker åpne, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer eller dokumentundersøkelser og observasjoner. Her vil man få fram hvordan mennesker tolker og forstår egen situasjon.

Kvantitativ metode handler om tall. Man har mange respondenter, og får fram bredde og utstrekning av en problemstilling. Man har kategorisert på forhånd, og man bruker spørreundersøkelser som metode. Alle svarer på de samme spørsmålene, digitalt eller på papir. Det utelukker misforståelser og forskjellig tolkning av ord. Dette er et lukket opplegg, strukturert og lite fleksibelt. Svarene gjøres om til tall. (Jacobsen, 2015, s. 251). Mitt valg er kvantitativt undersøkelsesopplegg, spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ. Årsaken til valgt undersøkelsesopplegg er at det allerede finnes et godt utprøvet spørreskjema som måler det jeg er ute etter, styrenes lederstiler, MLQ.

Multifactor Leadership Questionnaire måler nyanser i respondentenes svar (Jacobsen, 2015, s. 258). Svaralternativene gir indikasjon på hvor ofte de gjør en ting, man måler frekvensen eller hyppigheten, fra «aldri» helt opp til «ofte, om ikke alltid». Det handler om antallet, men nyansert etter skjønn. Svaralternativene gir rom for tolkning, ikke eksakte tall. De gir anledning til å generalisere dataene. Dette er ordinalt målenivå (Jacobsen, 2015, s. 258-259).

### 4.3 Populasjon – utvalg av enheter.

Man må velge en populasjon – utvalg av enheter. I min oppgave har jeg valgt alle de kommunale styrerne i Bærum kommune. De er mange, 37 tjenesteledere (styrere) og vil gi et godt bilde av lederstiler i barnehagesektoren i Bærum.

Jeg har fått de etterfølgende fakta om styrerne i Bærums kommunale barnehager fra min seksjonsleder. Det som kjennetegner populasjonen er at gjennomsnittsalderen er høy, 54,35 år. Aldersspennet til styrerne i de kommunale barnehagene ligger mellom 42 – 66 år. Alle har mye erfaring, både som styrere og i barnehagesektoren generelt. Blant alle disse er det kun en mannlig styrer. Det betyr at resultatene ikke får frem forskjeller mellom kjønnene, resultatet er representativt for kvinnelige styrere.

Styrerne er ledere for relativt store enheter, barnehager som har ett til to hus. Det er fra 54 til 208 plasser i hver barnehage, hvorav 23 (av 37) barnehager har over 100 plasser. En ny barnehage er på trappene, og den vi bli enda større.

Barnehagene er spredd over hele Bærum fra Rykkinn og Emma Hjorth i vest til Østerås/Bekkestua i øst. Opptaksområdene er forskjellige og barnehagene gjenspeiler demografien i områdene. Barnehagene i vest er de mest interkulturelle, mens barnehagene i Bærum øst er mer homogent norske. De kommunale barnehagene gjenspeiler befolkningen i Bærum, som er relativt ressurssterke økonomisk, men også her er det geografiske forskjeller. De kommunale styrerne representerer derfor et godt utsnitt av Bærums barnehager fra ulike geografiske områder og ulik sosio-demografisk bakgrunn.

#### 4.4 Innsamling av data.

Innsamlingen av data foregikk den 27.4.2017 på et tjenesteledermøte for barnehage. Dette er kommunalsjef Erik Førlands møte med sine tjenesteledere, som holdes månedlig.

Jeg holdt en kort innledning om oppgaven og dens problemstilling. Deretter ble spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ delt ut i papirversjon.

Kommunalsjefen og undertegnende var svært tydelige på at dette var frivillig, og at undersøkelsen var anonym. For å bevare anonymiteten var det seksjonslederen som samlet inn skjemaene. Ingen bakgrunnsvariabler var inkludert (som kjønn, alder e.l.) slik at ingen svar kunne spores tilbake til slike opplysninger. Utfyllingen av skjemaene tok fra 10-15 minutter, slik at alle fikk den tiden de trengte.

#### 4.5 MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.

«Multifactor Leadership Questionnaire eller MLQ (Bass og Avolio, 1995) har i mange år vært et populært instrument for lederevaluering i forskning og andre sammenhenger» (Hetland, Hilde og Sandal, Gro M., 2006, s. 135)

##### 4.5.1 Bakgrunn

James McGregor Burns var tidlig ute med å introdusere lederskap som noe mer en makt. Ledere måtte etter hans mening utvikle både leder og følger, noe som førte til kontinuerlig

utvikling og læring. Lederskap skal være både moralsk og motiverende. Hans bok kom ut i 1978 (Burns, 1978).

Utviklingen av MLQ kom i kjølvannet av denne teorien. Dette er et multifaktor spørreskjema for ledelsesanalyse. Dette ble utviklet av Bass først i 1985, og siden da har det blitt utviklet videre i flere nye versjoner (Bass og Avolio 1994, 1999, 2004). (Glasø & Thompson, 2013, s. 33)

#### 4.5.2 Forklaring og analyse av MLQ

Spørreskjemaet har ni under-skalaer som tilsvarer komponentene i teorien (ref. kap. 3). Den måler trekk og atferd ved idealisert innflytelse (både ekte og pseudo), intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon, individuell støtte, betinget belønning/konstruktive transaksjoner, aktiv unntaksledelse, passiv unntaksledelse og laissez faire. (Glasø & Thompson, 2013, s. 34) .

Spørreskjemaet består av 45 ulike påstander som man skal svare på. Se vedlegg. Alle ledelsesfaktorene er dekket inn med fire spørsmål hver. I tillegg er det tre spørsmål som undersøker faktoren «ekstra innsats», fire spørsmål for «effektivitet» og to spørsmål for «tilfredshet».

Spørreskjemaet gav følgende alternativer for svar:

- 0 aldri
- 1 en gang i blant
- 2 noen ganger
- 3 ganske ofte
- 4 ofte, om ikke alltid.

I forkant av gjennomføringen av undersøkelsen, bad jeg to kollegaer om å være testpersoner. Mine to testpersoner syntes denne skalaen var veldig god, og gjorde det lett å svare. Det at 4 er «ofte, om ikke alltid» gjorde det lettere å bruke denne kategorien. Samtidig gir 1, 2 og 3 gode valgmuligheter basert på eget skjønn. Dette styrker troverdigheten til svarene. En annen respons jeg fikk var at det var gode påstander, som man måtte tenke igjennom for å svare på. Tolkningen av resultatene er min egen. Jeg har valgt å bruke høy, medium og lav score. Jeg har vurdert at man scorer høyt når gjennomsnittet ligger fra 3 og oppover. Jeg har da valgt å slå sammen 3 og 4, til høy score. Det betyr at styrene legger vekt på denne egenskapen og

utøver den ganske ofte, om ikke alltid. Dette bør da kjennetegne de kommunale styrerne. Jeg har så valgt å vurdere score mellom 2 og 3 som medium, og alt under 2 som lav score.

Score	Hva betyr scoren?
Høy 3 - 4	Ganske ofte, om ikke alltid
Medium 2 - 2,9	Noen ganger
Lav 0 - 1,9	Aldri - en gang i blant

**Tabell 3. Betydning av scorene i MLQ**

Hver av de tre hovedstilene; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez faire, har fått en indeks ved at jeg har regnet gjennomsnittet for hver hovedstil (se tabell 4, s. 43). Transformasjonsledelse ble målt med 5 ulike faktorer, transaksjonsledelse med 3 faktorer og laissez faire med bare en faktor. Indeksen viser hvor styrerne ligger i fullspektrumsmodellen, (se modell 4, s. 23). I tillegg presenterer jeg underfaktorene for å nyansere resultatet.

#### 4.5.3 Gjennomføring av MLQ

Spørreundersøkelsen ble gjennomført 27.4.2017 på et tjenesteledermøte for de kommunale styrerne i Bærum i papirversjon. Av 37 kommunale tjenesteledere (inkl. undertegnende) fikk jeg inn 30 svar (selvfølgelig ekskludert undertegnende), 81%.

#### 4.6 Reliabilitet og validitet. Styrker og svakheter.

Meningen er at man gjennom forskning skal «frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 15).

Jacobsen sier at empirien må oppfylle to krav:

1. Den må være gyldig og relevant (valid)
2. Den må være pålitelig og troverdig (reliabel).

(Jacobsen, 2015, s. 16).

«Med gyldighet og relevans mener vi at den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt» (Jacobsen, 2015, s. 17). MLQ måler lederstilene til styrerne. Påstandene gir svar på problemstillingen «hvilke lederstiler har de kommunale styrerne i



Bærum». MLQ er derfor gyldig og relevant. Dette gir intern gyldighet, da de konklusjoner jeg senere trekker er gyldige for de kommunale styrene i Bærum. Om undersøkelsen gir ekstern gyldighet, er et spørsmål som kan diskuteres. Dette drøfter jeg videre i kapittel 6. Empirien kan også brukes til å drøfte hvilken betydning lederstiler kan ha i endringsprosesser. Teorien kan «legges oppe på» resultatene, og man kan ved dette si noe om endringsprosessers sannsynlighet for å lykkes. Resultatene kan drøftes opp mot teorien.

«Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen å være til å stole på» (Jacobsen, 2015, s. 17). Dette går også på måten den ble gjennomført på, er den tillitsvekkende? Tilbakemeldingen jeg fikk i etterkant av møtet, var at dette var en grei måte å gjennomføre undersøkelsen på. Alle gjorde det på samme tid, det tok ikke så lang tid og var en del av dagorden på møtet. Undersøkelsen ble gjort på papir. Alle fikk den tiden de trengte, og jeg fikk seksjonssjefen til å samle inn svarene. Ingen bakgrunnsvariabler som kjønn, alder eller lignende var tatt med for å bevare anonymiteten. Anonymiteten ble med dette godt ivaretatt, og styrker at måten å gjennomføre på var tillitvekkende.

Svakheten ved en slik metode er at flere kan ha følt seg presset til å svare, til tross for forsikringene fra kommunalsjefen om at det var frivillig å delta. Noen av spørsmålene har doble nektinger i seg, og en av styrerne uttrykte at det var vanskelig. De opprinnelige spørsmålene har blitt oversatt til norsk fra engelsk, og en annen fare ved det er at nyanser i språket kan være vanskelig å oversette. Jeg har brukt oversettelsen til Stian Madsen og Julie Gjervik (Madsen og Gjervik, 2005, s. 121) på anbefaling fra mine veiledere, ettersom denne oversettelsen var brukt tidligere. En annen mulig svakhet kan være at det er mine kolleger som har svart på spørreskjemaet, og at de har gjort dette for å hjelpe meg. De har også mye kunnskap om god ledelse, og spørsmålene kan innby til strategiske svar for å oppnå godt resultat. Jeg velger likevel å tro at styrerne har vært ærlige i sine svar, nettopp fordi de er kjent for gode etiske holdninger. Jeg kan ikke tenke meg at noen ønsket å «pynte» på resultatet, da dette kun skulle til en kollega og ikke til kommunalsjefen. De ble ikke blottlagt overfor sin sjef.

En av styrkene ved MLQ er at den har vært brukt i mange kulturer i hele verden, både i vest og øst. Den har vært brukt i mange typer bedrifter, som banker, produksjonsbedrifter, utdanningsinstitusjoner, forsikringselskaper m.m. Ettersom MLQ er brukt og vurdert over så lang tid, tør jeg påstå at det styrker troverdigheten av resultatene. Spørreskjemaet er relevant

svar på min beskrivende problemsstilling, og derfor er den valid. Skjemaet har vært utsatt for utallige analyser, undersøkelser og forsøk gjennom mange år i mange ulike sammenhenger. En av svakhetene ved min undersøkelse, er styrerne har svart på egen oppfattelse av lederstil. Som kjent kan ofte medarbeidere ha en helt annen mening om lederen sin, enn hva vedkommende oppfatter selv. For å eliminere denne usikkerheten, måtte jeg ha latt alle styrernes medarbeidere bedømme egen leder, men dette blir for omfattende. Jeg velger derfor å tro at styrerne har vært ærlige i sine svar, og at deres egen bedømming gir et godt bilde på deres egenskaper og lederatferd. Undersøkelsen er anonym, og det er såpass mange svar slik at det ikke er fare for gjenkjennelse av individer, det er heller ingen spørsmål som avslører dette. Sannsynligheten for at jeg har fått ærlige svar, øker derfor.

## Kapitel 5. Presentasjon av resultater.

I det følgende presenterer jeg de resultater som framkom av spørreundersøkelsen, Multifactor Leadership Questionnaire. MLQ måler lederstiler, og jeg har derfor fått svar på hvordan styrerne i Bærums kommunale barnehager vurderer seg selv, hvilke lederstiler de har. Dette er svar på første del av min problemstilling; hvilke lederstiler har styrerne? Resultatene viser hvor i fullspektrumsmodellen styrerne ligger i forhold til transformasjonsledelse (4 i'er), transaksjonsledelse (konstruktive transaksjoner/betinget belønning, aktiv og passiv unntaksledelse) og laissez faire.

<b>Transformasjonsledelse</b>		<b>Transaksjonsledelse</b>		<b>Laissez-faire ledelse</b>	
Faktor 1a Idealistisk innflytelse (egenskaper)	2,9	Faktor 5. Betinget belønning.	3	Faktor 7. Laissez-faire	0,6
Faktor 1b Idealistisk innflytelse (atferd)	3,5	Faktor 6a Ledelse ved unntak - aktiv	1,8		
Faktor 2. Inspirerende motivasjon	3,4	Faktor 6b Ledelse ved unntak – passiv	1,3		
Faktor 3. Intellektuell stimulering gjennom ledelse	3,1				
Faktor 4. Individuell omtanke	3,4				
<b>Gjennomsnitt transformasjonsledelse</b>	<b>3,3</b>	<b>Gjennomsnitt transaksjonsledelse</b>	<b>2</b>	<b>Gjennomsnitt laissez-faire ledelse</b>	<b>0,6</b>

**Tabell 4. Gjennomsnittsscore for lederstiler for styrerne i Bærums kommunale barnehager målt med MLQ.**

Jeg har valgt å bruke høy-medium-lav score, og tabellen nedenfor viser hva disse innebærer:

Score	Hva betyr scoren?
Høy 3 - 4	Ganske ofte, om ikke alltid
Medium 2 - 2,9	Noen ganger
Lav 0 - 1,9	Aldri - en gang i blant

**Tabell 3. Betydning av scorene i MLQ**

## 5.1 Resultat – transformasjonsledelse

Gjennomsnittet for alle faktorene innen transformasjonsledelse landet på **3,3**, høy score.

Dette betyr at alle legger vekt på denne type lederstil.

Denne høye scoren indikerer at de definerer seg selv som transformasjonsledere.

### 5.1.1. Idealistisk innflytelse (egenskaper) – resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne setter gruppens behov foran egeninteressen.

Gjennomsnittscoren for denne faktoren er den laveste innen transformasjon, **2,9**, medium score. Dette betyr at alle viser denne egenskapen noen ganger, veldig mange gjør det ganske ofte.

### 5.1.2 Idealistisk innflytelse (atferd) – resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne vurderer moralske og etiske konsekvenser knyttet til beslutninger. Her er gjennomsnittscoren er høy, **3,5** noe som betyr at dette er en atferd alle legger vekt på. Altså er dette et fremtredende trekk hos alle styrerne.

### 5.1.3 Inspirerende motivasjon – resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne snakker optimistisk om fremtiden.

Gjennomsnittscoren her var **3,4** høy. Inspirerende motivasjon er derfor et fremtredende trekk ved styrerne, noe de legger vekt på.

#### 5.1.4 Intellektuell stimulering gjennom ledelse – resultat.

Styrernes svar på påstandene som handler om intellektuell stimulering gjennom ledelse er et uttrykk for at de etterprøver viktige antakelser for å vurdere hvorvidt de er passende.

Også her er gjennomsnittscoren høy, **3**, noe alle legger vekt på.

#### 5.1.5 Individuell omtanke – resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne hjelper andre med å utvikle sine styrker.

Gjennomsnittscoren var også her høy, **3,4**. Det å se sine medarbeidere som individer, er derfor et fremtredende trekk ved styrerne.

### 5.2 Transaksjonsledelse – resultat.

Jeg har valgt Northouse's modell, hvor jeg har lagt tre faktorer under transaksjonsledelse; betinget belønning/konstruktive transaksjoner, unntaksledelse aktiv og unntaksledelse passiv. Gjennomsnittsscoren for transaksjonsledelse ble **2**, medium score. Dette betyr at alle bruker denne lederstilen noen ganger.

#### 5.2.1 Betinget belønning / konstruktive transaksjoner – resultat.

Faktoren er et uttrykk for at styrerne gir tydelige beskjeder om hva de ansatte kan forvente dersom de presterer i henhold til målene.

Gjennomsnittscoren var også her, høy, **3**. Nok et fremtredende trekk hos styrerne i Bærums kommunale barnehager.

#### 5.2.2 Ledelse ved unntak – aktiv. Resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne overvåker alle feil og følger aktivt opp.

Gjennomsnittscoren ble her **1,8**, lav score. Dette er ikke et fremtredende trekk hos styrerne, noen gjør det aldri – andre en gang i blant.

### 5.2.3 Ledelse ved unntak – passiv. Resultat.

Styrernes svar under denne faktoren indikerer at de venter på at ting går feil, og responderer deretter på de feil som oppstår. Gjennomsnittscoren var her lavere enn den aktive, **1,3** lav score.

### 5.3 Laissez-faire – ledelse. Resultat.

Denne faktoren er et uttrykk for at styrerne trekker seg unna ledelsessituasjonen, og utøver liten eller ingen styring.

Gjennomsnittscoren her var lav, **0,6**. Det betyr at ca. halvparten ikke gjør dette i det hele tatt, resten en gang i blant.

### 5.4 Ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Resultat.

MLQ får også fram resultater på de tre ovennevnte faktorene.

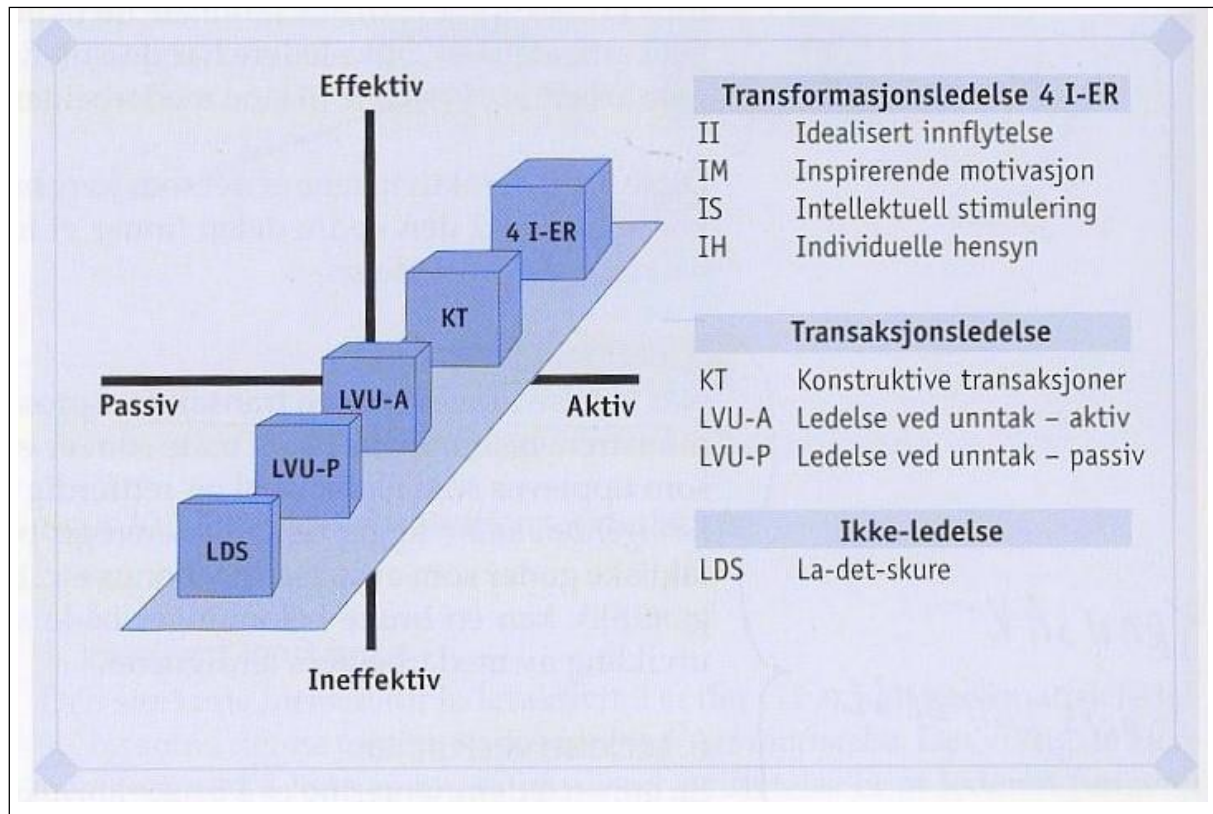
Faktor	Gjennomsnittscore
Ekstra innsats	3
Effektivitet	3
Tilfredshet	3,3

**Tabell 5. MLQ resultater for ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet**

Alle de tre faktorene, ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet viser høy score. Dette betyr at alle styrerne legger vekt på dette og viser tilsvarende atferd ganske ofte, om ikke alltid.

## 5.5 Resultater. Oppsummering.

I det følgende vil jeg oppsummere resultatene og sette de i forbindelse med nedenstående modell, fullspektrumsmodellen.



### Modell 4. Fullspektrumsmodellen for ledelse.

Indeksen for transformasjonsledelse (gjennomsnittet av de 4 i'ene) er høy.

Indeksen for transaksjonsledelse er medium, men en av faktorene er høy, nemlig faktoren for konstruktive transaksjoner/betinget belønning. Denne faktoren drar snittet opp. Aktiv og passiv unntaksledelse drar snittet ned.

Faktoren for la-det-skure ledelse er lav, dette er ikke et fremtredende trekk hos styrerne.

Oppsummert kan man slutte seg til at styrerne svarer på påstandene i spørreundersøkelsen på en slik måte, at det indikerer at de i hovedsak er transformasjonsledere, dernest bruker de lederstilen konstruktive transaksjoner/betinget belønning, mest. De bruker altså i all hovedsak de lederstilene som fungerer best. I modellen kan vi se at de scorer seg selv høyt på aktivitet og på effektivitet, ettersom de er høyest på transformasjon (idealisert innflytelse,

intellektuell stimulering, individuelle hensyn og inspirerende motivasjon). Konstruktive transaksjoner er også en lederstil styrerne benytter seg mye av, dette er også en fungerende lederstil. Den scorer ikke like høyt på aktivitet og effektivitet, men den fungerer godt. Dette betyr at i all hovedsak er styrerne effektive, oppnår gode resultater og de er blant de bedre lederne.

Resultatene av MLQ viser også at styrerne benytter seg av alle lederstilene, også de som ikke er like effektive og aktive.

Indeksen for transaksjonsledelse er medium, altså er også denne lederstilen i spill. Svarene på de spørsmålene som handler om unntaksledelse er lave, både den aktive og den passive. De er lave, og derfor er dette ikke noe styrerne legger vekt på, men de benytter seg av den en gang i blant. Gjennomsnittscoren dras opp av scoren for konstruktive transaksjoner/betinget belønning. I modellen kan man se at ledelse ved unntak – aktiv ligger midt mellom aktiv og passiv, og effektiv og ineffektiv, altså er dette en lederstil som fungerer til tider. Den passive varianten av unntaksledelse fungerer dårligere.

Aller dårligst fungerer lederstilen laissez faire – la det skure å gå. Denne ligger helt i bunnen av modellen, og må ansees å være den mest ineffektive og passive lederstilen. Her svarte styrerne slik at gjennomsnittscoren ble lav.

I all hovedsak kan man fastslå at resultatene av spørreundersøkelsen Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ viser at styrerne i Bærums kommunale barnehager har sin hovedtyngde i lederstilene transformasjon og konstruktive transaksjoner.



## Kapitel 6. Lederstiler og fullspektrumsmodellen. Drøfting og egne vurderinger.

Samfunnet i dag krever endringsdyktige ledere, som kan følge med i tiden og anpasse sine organisasjoner ut fra endrede krav. Barnehagesektoren står overfor mange og store endringskrav som styrerne i alle barnehager må forholde seg til. Bærum kommune har i tillegg omorganisert sine toppressurser, med endelig implementering fra 1.8.17.

Jeg valgte derfor endringsledelse og lederstil som tema for min oppgave. Det jeg ønsket å forske på var, hvilken lederstil styrerne i Bærums kommunale barnehager har, og se disse opp mot endringsledelse. Lederstiler sier noe om hvilken beredskap en leder har når han/hun står over for krav om forandring. Vedkommendes lederstil kan også si noe om hvilken strategi for endring som bør brukes. Jeg ønsket også å drøfte empirien opp mot teorien, kan lederstil ha betydning for prosessen som gjennomføres?

For å ta styrerne i nærmere ettersyn, valgte jeg en vel utprøvet spørreundersøkelse, som målte det jeg ville vite noe om, MLQ. Dette spørreskjemaet måler hvor en leder ligger i fullspektrumsmodellen. Fullspektrumsmodellen viser alle lederstilene en leder kan utøve, hvor det er tre hovedtyper; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse.

I dette kapitlet ønsker jeg å drøfte og komme med egne vurderinger i forhold til første del av min problemstilling; hvilke lederstiler har styrerne i Bærums kommunale barnehager? Jeg går da inn på alle underfaktorene i fullspektrumsmodellen; transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon og individuelle hensyn), transaksjonsledelse (konstruktive transaksjoner/betinget belønning, unntaksledelse aktiv og passive), og til slutt laissez faire, la det skure ledelse.

Andre del av problemstillingen, hvilken betydning lederstiler kan ha i endringsprosesser, drøfter jeg og kommer med egne vurderinger, i kapitel 7.

## 6.1 Transformasjonsledelse. Drøfting og egne vurderinger.

Indeksen for transformasjonsledelse er høy, 3,3 noe som indikerer at styrerne bruker denne lederstilen mye. Dette er en lederstil som er relasjonsorientert. Styrerne ser på seg selv som inkluderende, støttende, integrerende ledere. Det å utvikle barnehagen på alle områder er prioritet, det er snakk om lærende organisasjoner. Dette er ledere som er vant til å jobbe målrettet og stegvis. Mange av de pedagogiske prinsippene man bruker overfor barn, bruker man også overfor sine medarbeidere.

En av de 4 i'ene er idealistisk innflytelse (atferd). Scoren her var høy, 3,5, altså kjennetegner dette styrerne.

Styrerne i de kommunale barnehagene tar sitt samfunnsmandat svært alvorlig. Etter en stor korrupsjonsskandale i Bærum kommune for relativt mange år siden, kom etikk på dagsorden for alvor. Kommunen har innført en etisk standard som alle medarbeidere må skrive under på. Alle tjenestesteder har også et etikk-utvalg, hvor etiske problemstillinger blir diskutert. Det har vært gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyser på alle tjenestesteder i forhold til korrupsjon.

Alt dette har medført bevissthet rundt moralske og etiske konsekvenser i arbeidet. Scoren for den moralske og etiske innflytelsen, styrernes atferd er høy. Det kan indikere at de vurderer konsekvenser av ulike tiltak og beslutninger, ikke bare de praktiske men også de etiske og moralske.

Idealistisk innflytelse er også målt med en faktor til, og denne faktoren går på styrernes egenskaper i forhold til det moralsk/etiske aspektet. Denne faktoren hadde den laveste scoren innen faktorene for transformasjonsledelse, 2,9, altså i den øverste delen av middels score.

Faktoren er et mål på hvor ofte styrerne setter gruppeinteressen før sin egen interesse.

Årsaken til at denne faktoren er den laveste innen transformasjon, blir ren gjetting, men jeg kan tenke meg at en av årsakene er at gjennomsnittsalderen til alle styrerne er ganske høy, 54, 35 år.

Min vurdering av scoren for inspirerende motivasjon, er at styrerne er gode på å motivere sine ansatte, scoren var høy 3,4. Styrerne har tro på framtiden, og snakker optimistisk om endringer som skal skje. Trolig er dette endringer på det pedagogiske planet, ettersom slike endringer er stegvise. Styrerne er gode på prosesser, og har lang erfaring med at pedagogiske

endringer må ta tid. Jeg tenker også at de klarer å spre en glede og optimisme i arbeidet som er viktig. De formidler et budskap om at jobben de ansatte gjør er viktig, og at barnehagen betyr mye i et barns liv.

Intellektuell stimulering gjennom ledelse hadde en score på 3. Det er betryggende at styrerne legger vekt på denne faktoren. Det er svært viktig at barnehageansatte ser en sak fra flere vinkler, og ikke godtar «oppleste og vedtatte» sannheter om f.eks. et barn.

Normalitetsbegrepet for barn er avhengig av kulturen rundt barnet, hva er avvik og hva er feilutvikling? Normalitetsbegrepet er etter egen erfaring varierende alt ettersom man jobber øst eller vest i Bærum. Derfor er det bra at alle styrerne klarer å revurdere oppfatninger de har, for å se om den beslutning og de tiltak de setter inn, er passende i situasjonen.

Evnen til å se en sak fra mange vinkler vil som oftest gagne enkelt barnet. Men det gjelder også barnehagearbeidet i stort. En erfaring mange har gjort seg, er at mange barnehageansatte som har jobbet lenge, stivner i formen og er lite villige til å endre på ting. «Det har vi gjort før, og det fungerte ikke». Slike antakelser må etterprøves, ellers vil vi ikke komme videre. Styrerne bør og må være åpne for nye løsninger, og de må oppmuntre sine medarbeidere til det samme.

Mye av en styrers arbeidsdag går med til personalledelse. Det å utvikle medarbeidernes styrker er viktig, og faktoren for individuell omtanke måler denne, 3,4. Dette resultatet avspeiler etter min mening egen erfaring som tilsier at barnehagefolk er relasjonsorientert. Selve yrkesvalget tilsier at man liker å jobbe med mennesker. Styrerne er omtenkssomme og ser sine medarbeidere som individer, og ikke bare som en del av en gruppe. Man må se enhver ansatt som et helt menneske, og innse at privatlivet iblant påvirker jobben man gjør. Det å bli sett og hørt fra sin leder på sine personlige problemer, betyr mye for den enkelte. Denne scoren viser også at styrerne er opptatt av å utvikle barnehagens kompetanse samlet. De har sett at det er viktig at hver medarbeider får utvide sin kapasitet, utvikle sine styrker. Slik skaper de gode læringsmiljø for barna. Styrerne er flinke til å gi andre ansvar, se og anerkjenne ekstra innsats slik at trivsel for de voksne øker, noe som igjen smitter over til et godt miljø for barna.

Indeksen for transformasjonsledelse viser etter min mening, at styrerne har sin hovedtyngde i denne lederstilen. De er da ifølge fullspektrumsmodellen, ledere som er aktive og effektive. De er etter egen mening, ledere som oppnår resultater utover det forventede (ref. modellen for

addisjonseffekten) Ettersom de viser en lederstil som i hovedsak er transformatorisk kan man forvente at de i møte med endringer som gjennomføres stegvis, vil oppnå gode resultater. De vil når de møter en o-strategi, være gode endringsagenter som sørger for et godt resultat, kanskje utover det målet tilsier. Transformasjonsledelse er i seg selv inkrementell, stegvis. Det jobbes for å få med seg alle, lederen er mentor og støttende, motiverer og inspirerer, sørger for mål, tiltak og evaluering gjennomføres. I en o-strategi, er det helt klart transformasjonsledere som vil lykkes.

## 6.2 Transaksjonsledelse. Drøfting og egne vurderinger.

Denne indeksen havnet på medium, 2, et gjennomsnitt av tre faktorer. To av faktorene drar snittet ned, unntaksledelse passiv og aktiv. Scoren for konstruktive transaksjoner/betinget belønning ligger på 3 og drar snittet opp.

### 6.2.1 Betinget belønning/konstruktive transaksjoner. Drøftinger og egne vurderinger.

Ifølge fullspektrumsmodellen fungerer også denne lederatferden. Ettersom konstruktive transaksjoner ligger på snitt 3, er scoren høy på denne. Fullspektrumsmodellen viser at styrerne utøver denne atferden ganske ofte, om ikke alltid, atferd som tilsvarer transformasjonsledelse og konstruktive transaksjoner. Dette er fungerende lederstiler. Ifølge addisjonsmodellen, kan man forvente å nå de målene man har satt seg hvis man bruker konstruktive transaksjoner/betinget belønning. Altså god måloppnåelse (Grønhaug m.fl, 2001, s. 217).

Styrerne kan ikke belønne medarbeiderne med f.eks. lønn, vi er kommunalt ansatte med fast lønnsstige. De belønningsmetoder som er i bruk er slike som bevertning på pauser og møter, ekstra fri, julebord og andre sosiale sammenkomster. Dette er som oftest ikke direkte linket opp mot spesifikke mål, men en takk og anerkjennelse for vel utført jobb.

Ettersom scoren er såpass høy, tenker jeg det har sammenheng med at styrerne er tydelige på måloppnåelse, at det er anerkjennelse og indre motivasjon som er belønningen for de ansatte. Flere medarbeiderundersøkelser viser at indre motivasjon og tilfredsstillelse er sterk drivkraft for mange ansatte. Det at de vet de utgjør en forskjell i mange barns liv, er en sterk

motivasjon for å fortsette i jobben. Det å bli sett av lederen betyr i denne sammenhengen mye og vil sikkert oppleves som en belønning. Dette kan sies å være konstruktive transaksjoner.

### 6.2.2 Ledelse ved unntak – aktiv. Drøfting og egne vurderinger.

Gjennomsnittscoren for denne faktoren var lav, 1,8.

Denne faktoren har etter min mening sammenheng med barnehagens HMS- og internkontrollrutiner. Barnehagene har sikkerhetsrutiner og beredskapsplaner, for å unngå skader og ulykker. Brudd på rutinene registreres som avvik. Det at styrerne av og til overvåker feil og følger disse aktivt opp, tenker jeg har med dette å gjøre. De må og skal være strenge på at alle sikkerhetsrutiner følges opp. Det skjer faktisk skader og ulykker i barnehagen også, jamfør dom som nå har falt i saken mot en barnehageansatt om hadde forårsaket varig kroppsskade på et barn som hadde inntatt avløpsåpner. Dette var et alvorlig brudd på barnehagens sikkerhetsrutine, og må selvfølgelig følges opp. Vi har ingen barn å miste, og denne lederstilen er med på å sørge for en trygg barnehage for barna.

Barnehagen har også handlingsplaner med klare krav til handlingsforløp og dokumentasjon, som f.eks. handlingsplan for å sikre barns psyko-sosiale miljø (anti-mobbing), med klare krav til dokumentasjon og oppfølging. Dette er krav som må overholdes, da barnehagen må kunne dokumentere hva de har gjort hvis det skulle komme en sak /klage etter at barnet har sluttet i barnehagen. For å sikre dette må styreren aktivt følge opp, og påpeke mangler.

Dette er gode eksempler på hva en slik lederatferd kan være bra for. Det betyr at en slik ledelse kan være effektiv, men kun i visse situasjoner. Er dette noe en styrer bruker mye, vil man utvikle en frykt-kultur i barnehagen. Hvis styreren stadig påpeker feil og mangler, vil man kunne risikere ansatte som skjuler feil, og som blir redde når styreren viser seg. En slik lederatferd må brukes med skjønn, ut fra situasjon.

### 6.2.3 Unntaksledelse – passiv. Drøfting og egne vurderinger.

Gjennomsnittscoren for den passive unntaksledelsen var lavere enn for den aktive, 1,3.

Dette er igjen et uttrykk for barnehagens HMS- og internkontrollsystemer. Når en sikkerhetsrutine er implementert, forventes det at den følges. Brudd på disse vil være feil,

som styrerne må respondere på. Det må registreres avvik, og følges opp i etterkant for å unngå nye feil. Dette er situasjonsbestemt, og denne lederstilen fungerer i slike unntakssituasjoner.

Det ser ut til at styrerne bruker både den aktive og passive unntaks-lederstilen, men at de scorer lavere på den passive, noe jeg tenker er positivt. De er på «hugget» for å unngå feil og mangler, men ikke like opptatt av å «straffe» når det skjer.

### 6.3 Laissez-faire – ledelse. Drøfting og egne vurderinger.

Gjennomsnittscoren her var lav, 0,6.

Dette er en faktor ingen ønsker høy score på, og heldigvis er styrerne lave på denne. Det betyr ikke at den ikke forekommer, dette er situasjonsbestemt. Alle ledere har opplevd en sjelden gang å være fraværende når man har trengt å være tilstede. Noe som er skikkelig ubehagelig for de fleste. Dette er nok ikke til å unngå, da styrerne ofte må på møter utenfor barnehagen, og fordi en uforutsett situasjon kan oppstå i hennes/hans fravær.

Det kan nok hende at noen styrere, unngår visse beslutninger, og de bruker da «sitte stille og håpe det går over» metoden. Som oftest er dette ikke noe lurt, men det hender det virker.

I all hovedsak skal og må man unngå denne lederstilen. Den er negativ og vil føre til dårlig kvalitet i barnehagen. Mangel på ledelse fører til forvirrede ansatte, pseudo-ledere, apati og likegyldighet. Lederen er sentral i en organisasjon, og alle organisasjoner krever tydelig og god ledelse.

### 6.4 Ekstra innsats, effektivitet og tilfredshet. Drøfting og egne vurderinger.

De fleste styrerne ser ut til å legge ned en ekstra innsats i sin jobb, høy score, 3. De forventer nok det samme av sine ansatte. Alle liker å gjøre en god jobb, og en ekstra innsats blir alltid satt pris på. Lederen må gå foran med godt eksempel og yte det lille ekstra som bidrar til god kvalitet.

Styrene scorer også høyt på effektivitet, 3. Det betyr etter min mening at de ønsker god utnyttelse av tid og barnehagens ressurser. Det kan også bety at de er kostnadseffektive og gode til å utnytte hver kommunal krone.

Tilfredshet i arbeidet er også viktig. Denne faktoren får en gjennomsnittsscore på 3,3, som er høy. Å være tilfreds med egen og andres jobbutførelse, er viktig for trivsel og egen selvfølelse. Jobbtilfredsstillelse er viktig for alle, ettersom jobben er en stor del av våre liv. Å legge vekt på faktorer som fører til glade medarbeidere og glad styrer vil gi gjenklang i hele barnehagen og vil bidra til god kvalitet.

## 6.5 Hva viser empirien? Konklusjon.

Oppsummert velger jeg å konkludere med at styrerne i Bærums kommunale barnehager viser resultater som indikerer at de i all hovedsak benytter seg av lederstilene transformasjon og konstruktive transaksjoner.

Dette er lederstil som fungerer når de møter eller anvender seg av O-strategi i sine endringsprosesser. Man kan i disse tilfellene forvente seg det lille ekstra, de beste resultatene.

Min empiri viser også at styrerne benytter seg av alle lederstilene i fullspektrumsmodellen, men at de har sin hovedtyngde i de lederstilene som er best; de mest effektive og aktive. De benytter seg også av de minst effektive lederstilene, men ikke i stor grad. Etter min mening er dette situasjonsbestemt.

Min undersøkelse støtter opp under hva andre har funnet ut tidligere. Flere masteroppgaver har undersøkt organisasjonskulturen i barnehager, f.eks. Jorunn Krogshus Holmås' masteroppgave fra 2015, *Organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune*. Hun fant at det dominerende kulturuttrykket for barnehagene i Vestby var klankultur. Disse preges av mennesker som gir av seg selv. Lederne er gode mentorer, eller blir sett på som foreldrefigur. Samarbeid og teamarbeid er viktig, og personalutvikling er viktig for lederen (Krogshus Holmås, 2015, s. 39). Dette korresponderer godt med kjennetegnene på transformasjonsledere. De er også relasjons- og samarbeidsorienterte. Lederne i en klankultur er transformasjonsledere, og ettersom barnehager preges av klankultur kan man slutte seg til at min undersøkelse støtter opp under tidligere funn.

«Forskning på tidsbruk i ulike lederfunksjoner (Børhaug et al. 2011, Strand, 2012, Gotvassli & Vannebo, 2013) viser at intergrasjonsfunksjonen – personalledelse – er det som styrere bruker mye tid på i forhold til de andre lederfunksjonene» (Gotvassli, 2013, s. 125).

Gotvassli sier videre at styrerne er opptatt av å skape oppslutning blant medarbeiderne, støtte og inspirere dem. Andre kjennetegn ved integratørrollen er motivasjon, kompetanseutvikling og konflikthåndtering. (Gotvassli, 2013, s. 61). Dette er også kjennetegn på transformasjonsledelse. Man kan da etter min mening slutte seg til at min undersøkelse understøttes av andre, og at det er mye som taler for at barnehagestyrere generelt er transformasjonsledere, og at de er gode ledere som oppnår gode resultater ut over det forventede.

«Andre (Gotvassli og Haugset, 2011; Arnulf, 2012; Kuvaas & Dysvik, 2012) viser imidlertid til en rekke «metaanalyser», det vil si oppsummerende samleanalyser som inkluderer svært mange enkeltundersøkelser, som tyder på at transformasjonsledelse er effektivt på tvers av et bredt utvalg av resultatkriterier» (Gotvassli, 2013, s. 44). Dette bekrefter antakelsen av at transformasjonsledelse virker, og at barnehageledere er blant de beste lederne.

«De beste lederne er i barnehagen» kunne man lese i Dagens Næringsliv i september 2007: «Jeg ble veldig overrasket, men når man ser nærmere på hvor barnehagelederne scorer høyt, er det ikke så rart. De er jo utdannet pedagoger, sier Odd Leiv Andersen, organisasjonsutvikler og daglig leder i Nike Konsult til Dagens Næringsliv. Konsulentfirmaet, som har utviklet norske ledere i 11 år, fikk første gang barnehageledere på kundelisten for tre år siden. Nå er ikke Andersen i tvil om at disse lederne er langt bedre egnet i jobben sin enn snittet av de 4000 andre lederne han og firmaet har jobbet med opp gjennom årene. Enten det har vært innen skipsbygging, oljeindustrien, banksektoren eller helsepersonell.» (Dagens Næringsliv, 2007.03.09)

Min undersøkelse fra 2017 viser at barnehageledere fremdeles er blant de beste.



## Kapitel 7. Endringsstrategier og lederstiler. Drøfting og egne vurderinger.

Den andre delen av min problemstilling handler om hvilken betydning lederstiler kan ha i endringsprosesser. Jeg vil i det følgende drøfte min empiri opp mot teorien om de to endringsstrategiene jeg har valgt, strategi E og O. Jeg ønsker å se disse strategiene i sammenheng med lederstiler. Hvilke typer ledere krever strategi E og hvilke typer ledere krever strategi O?

Jeg tar for meg to typer endringer som Bærums kommunale styrere står overfor, omorganiseringen i toppressursene og de pedagogiske endringene (som implementering av ny rammeplan).

### 7.1 Omorganiseringen av Bærums kommunale barnehager. Drøfting og egne vurderinger.

På en tjenesteledersamling 4. og 5. mai hadde kommunalsjef Erik Førland ett innlegg hvor han oppsummerte prosessen fra sitt ståsted.

Slik jeg ser det, har dette vært en planlagt endring, men med klare innslag av anarki (ref. kap. 3). Endringen ble satt i gang og ledet av kommunalsjefen, som brukte utvidet arbeidsutvalg til å begynne med for å utarbeide ny modell for lederstrukturen.

Det ble foreslått 3 ulike modeller:

1. Store barnehager egne tjenester med egen tjenesteleder og tilleggsressurs. Små barnehager avdelinger med avdelingsleder og sammensatt til større tjenester med tjenesteleder
2. Alle barnehager avdelingsleder med avdelingsleder+, og sammensatt til større tjenester med tjenesteleder.
3. Barnehager kvalifisert med hel lederstilling, egen tjeneste. Mindre barnehager inngår i større barnehager med mer enn 1 lederstilling. Innføring av seksjonsleder. (hentet fra Erik Førlands power point på tjenesteledersamling mai 2017).

Beslutningen, alternativ 3, ble informert til alle tjenesteledere den 12. mai 2016. I sin innledning forteller kommunalsjefen at han tok beslutningen kvelden før. Derfor anser jeg at

denne endringen har vært utsatt for tilfeldigheter, kommunalsjefen var før dette helt klart og tydelig uttalt, MOT innføring av seksjonsledernivå.

Jacobsen oppsummerer endringsstrategien E i følgende modell (Jacobsen, 2012, s. 180).

Omorganiseringen av de kommunale barnehagene i Bærum er et eksempel på strategi E med modifikasjoner.

	Strategi E	Omorganiseringen
Mål	Økonomisk forbedring	Ja, i tillegg til andre mål
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Ja
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Ja
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Har manglet analyse, flere innslag av tilfeldigheter. Slutten av prosessen ble etter hvert sekvensiell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Nei
Konsulenter	Eksterne spesialister	Nei.

**Tabell 6. E-strategi og omorganiseringen i Bærum kommune.**

Tabellen ovenfor viser at omorganiseringen i Bærum kommune har i all hovedsak vært en e-strategi, selv om den ikke har alle elementene i seg. Det har helt klart vært en top-down strategi som har blitt initiert av kommunalsjefen. Det var han som så behovet for endring, og som hadde makt til å gjennomføre den.

### 7.1.1 Omorganiseringen og nøkkelfaktorer for å lykkes med endring

Grønhaug m.fl. angir 7 nøkkelfaktorer for å lykkes med endringsprosesser, jeg gjør her et forsøk på å se omorganiseringen i sammenheng med disse:

#### 1. Forankring av endring.

Omorganiseringen kom opp høsten 2015. Målene for endringen ble presentert, bortsett fra den økonomiske som først kom opp senere. Kommunalsjefen var helt tydelig på at det ikke var økonomisk gevinst som var målet, på dette tidspunktet. Informasjonen rundt endringen var sporadisk lenge.

## *2. Skape felles erkjennelse av behov*

Dette behovet ble ikke vektlagt, men tiden kom kommunalsjefen til gode. Prosessen med å lande modellen tok svært lang tid, og i mellomtiden hadde styrerne avfunnet seg med at endring kom til å skje. Mange var imot, da de ikke så behovet for å endre en allerede fungerende modell. Lovens krav til daglig ledelse var dog et meget viktig og tungtveiende argument, som styrerne anerkjente.

## *3. Skape en visjon.*

Selve omorganiseringen kan sees i sammenheng med Bærum kommunes visjon «Sammen skaper vi fremtiden», men dette ble ikke vektlagt.

## *4. Mobilisere forpliktelser.*

Kommunalsjefen brukte ikke sitt arbeidsutvalg for å finne ut hvor motstanden var størst. Forslag til analyse ble avvist, med beskjed om at det var frivillig å delta (i AU). Det er usikkert for meg hvem han rådførte seg med. Utdanningsforbundet var involvert til tider, og han fikk krav på seg til å gi informasjon om ståsted i prosessen.

## *5. Forandre strukturer og systemer.*

12.5.2016 fikk styrerne modellen presentert. Ny struktur for ledelse med innføring et ledernivå over og et ledernivå under styrer.

## *6. Overvåke fremgang.*

Implementeringen har gått stegvis, med siste oppstart 1.8.2017. Seksjonslederne vil nok få rollen til å overvåke fremgangen og gjennomføringen. Nye roller skal defineres og endrede arbeidsoppgaver skal diskuteres.

## *7. Få forandringen til å vare.*

Dette blir fremtidig oppgave å sørge for. Det må sikres at nye avdelingsledere ikke fortsetter som faglige veiledere. (Grønhaug m.fl, 2001 s. 288 – 289).

Oppsummert kan jeg konkludere med at denne prosessen vi har vært igjennom, mangler mange av elementene for å lykkes. Suksesskriteriene blir ikke møtt, så det skal bli spennende å se resultatet på lang sikt.

### 7.1.2 Transformasjonsledere og omorganiseringen. Drøfting og egne vurderinger.

Hva skjer så når en e-strategi i all hovedsak møter ledere som skal gjennomføre endringen, og disse i all hovedsak er transformasjonsledere?

Man kan se for seg to scenarier:

- 1) Styrerne er lojale endringsagenter, og gjennomfører og sørger for gode resultater
- 2) Styrerne er uvillige, og gir motstand mot endringen, og endringen blir gjennomført på et symbolsk plan

Denne endringen var initiert av toppledelsen, det var kommunalsjefen som så et behov for endring og som hadde makten til å gjennomføre. Han har gjennomført endringen med klare og tydelige mål. Strategi E er transaksjonsledelse, hvor måloppnåelse er belønningen. Ingen andre incentiver har vært benyttet.

Endringsprosessen har tatt tid, noe som teorien sier er bra for en prosess. Prosessen har til sammen tatt snart tatt 2 år (oppstart høsten 2015), og alle har fått tid til å venne seg til endret virkelighet. Motstanden har til tider vært uttalt, spesielt fra de faglige veilederne side.

Diskusjonene har gått mellom styrere og faglige veiledere, og flere var svært skeptiske over å endre en etter deres mening fungerende ordning. Motstanden har tilsvart fase 1 og 2 i Jacobsens teori. I starten var den preget av fravær av hverken positive eller negative følelser. Noe manglende interesse for det hele. Så etter hvert gikk motstanden over til å bli sterkere. Flere negative og kritiske synspunkter ble framført, og holdningene til hele endringen var preget av skepsis. (Jacobsen, 2012, s. 130). Motstanden blant de faglige veilederne har hele tiden vært størst, de så sin stilling forsvinne (bare et fåtall er igjen), og mange av disse hadde i en årrekke jobbet spesifikt med faget i barnehagen, noe de trivdes veldig godt med. De opplevde sorg over tapet av sin stilling, og overgangen er størst for dem. Uroen blant faglige veilederne var stor til tider, og mange kritiserte selve prosessen kraftig, og mange var også uenig i at denne stillingen skulle forsvinne.

Prosessens forløp har skapt usikkerhet for alle involverte, mangel på informasjon har til tider vært stor. Signalene fra kommunalsjefen var svært klare, at barnehagene skulle samles 4-5

stk. i en enhet. Dette skapte uro da mange tjenesteledere så for seg en degradering til avdelingsleder, og flytting av barnehage p.g.a for lite Bærums ansiennitet. Overraskelsen var derfor stor da endelig modell ble presentert 12.5.2016. Etersom kommunalsjefen landet en modell som ikke berørte styrerne i like stor grad som forventet, var mottagelsen dempet men god. Noen endringer i tjenestestedene ble det, men de ble ikke så omfattende som forventet. Det må også understrekes at flere styrere har hele veien hatt troen på omorganiseringen og denne var nødvendig og burde kunne lykkes.

Ut fra denne bakgrunnsinformasjonen kan man se på de to scenarioene:

*Scenario 1) Styrerne er lojale endringsagenter, og gjennomfører og sørger for gode resultater.*

Hvilke argumenter taler for et slikt resultat? Styrerne er transformasjonsledere i tillegg til å være veldig lojale. De vil derfor gjøre det de kan for å gjennomføre endringen til barnehagens beste. De har alltid et ønske om å skape den beste barnehagen for barna, og vil derfor til tross for motstanden, gjennomføre og sørge for gode resultater. Muligens at transaksjonsleder-delen av styreren slår inn, og man ikke kan forvente mer enn akkurat det målene tilsier. Det er også flere av styrerne som har vært positive til endringen, og sett den som nødvendig.

*Scenario 2) Styrerne er uvillige, og gir fortsatt motstand mot endringen, og endringen blir gjennomført på et symbolsk plan.*

Hva taler så for et slikt resultat? Suksesskriteriene er i hovedsak ikke møtt i denne endringsprosessen. Skal man få et vellykket resultat må disse være oppfylt. Når en strategi E møter endringsagenter som er transformasjonsledere, blir det kollisjon. Styrerne er vant til å bli hørt, og de har sterke meninger om hva som utgjør en god barnehage.

Man må også se på måloppnåelsen for endringen:

*- mer nærledelse*

Dette vil bli oppnådd, under forutsetning av at de nye avdelingslederne ikke fortsetter som faglig veiledere. Arbeidsoppgaver og ansvarsområder må avklares. Her ligger det store utfordringer. Alle tjenestelederne har beholdt sine jobber, men flertallet av faglige veiledere har blitt avdelingsledere i egen barnehage. Det er avdelingslederne som må sørge for mer nærledelse.

*- tilpasning til lovens krav*

Dette målet er nådd.

*- unngå ulik praktisering av faglige veileders jobb*

Denne stillingen er nesten forsvunnet, noen svært få igjen.

*- spare penger på kutt i toppressursene*

Dette er svært tvilsomt. Ettersom avdelingslederne vil få større ansvar, vil de få høyere lønn.

Det er også ansatt to seksjonsledere. Antallet barnehager har ikke gått ned.

*- færre personer å lede for kommunalsjefen*

Dette målet er oppnådd, kommunalsjefen har nå 3 seksjonsledere under seg, hvorav 2 seksjonslederne deler personalansvaret for tjenestelederne mellom seg.

*- struktur som tåler endringer i årene som kommer*

Jeg kan nok tenke meg at selve lederstrukturen vil kunne videreføres over mange år. Nye barnehager vil bli bygget, og det er fastsatt antall plasser som utløser avdelingslederstillinger. Men det er jobbutførelsen til de faktiske personene som sitter i stillingene som vil avgjøre om strukturen er holdbar. Kommunen har med denne omorganiseringen blitt mer topp-tung. Gjennomsnittsalderen til tjenestelederne er høy, og ettersom de er transformasjonsledere som ble møtt med en endringsstrategi E, kan mye tyde på at de vil kunne fortsette som før, men at stillingene bare har fått et nytt navn.

Tjenestelederne hans scorer seg selv høyest på transformasjonsledelse, 3,3. Deres fremtredende egenskaper er å ta ting stegvis, de er relasjonelt orienterte og opptatt av utvikling. De scorer også høyt på betinget belønning/konstruktive transaksjoner, den mest effektive formen for transaksjonsledelse. Implementeringen av denne strukturendringen krever tydelige og lojale styrere. De må sørge for at ny avdelingslederstilling ikke blir kun et navnebytte fra faglig veileder. Det er en reell fare for at mange kan fortsette som før, barnehagene ser stort sett ut som de gjorde med noen endringer og mange faglige veiledere vil gå fra å være faglig veileder til avdelingsleder i egen barnehage. Symbolsk endring blir derfor den største fallgruben man kan gå i. Jeg tenker at kommunalsjefen kan oppleve at endringen ikke blir slik han har tenkt seg, da han ikke har tatt i betraktning typen ledere han har å gjøre med. Tiden får vise!

## Kap. 7.2 Pedagogiske endringer. Drøfting og egne vurderinger.

Som nevnt innledningsvis, står barnehagene overfor flere pedagogiske endringer i årene som kommer. Ny rammeplan ble presentert i slutten av april 2017, og Bærum kommune gir klare føringer for barnehagene gjennom barnehagemeldingen, kvalitetsplanen og årsplanmalen.

Jacobsen oppsummer strategi O i følgende modell ( Jacobsen, 2012, s. 180)

	Strategi O	Pedagogiske endringer
Mål	Læringsevne	Ja
Ledelse	Delegerende og støttende	Ja
Innhold	Mennesker, grupper og kultur	Ja
Planlegging	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell	Ja
Motivasjon	Indre motivasjon, deltakelse	Ja
Konsulenter	Prosesskonsulenter	Nei

**Tabell 7. O-strategi og pedagogiske endringer**

Pedagogiske endringer kan med hell gjennomføres via strategi O. Strategi O legger vekt på at ledelsen er støttende, inkluderende og imøtekommende. Man er opptatt av å få alle med seg, forstå hva den pedagogiske endringen vil bety for egen praksis. Strategien er stegvis, noe pedagogiske endringer må benytte seg av. Det nytter lite å kommandere endret praksis i en barnehage, ettersom alt handler om relasjoner.

Jeg velger å bruke implementeringen av ny rammeplan som eksempel på pedagogisk endring. Denne har helt klart som mål å styrke barns læringsevne. Den gir klare signaler på hva de voksne SKAL gjøre, ordet bør er fjernet. Kravet til innholdet i barnehagen er i den nye rammeplanen blitt mye klarere.

Strategi O benytter seg av delegerende og støttende ledelse, altså transformasjonsledelse. For å lykkes med implementeringen av rammeplanen må styreren benytte seg av alle 4 I'er. Alle i barnehagen må få rammeplanen «inn under huden», gjøre den til sin egen. Hva betyr dette for vår praksis?

Dette går rett inn i arbeidsmåtene barnehagene til vanlig benytter seg av. Man bruker personalmøter og planleggingsdager på utvikling av faget i barnehagen, og gjennom dette øke personalets kapasitet. Arbeidet er målstyrt, tiltak settes inn og resultatene evalueres.

Innholdet i endringen berører alle menneskene i barnehagen, både store og små. De ansatte må finne ut hva endringen betyr for deres egen praksis, hva må vi endre for å oppnå de nye målene. Endringene må ned til den enkelte, og forhåpentligvis vil relasjonskompetansen i barnehagen øke.

Planleggingen av neste barnehageår blir direkte berørt av denne endringen.

Implementeringen skal og må ta tid, da endret praksis i en barnehage ikke er gjort i en håndvending. Planleggingen må være interaktiv, og foreldrene skal også påvirke. Barns medvirkning har like stor plass nå som tidligere. Styrerne må her bruke tid, ta ting stegvis og få alle med seg. De må selv være sine egne prosesskonsulenter, da det ikke er midler til slikt utenfra.

Resultatene av MLQ for styrerne i Bærum kommune viser at de scorer høyt på nettopp de faktorene som er nødvendige i en strategi O. De er gode transformasjonsledere, og pedagogiske endringer må benytte seg av en slik lederstil.

Jeg er derfor optimistisk på barnehagenes vegne i forhold til implementeringen av ny rammeplan.



## Kapitel 8. Avslutning

Denne oppgaven ble til etter inspirasjon fra egen arbeidshverdag. Jeg er selv tjenesteleder i Bærum kommune, og har erfart omorganiseringen både fra innsiden og utsiden. Jeg ble veldig interessert i å finne ut hva som faktisk skjer i en slik stor endring, i en av Norges største kommuner. Hva sier teorien om endringsledelse? Hva skal til for å lykkes? Temaet for denne oppgaven ble derfor endringsledelse og lederstiler. Barnehagesektoren står overfor mange og til dels store endringer i tiden som kommer.

God endringsledelse må ta i betraktning hvem man har å gjøre med. Hvilken endringsstrategi bør velges for å få best mulig resultat? Selve forskningsspørsmålet ble derfor «Hvilke lederstiler har styrerne i Bærums kommunale barnehager?».

Fullspektrumsmodellen ble et godt utgangspunkt, en modell som er vel anerkjent og står sterkt i alle teoriene om ledelse. Jeg kunne derfor bruke en anerkjent spørreundersøkelse, MLQ som gav svar på mitt forskningsspørsmål; hvilke lederstiler har styrerne? Populasjonen var også gitt, alle de kommunale styrerne.

Hva fant jeg så? Jeg fant at styrerne i all hovedsak ser på seg selv som transformasjonsledere og at de også benytter seg av den lederstilen innen transaksjon, som er mest effektiv.

Konklusjonen jeg våger å trekke er at de kommunale styrerne i Bærum er blant de beste lederne, vurdert ut fra fullspektrumsmodellen. Dette understøttes av andre funn som er gjort tidligere. Jeg våger derfor å generalisere å si at barnehageledere er blant de bedre lederne generelt sett.

Jeg har så forsøkt å drøfte lederstiler og endringsledelse opp mot hverandre. Andre del av problemstillingen var hvilken betydning lederstiler kan ha i endringsprosesser. Hvilken lederstil må brukes i strategi E, og hvilken lederstil må brukes i strategi O?

Omorganiseringen er en strategi E, som møtte styrere som i all hovedsak er transformasjonsledere. Dette er ingen god match, og min prediksjon blir at denne omorganiseringen blir relativt mislykket, hvis den ikke ganske snart suppleres med en strategi O.

Mitt råd til kommunalsjefen blir at han må supplere sin endringsstrategi med god transformasjonsledelse fra kommunens side, og ikke tro at endringsprosessen er over. Suksesskriteriene for god måloppnåelse i endringsprosessen er langt fra oppfylt, og da er sannsynligheten for mindre bra resultat, stor. Skal kommunen få resultater utover det forventede (ref. addisjonseffekten), må styrerne ledes på samme måte som de leder selv. De må møte et ledersjikt som har forstått at inkrementell endring er eneste veien å gå.

Hva skal så til for at alle barnehagene sørger for lik praktisering av avdelingsledernes jobb? Dette mener jeg er det viktigste fokuset fremover, for at endringen skal bli vellykket.

- Ha fokus på opplæring av tjenestelederne og avdelingslederne. Hva vil det innebære i praksis å være avdelingsleder med eller uten styreransvar? Hva innebærer dette for egen praksis? Hva innebærer delt personalansvar?
- Bruk nettverkene til tema møter og diskusjoner. Hyppig møtevirksomhet blir nødvendig.
- Ha fokus på den enkelte tjenesteleder og avdelingsleder. Nærledelse fra seksjonslederne og kommunalsjefen. Bruk tid på å snakke med hver og en. Bruk alle uformelle situasjoner til å bli bedre kjent, finne ut hvor hver enkelt står. Besøk også barnehagene på jevnlig basis. For å få til nærledelse overfor alle tjenestelederne, bør det nok ansettes en seksjonsleder til.
- Gi barnehagene ressurser til ekstern veileder i egen endringsprosess. Dette kan være en god investering for å sikre felles praktisering av avdelingslederstillingene.
- God oppfølging over lang tid er nødvendig, altså er dette en prosess som må få ta tid. Temaet må holdes varmt, gjennom nettverksmøter og samlinger, og god nærledelse fra kommunens side.



## Litteraturliste

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E. (2014) 5. utgave, 2. Opplag, *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Burns, James Macgregor (1978) *Leadership*. New York, USA. First Harper Perennial Political Classics

Ertesvåg, Sigrun K. & Roland, Pål (2013) 1. utgave, 3. opplag 2015 *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Norsk forlag

Glasø, Lars & Thompson, Geir (Red) (2013) *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Gotvassli, Kjell-Åge (2013) *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo, Universitetsforlaget.

Grønhaug, K., Hellesøy, O & Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012), 2. utgave ,3. opplag 2016, *Organsisasjonsendringer og endringsledelse* Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2015), 3. utgave, 1. opplag 2015 *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo, Cappelen Damm.

Northouse, Peter G. (2007) 4<sup>th</sup> edition. *Leadership. Theory and practice*. California, Sage Publications

E- bok:

Sostik, John J & Jung, Don I. (2010) *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*. New York, Psychology Press. Hentet fra

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=7f9f9cc5-5a27-4073-84fc-0dedc90d9f5c%40sessionmgr101&vid=0&hid=102&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=358200&db=nlebk>

Artikkel:

Hetland, Hilde og Sandal, Gro M. *Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd* Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen, Tidsskrift for norsk Psykologforening Psykologi, utgave 2- 2006, artikkel

Avisartikkel fra internett:

Dagens Næringsliv (2007, 03.09). De beste lederne er i barnehagen. Hentet fra

<http://www.dn.no/karriere/2007/09/03/de-beste-lederne-er-i-barnehagen>

Dokumenter:

Organisasjonskart. Oppdatert 20.1.2017. Hentet fra

[https://www.baerum.kommune.no/organisasjonskart\\_baerum-kommune\\_200117.pdf](https://www.baerum.kommune.no/organisasjonskart_baerum-kommune_200117.pdf)

Barnehagemelding 2015 – 2025. Vedtatt i kommunestyret 29. april 2015 sak 034/15

Mastergradsavhandlinger.

Holmås, Jorunn Krogshus (2015) *Organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune*.

(Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder) Hentet fra

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/300042/Jorunn%20Krogshus%20Holm%C3%A5s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Madsen, Stian og Gjervik, Julie (2005) *Ledelse og kreativt organisasjonsklima. Teoretisk og empirisk sammenligning av ledelsesfaktorene i fullspektrumsmodellen*.

(Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole, Bergen) Hentet fra

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/167693/Ledelse%20og%20kreativt%20organisasjonsklima.pdf?sequence=1>

Melding til Stortinget:

Meld. St. 19 (2015 – 2016) (2016) *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

Oppslagsverk på internett:

Thorsnæs, Geir og Askheim, Svein. Bærum. *Store norske leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/B%C3%A6rum>

## Vedlegg

### SPØRREUNDERSØKELSE – LEDERSTIL

Dette spørreskjemaet skal gi en beskrivelse av din lederstil etter din egen vurdering. Vennligst besvar alle spørsmålene. Hvis du mener at et spørsmål er irrelevant, eller du er usikker eller ikke vet hvordan du skal svare, kan du la det være ubesvart. Tenk nøye gjennom utsagnet før du lar være å besvare det.

Spørreskjemaet består av 45 beskrivende uttalelser. Jeg ber deg ta stilling til hvor ofte hver uttalelse passer for deg. Ordet «andre» brukes her om dine kolleger, likeverdige/likestilte, klienter/kunder, underordnede, overordnede og/eller alle disse. Svar på hvert spørsmål ved å tegne en tydelig ring rundt det tallet du velger.

Bruk følgende verdiskala:

Aldri	En gang iblant	Noen ganger	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
0	1	2	3	4

1	Jeg gir andre støtte når de gjør en god innsats	0	1	2	3	4
2	Jeg revurderer grunnleggende antakelser for å undersøke om de er relevante	0	1	2	3	4
3	Jeg griper ikke inn før problemer blir alvorlige	0	1	2	3	4
4	Jeg fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standardene	0	1	2	3	4
5	Jeg unngår å involvere meg når viktige spørsmål dukker opp	0	1	2	3	4
6	Jeg formidler mine viktigste holdninger og verdier	0	1	2	3	4
7	Jeg er fraværende når noen trenger meg	0	1	2	3	4
8	Jeg søker etter ulike synsvinkler når jeg løser problemer	0	1	2	3	4
9	Jeg snakker optimistisk om fremtiden	0	1	2	3	4
10	Jeg får andre til å føle seg stolte fordi de har med meg å gjøre	0	1	2	3	4
11	Jeg forteller konkret hvem som er ansvarlig for at bestemte mål skal nås	0	1	2	3	4
12	Jeg venter på at ting går galt før jeg gjør noe med dem	0	1	2	3	4
13	Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås	0	1	2	3	4
14	Jeg legger vekt på betydningen av målbevissthet	0	1	2	3	4
15	Jeg bruker tid på opplæring og veiledning	0	1	2	3	4
16	Jeg gjør det klart hva man kan forvente å få som belønning når målene er nådd	0	1	2	3	4
17	Jeg gir uttrykk for at ting som fungerer bra ikke trenger å endres	0	1	2	3	4
18	Jeg tenker mer på gruppens beste enn på mine egne interesser	0	1	2	3	4
19	Jeg behandler andre som enkeltpersoner, ikke bare som medlemmer i gruppen	0	1	2	3	4
20	Jeg har en tendens til at problemene må bli varige før jeg gjør noe med dem	0	1	2	3	4
21	Jeg oppfører meg slik at andre får økt respekt for meg	0	1	2	3	4
22	Jeg konsentrerer meg fullt og helt om å takle feil, klager og mangler	0	1	2	3	4
23	Jeg vurderer de moralske og etiske konsekvensene av avgjørelser	0	1	2	3	4
24	Jeg vet om alle feil som blir gjort	0	1	2	3	4
25	Jeg utviser en holdning av styrke og selvsikkerhet	0	1	2	3	4
26	Jeg gir uttrykk for en spennende visjon av fremtiden	0	1	2	3	4
27	Jeg retter oppmerksomheten mot mangler for å tilfredsstille					

	standardene	0	1	2	3	4
28	Jeg unngår å ta avgjørelser	0	1	2	3	4
29	Jeg forstår at de enkelte personer har ulike behov, evner og ambisjoner	0	1	2	3	4
30	Jeg får andre til å se problemene fra mange ulike synsvinkler	0	1	2	3	4
31	Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	0	1	2	3	4
32	Jeg foreslår nye innfallsvinkler til hvordan prosjekter kan fullføres	0	1	2	3	4
33	Jeg utsetter å svare på viktige spørsmål	0	1	2	3	4
34	Jeg vektlegger betydningen av å ha felles mål	0	1	2	3	4
35	Jeg viser at jeg er fornøyd når andre møter mine forventinger	0	1	2	3	4
36	Jeg gir uttrykk for min tro på at målene vi bli nådd	0	1	2	3	4
37	Jeg er effektiv når det gjelder å dekke andres jobberelaterte behov	0	1	2	3	4
38	Jeg bruker tilfredsstillende ledermetoder	0	1	2	3	4
39	Jeg får andre til å gjøre mer enn det de hadde forventet de ville gjøre	0	1	2	3	4
40	Jeg er flink til å representere andre overfor overordnede	0	1	2	3	4
41	Jeg samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte	0	1	2	3	4
42	Jeg forsterker andres ønske om å lykkes	0	1	2	3	4
43	Jeg er flink til å tilfredsstillende organisasjonsmessige krav	0	1	2	3	4
44	Jeg forsterker andres vilje til å yte mer	0	1	2	3	4
45	Jeg leder en effektiv gruppe	0	1	2	3	4