

Ledergrupper i barnehager

Samorganisering av Sandnes kommune sine barnehager

WINNIE MOWINCKEL

VEILEDER

Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen i erfaringsbasert masterprogram innen ledelse ved Universitetet i Agder. Gjennom studien har jeg tilegnet ny kunnskap, utvidet faglig nettverk og utviklet meg som leder og fagperson.

Jeg vil takke informantene som har bidratt med sin innsikt og opplevelser om hvordan de erfarer det å være leder i barnehagens ledergrupper. Jeg er ydmyk og takknemlig for deres bidrag.

Takk til min veileder Nichole M. Silva Elgueta som har bidratt til en strukturert og god prosess gjennom faglige refleksjoner og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min arbeidsgiver, Sandnes kommune, som ga meg mulighet til å delta på masterprogrammet.

Mine kollegaer har støttet og vist engasjement gjennom hele studieforløpet og jeg setter stor pris på det. Dere er alltid mottakelig for nye ideer og refleksjoner, som igjen bidrar til utvikling av oss som ledergruppe.

Til min tidligere virksomhetsleder som så ærlig sa til meg; *«nå må du slutte med det enkeltfag tullet og komme deg på masterstudien»*. Takk for tilliten og utviklingsmulighetene du ga meg.

Til min kjære mann som fra første stund har støttet og tilrettelagt for gjennomføring av studien, jeg hadde ikke klart det uten deg. Jeg vil også sende en stor takk til min søster for korrekturlesing, konstruktive tilbakemeldinger og faglige drøftinger gjennom hele utdannelsesløpet. Til øvrig familie og venner som har heiet og støttet underveis av studien; jeg setter stor pris på støtten.

Sandnes, desember 2021

Winnie Mowinckel

Sammendrag

Studien omhandler hvorvidt ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager opplever at de er effektive etter de ble samorganisert i 2018.

For å belyse problemstillingen ble det tatt utgangspunkt i organisasjonsteori fra Larsen & Slåtten (2014) og Bang & Midelfart (2019) sin input-prosess-output modell for effektivitet i ledergrupper. Med utgangspunkt i den utvalgte teorien ble det utarbeidet ni hypoteser som skulle studeres. Kvalitativ metode er benyttet for å samle inn data og det ble gjennomført gruppeintervju med 11 ledere fra 6 ledergrupper i Sandnes kommune sine barnehager. Studien ble foretatt våren 2021.

Når de samlede data analyseres ut fra effektivitets faktorene i input-prosess-output modellen blir 6 hypoteser bekreftet og 3 forblir uavklart.

Studien viser at ledergruppene har forutsetninger for å arbeide effektivt, men de eksterne støttesystemene fra kommunen bidrar til noen utfordringer innen informasjon- og kommunikasjon formidling.

Funn fra ledergruppens prosesser er varierte. Ledergruppene har god struktur på møtevirksomhet, men studien viser at kontinuerlig gruppelæring kan med fordel prioriteres og at ledelse av ledergruppene er noe utfordrende når det ses fra virksomhetsleder sitt perspektiv.

De relasjonelle tilstandene i ledergruppene fremmer effektivitet og godt samarbeid. Studien viser også at ledergruppene opplever resultater av arbeidet de utfører sammen.

Innhold

Forord.....	2
Figuroversikt.....	6
Tabelloversikt	6
1.0 Innledning	7
1.1 Tema og problemstilling	7
1.2 Avgrensning og definisjon.....	8
1.3 Oppbygging av oppgaven	9
2.0 Kontekst, bakgrunn og case	10
2.1 Offentlig sektor i endring.....	10
2.2 Barnehagesektorens utvikling over tid.....	12
2.3 Barnehager i Sandnes kommune.....	13
2.4 Oppsummering.....	17
3.0 Valg av undersøkelsesdesign og metode	18
3.1 Undersøkelsesdesign.....	18
3.2 Utvalg av informanter	19
3.3 Innsamling av data	20
3.4 Systematisering av data og analyse.....	22
3.4.1 Hypoteser.....	22
3.4.2 Analyse av kvalitative data.....	22
3.5 Validitet og reliabilitet	24
3.6 Etisk refleksjon	25
4.0 Teoretisk tilnærming.....	26
4.1 Utvikling i offentlig sektor.....	26
4.1.1 Barnehager som organisasjon	27
4.1.2 Helhetlig organisasjonsmodell	27
4.2 Ledelse og ledergrupper i barnehager.....	28
4.2.1 Effektivitet i ledergrupper	29
4.2.2 Ledelse av ledergruppen.....	30
4.3 Input-prosess-output-modell	31
4.3.1 Forutsetninger (Input).....	31
4.3.2 Prosesser	34

4.3.3 Relasjonelle tilstander.....	37
4.3.4 Resultater (Output)	38
4.3.5 Utfordringer for effektive ledergrupper.....	39
4.4 Oppsummering.....	40
5.0 Presentasjon av funn og drøfting	42
5.1 Forutsetninger (Input)	43
5.1.1 Klart formål	44
5.1.2 Gruppesammensetning	46
5.1.3 Støttesystemer.....	48
5.2 Prosesser	52
5.2.1 Sakseffektivitet	52
5.2.2 Gruppelæring	56
5.2.3 Ledelse av ledergrupper.....	58
5.3 Relasjonelle tilstander.....	62
5.3.1 Samhold og trygghet.....	63
5.4 Resultater (Output).....	64
5.4.1 Merverdi for organisasjonen.....	64
5.4.2 Merverdi hos enkeltmedlemmer.....	68
5.5 Oppsummering av hypotesene	71
6.0 Konklusjoner og veien videre	74
6.1 Hovedfunn.....	74
6.1.2 Forutsetninger.....	74
6.1.3 Prosesser	74
6.1.4 Relasjonelle tilstand.....	74
6.1.5 Resultater	75
6.2 Praktiske implikasjoner.....	75
6.3 Teoretiske implikasjoner.....	76
7.0 Litteratur	78
Vedlegg 1	83
Vedlegg 2.....	84

Figuroversikt

Figur 1. Eksempel på barnehagens ledelsesnivå før 2018.	14
Figur 2. Eksempel på barnehagens ledelsesnivå etter 01.01.2018.....	16
Figur 3. Helhetlig organisasjonsmodell (Larsen & Slåtten, 2014, s. 31).....	28
Figur 4. IPO-modell (Bang & Midelfart, 2019, s. 48)	31
Figur 5. Forutsetninger ((Bang og Midelfart, 2019, s. 75)	43
Figur 6. Prosesser (Bang & Midelfart, 2019, s. 113).....	52
Figur 7. Relasjonelle tilstander	62
Figur 8. Resultater.....	64

Tabelloversikt

Tabell 1. Stillingstitler i ledergruppene	19
Tabell 2. Informanter og deres stilling.....	21
Tabell 3. Eksempel på utsagn fordelt i hypotese	23
Tabell 4. Systematisering av informantenes svar	24
Tabell 5. Hypoteser.....	41
Tabell 6. Koding i tekst.....	43
Tabell 7. Hypotese 1a	44
Tabell 8. Hypotese 1b	46
Tabell 9. Hypotese 1c	48
Tabell 10. Hypotese 2a	52
Tabell 11. Hypotese 2b	56
Tabell 12. Hypotese 2c: Fagleder og avdelingsleder	59
Tabell 13. Hypotese 2c: Virksomhetsleder	60
Tabell 14. Hypotese 3a	63
Tabell 15. Hypotese 4a	64
Tabell 16. Hypotese 4b	68
Tabell 17. Forutsetninger (input)	71
Tabell 18. Prosesser	72
Tabell 19. Relasjonelle tilstander.....	72
Tabell 20. Resultater (output)	73

1.0 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Offentlig sektor er en samlebetegnelse på stat- og kommuneforvaltningen. Organisasjoner som eies av stat eller kommuner regnes også som en del av offentlig sektor. Offentlig sektor sitt mål må være gode tjenester og resultater for sine innbyggere, samtidig som ressursene blir benyttet effektivt.

På 90-tallet hadde New Public Management (heretter forkortet til NPM) sitt inntog i Norge. Den er inspirert fra privat sektor og består av flere styringsreformer som skulle effektivisere offentlig sektor. NPM innebærer blant annet økt markedsorientering og deling av tjenester i resultatenheter. Ledelse og desentralisering fikk større fokus enn tidligere. Ansvaret skulle ut til enhetene og resultatene måles. Dette skulle bidra til mer ressurseffektivitet og bedre produksjon av tjenester (Øgård, 2014, s. 96). Siden begynnelsen av 2000-tallet har det vært et skifte mot New Public Governance (heretter forkortet til NPG). Offentlig sektor har i økende grad fokus på helhetlig problemløsninger, læring på tvers og nettverk (Øgård, 2014, s. 101). Barnehagesektoren ble også påvirket av denne utviklingen.

I 2016 hadde Sandnes kommune, innen de kommunale barnehagene, 26 resultatenheter. Barnehagene var enkeltstående virksomheter med hver sin resultatenhetsleder, som også hadde rolle som styrer i hver barnehage. Resultatenhetsleder rapporterte direkte til daværende kommunaldirektør, som igjen rapporterte til rådmannen. I samme periode var kommunen i en økonomisk situasjon som gjorde at det var behov for omstilling og effektivisering i alle kommunens tjenester.

Ved årsskiftet 2018 ble alle de kommunale barnehagene samorganisert. De ble redusert til 12 resultatenheter, også kalt barnehagevirksomheter. Flertallet av barnehagevirksomhetene utgjør 2-4 barnehager. Etter at Sandnes kommune etablerte en «åpen internasjonal kulturbarnehage» i 2019 og kommunesammenslåingen i 2020, består Sandnes kommune i dag av 14 barnehagevirksomheter.

Når samorganiseringen ble iverksatt i 2018 begynte barnehagene å samarbeide systematisk og etablering av ledergruppene var et av flere tiltak for å få til dette. Flertallet av ledergruppene består av en virksomhetsleder, to avdelingsledere (også kalt styrer). Flere barnehagevirksomheter har i tillegg fagleder og/eller administrasjonskonsulent. Ledelse av større barnehagevirksomheter har ført til endringer i måten ledergruppene organiserer og

utvikler barnehagene sine. Medlemmene i ledergruppene er i større grad avhengig av hverandre for å oppnå sine mål og resultatene ses samlet for virksomheten.

Barnehagene driftes ikke lenger som selvstendige barnehager, men sammen som en felles virksomhet med samme mål og strategi. Dette har ført til tette ledergrupper som organiserer og drifter sine barnehager basert på samme årsplan og andre gjeldende planverk og rutiner.

Det foreligger kartlegginger av kommuner og virksomheter som har tatt i bruk resultatenhetsmodeller og samorganisert offentlige virksomheter. Disse har blant annet undersøkt ulike hovedtrekk ved arbeidsformer og organisering i kommunene (Gundersen, 2000; Larsen & Slåtten, 2013; Torsteinsen, 2006; Solvoll, 2009; Hovik & Stigen, 2008).

Det er en del kunnskap om endringsprosesser, ledelse, ledergrupper og team (Hackman, 1990; Nadler, et al 1998; Edmondson et al, 2003; Edmondson, 1999; Bang et al, 2010). I min case er det behov for å se samorganisering i resultatenheter, ledelse og ledergrupper sammen i et barnehageperspektiv.

Dette leder meg til min problemstilling:

Hvordan opplever ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager at de er blitt effektive etter samorganiseringen?

Studien vil være betydningsfull for Sandnes kommune. Studien gir innblikk i hvordan ledergruppene fungerer etter å ha vært samorganisert i fire år. Studien vil kunne være relevant for andre kommuner som vil samorganisere barnehagene, slik at en kan ta lærdom av erfaringene til Sandnes kommune.

1.2 Avgrensning og definisjon

Studien er avgrenset til en case-studie av seks ledergrupper i Sandnes kommune sine barnehager. Studien ble gjennomført våren 2021.

Effektivitet kan forstås og defineres på ulike måter. I studien er effektivitet definert og forstått ut fra Jacobsen & Torsvik (2007, s. 42) sin definisjon; «grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk». I definisjonen er det de menneskelige kvalitetene som blir ansett som ressursbruk, ikke de økonomiske.

I studien tas det utgangspunkt i Bang & Midelfart (2019, s. 48) sin forskningsbaserte modell for effektivitet knyttet til ledergrupper. De definerer effektive ledergrupper slik:

«en ledergruppe som utgjør en viktig og positiv forskjell for hvordan organisasjonen presterer, som bidrar til at medlemmene utvikler seg og gjør dem bedre i stand til å gjøre jobben sin, og som øker medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre over tid» (Bang & Midelfart, 2019, s. 18).

Definisjonen forstår ledergrupper som effektive når de skaper resultater som er positive og betydningsfulle for organisasjonens utvikling. Ved å være en del av ledergruppen skal medlemmene bli i bedre stand til å gjøre jobben sin, utvikle seg som ledere og samarbeide som gruppe.

1.3 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 redegjøres det for kontekst og bakgrunn for valg av tema innen offentlig sektor og barnehagesektorens utvikling over tid. Avslutningsvis presenteres hvordan Sandnes kommune har organisert sine barnehager og prosessen som ledet til samorganiseringen i 2018.

Kapittel 3 beskriver metoden som er brukt i denne studien. Videre presenteres hvordan data er innsamlet og det redegjøres for innholdsanalysen. Avslutningsvis reflekteres det rundt studiens validitet, reliabilitet og etiske vurderinger.

I kapittel 4 presenteres studiens teoretiske perspektiv. Ulike utviklingstrekk i offentlig sektor blir introdusert og organisasjonsteori presenteres gjennom Larsen & Slåtten (2014, s. 31) sin helhetlige organisasjonsmodell som knyttes til barnehager. Hovedtyngden av det teoretiske utvalget består av Bang & Midelfart (2019, s. 48) sin Input-Prosess-Output modell som beskriver faktorer som må være til stede for at ledergrupper skal være effektive. I dette kapitlet presenteres hypotesene som blir brukt i studien.

I kapittel 5 presenteres funn og drøfting. Hypotesene blir presentert som bekreftet, delvis bekreftet, avkreftet eller uavklart. Avslutningsvis blir studiens hovedfunn oppsummert.

I kapittel 6 drøftes ulike implikasjoner fra funn og det presenteres anbefalinger til Sandnes kommune, ledergruppene og andre som planlegger å gjennomføre en lignende organisering.

Avslutningsvis i kapittel 7 er litteraturlisten som er blitt benyttet i denne oppgaven.

2.0 Kontekst, bakgrunn og case

I dette kapittelet belyses hvordan offentlig sektor kontinuerlig er i endringsprosesser. Det blir beskrevet hvordan denne utviklingen og ulike reformer har påvirket barnehagesektoren. Til slutt redegjøres det for Sandnes kommune sin prosess med samorganisering av barnehager. Det blir presentert hvordan barnehagene var organisert før og etter samorganiseringen i 2018.

2.1 Offentlig sektor i endring

Baldersheim & Rose (2014, s. 12) vektlegger at kommunene kontinuerlig står i et tilpassingsparadoks. Kommunene står ovenfor en verden som stadig er i endring og utvikling. Globalisering av markeder og nedbygging av grenser kan påvirke både offentlig og privat sektor sine muligheter for å opprettholde driften. Økt innvandring og et press på å nå bærekraftig klimapolitikk er eksempler på innflytelser som fører til et tilpassingspress. Det er forventet at kommunene skal utvikle seg i tråd med endringene i samfunnet. Baldersheim & Rose (2014, s. 12) belyser at kommuner likevel er preget av standardiserte organisasjonsløsninger. De har flere av de samme tjenestene de skal produsere, og det er likhetstrekk i hvordan de tilbyr og utvikler disse tjenestene.

Kort fortalt så skal offentlig sektor produsere tjenester, og gjennom tidene har ulike reformbølger innen organisering og styring inspirert offentlig sektor til å nå sine mål. Disse reformbølgene har påvirket offentlig sektor siden begynnelsen av 1900-tallet med Public Administration. Fra 1980-tallet begynte New Public Management (heretter forkortet til NPM) med sin markedstenkning å prege offentlig sektor. De siste 20 årene ser vi en dreining mot New Public Governance (heretter forkortet til NPG) som har større fokus på nettverk og samarbeid (Øgård, 2014, s. 93-101). Jeg kommer nærmere inn på disse begrepene i kapittel 4.

I Perspektivmeldingen 2017 (Meld. St. 29, 2016-2017) sitt innledende kapittel er begrepet effektivitet brukt 20 ganger når det refereres til ressursbruk og tjenesteproduksjon i offentlig sektor. Perspektivmelding utgis av Finansdepartementet hvert fjerde år og inneholder utfordringer og muligheter innen norsk offentlig forvaltning og økonomi de kommende årene. Den beskriver hva regjeringens strategi er for å møte disse utfordringene. Disse strategiene gir kommunene innblikk i hva regjeringen vil legge vekt på de kommende årene og hva som kan komme av krav til omstilling og utvikling.

I Perspektivmeldingen 2017 (Meld. St. 29, 2016 -2017) er et kapittel viet til effektivisering innen offentlig sektor. Kommunene må rustes for å møte nåværende og fremtidige

utfordringer. Det vektlegges at organisering av tjenestene har betydning for hvor effektiv offentlig sektor er i praksis.

I årene som kommer vil handlingsrommet innen offentlig sektor bli mindre enn det har vært de siste 15 årene. Perspektivmeldingen 2017 (Meld. St. 29, 2016-2017) melder at det er tre hovedårsaker til at offentlig sektor vil merke et stort press de kommende årene:

- En av årsakene er at vi får økt levealder og flere blir eldre. Dette vil medføre et press på helse-, pleie- og omsorgstjenestene i kommunene.
- Den andre årsaken til press er økt velstand i befolkningen. Dette medfører mer etterspørsel i de tjenestene som er innen offentlig sektor. Det spås at befolkningen vil etterspørre økt kvalitet i de offentlige tjenestene.
- Den tredje og siste årsaken som blir vektlagt er at en del tjenester som ligger innenfor offentlig sektor ikke utsettes for effektiviseringstrykket som konkurranse skaper innen privat sektor.

Med utgangspunkt i disse bekymringene vektlegger Finansdepartementet at de offentlige ressursene må brukes effektivt. Effektivitet i den sammenheng er både økonomisk effektivitet og ressurseffektivitet.

Om lag 20 % av Norges befolkning er ansatt i offentlig sektor. De opplever økende krav til omstilling og innovasjon. Finansdepartementet vektlegger at det er nødvendig med aktiv, kontinuerlig og systematisk innsats for å øke effektiviteten. Dette springer seg ut i tydelige krav til resultater, sammen med målklarhet. Perspektivmeldingen 2021 (Meld. St. 14, 2020-2021) legger fortsatt stor vekt på effektivisering, men har fokus på resultatene av kommunesammenslåing og oppfordrer til innovasjon i kommunene. Effektivisering og god ressursbruk er fortsatt nødvendig for at kommunene skal kunne møte fremtidens behov.

Finansdepartementet fremmer at det er stor variasjon mellom kommunene og hvor mye kommunene får ut av ressursene sine. Det sies at større kommuner kan utnytte stordriftsfordeler. Kommunereformen som ble gjeldende fra 01.01.2020 skulle bidra til bedre tjenester. Kommunene skulle kunne drifte mer effektivt gjennom et sterkere fagmiljø og større enheter. I Kommuneproposisjonen 2015 (Prop. 95 S, 2013-2014) vektlegger regjeringen at større fagmiljøer vil også legge til rette for bedre kvalitetsutvikling av tjenestene.

2.2 Barnehagesektorens utvikling over tid

Aanderaa & Halvorsen (2001, s. 10) presiserer at barnehagene må tilpasse seg til det samfunnet de er en del av, og siden 1990-tallet har det vært stor utvikling. De belyser flere endringer i samfunnet som har gitt konsekvenser i offentlig sektor og vi skal se på noen av de endringene som har påvirket barnehagesektoren i Norge.

Barnehager i Norge er et betydningsfullt virkemiddel for å sikre barn og unge gode oppvekstvilkår. Barnehagesektoren har flere samfunnsfunksjoner og det har den hatt siden oppstarten i 1837 da Norges første barneasyl ble opprettet. Da var det et direkte virkemiddel for å motvirke fattigdom og gi et omsorgstilbud til aleneforsørgende mødre slik at de kunne arbeide (Bolstad, 2021). Opp igjennom årene har barnehagene blitt blant annet beskrevet som sosialt hjelpetiltak, virkemiddel innen likestilling og som kulturtiltak. De siste 30 årene har Norge blitt et mer flerkulturelt samfunn. Med det har graden av flerkulturelle barn i barnehagene økt, og de har ansvar innen inkludering og samhold (Aanderaa & Halvorsen (2001, s. 11).

I 1992 hadde 43,4 % av barn i alderen 1-5 år barnehageplass (ssb.no). En reform som fikk direkte påvirkning på barnehagene, ble presentert i utredningen *Tid for barna* (NOU 1993:12). Den sikret en ny fleksibel ordning innen fødselspermisjon og med denne ordningen ble det mer vanlig at mødre kom tilbake i jobb og følgelig ble det økt behov for barnehageplasser.

Den første rammeplanen for barnehager kom i 1995 og med det kom også en ny barnehagelov. Rammeplanen (Barne- og familiedepartementet, 1995) tydeliggjorde barnehagenes rolle som en omsorgsinstitusjon, læring- og utviklingsarena. Kort tid etter den første rammeplanen ble utgitt var det grunnskolereformen i 1997 som ga store innvirkninger i barnehagesektoren. Da reformen tredde i kraft gikk omlag 90 % av 6-åringene i barnehage og de utgjorde størst andel av barna i barnehagene. Med reformen «forsvant» et årskull med barn over i skolen, som da førte til vesentlige organisatoriske og strukturelle endringer i barnehagene (Aanderaa & Halvorsen, 2001, s. 16).

Kunnskapsdepartementet (St. meld. 41, 2008-2009, s. 6) uttrykker i *Kvalitet i barnehagen* at de har som mål å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehagene og de beskriver store variasjoner i barnehagesektoren. Store ulikheter kan føre til at tilbudet som barna får, ikke er av høy kvalitet. En konsekvens av det kan være at barna har ulike utgangspunkt når de skal over i skolen. Samtidig med at barnehagen skal ha høy kvalitet, skal den også driftes innenfor

dens rammer, både strukturelt og økonomisk. Dette medfører at barnehagens eier og ledelse må ha fokus på høy kvalitet, samtidig som den drifter barnehagene effektivt.

På samme tid som det ble økt fokus på barnehagens innhold og kvalitet, var det fortsatt et stort behov for flere barnehager. I 2000 hadde 62 % av barn i alderen 1-5 år barnehageplass (ssb.no). Det var lenge et mål å få full barnehagedekning i Norge og dette ble tilnærmet oppfylt etter *Barnehageløftet* (Meld. St. 24, 2012–2013) åpnet for utbygging og økt privatisering av barnehager. Det bidro til at i 2019 hadde 92,2 % av alle barn i alderen 1-5 år barnehageplass (ssb.no).

I 2017 kom den tredje utgaven av rammeplanen. Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) presiserer fortsatt at barnehagene skal ivareta barnas behov for omsorg, lek og læring, men den har tydeliggjort kravene til de ansatte og barnehagens innhold. Den består av 98 «skal», som da setter tydelig presedens for hva de ansatte skal gjøre og hva barnehagehverdagen skal inneholde av kvalitet. Med økte krav til dokumentasjon og flere føringer ble barnehagene mer komplekse organisasjoner. NPM sin sterke tro på ledelse gir utslag ved at barnehagenes ledere har fått utvidet ansvar.

I samarbeid med Utdanningsdirektoratet ble styrerutdanningen etablert i 2011. Ledelse i barnehager har fått ytterligere økt fokus etter at Kunnskapsdepartementet (2013) utga strategien *Kompetanse for framtidens barnehage*. Videreutdanning skal blant annet bidra til at avdelingsledere får utvikle den administrative- og pedagogiske lederkompetansen. I Kunnskapsdepartementet (2019) sin strategi, *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*, blir ledelse også lagt betydelig vekt.

Kunnskapsdepartementet (2019) sier at kvaliteten på barns barnehagetilbud kan økes gjennom å stimulere og støtte god ledelse.

Å organisere barnehager i resultatenheter er blitt vanlig praksis. Dette ser vi spesielt i de større kommunene. Ringsaker, Stavanger, Bærum og Trondheim er noen av kommunene som har tatt i bruk resultatenhetsmodellen ved samorganisering av sine barnehager. Når kommunene organiserer barnehagene i resultatenheter, består de ofte av 2-4 barnehager. I store kommuner har geografisk lokasjon betydning for hvilke barnehager som slås sammen. Dette var også et kjennetegn når Sandnes kommune samorganiserte sine barnehager.

2.3 Barnehager i Sandnes kommune

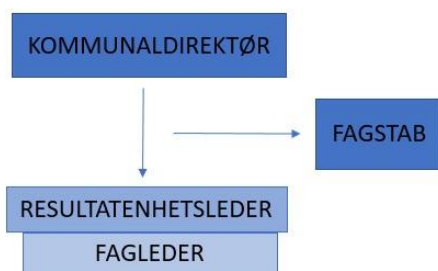
Sandnes er Norges 11. mest folkerike kommuner og har over tid vært i vekst. I 2019 rapporterte kommunen om 1,7 % befolkningsvekst, sammenlignet med 1,2 % i 2018. Om lag halvparten

skyldes fødselsoverskudd. Kommunen har ung befolkning og 27 % er under 20 år. I årsrapport fra 2020 presiserer kommunen at alderssammensetningen har konsekvenser for de kommunale tjenestene og at det er store behov innen barnehager, skole, idrett, fritid og kulturliv. I 2019 gikk 88,1 % av barn i Sandnes i barnehage (Sandnes kommune, 2020).

I 2016 bestod Oppvekst barn og unge i Sandnes kommune av daværende kommunal direktør med fagstab, helsestasjonstjenesten, barne- og familieenheten, PP-tjenesten og alle de kommunale barnehagene.

Frem til samorganisering av barnehagene hadde resultatenhetsleder stor beslutningsmyndighet i egen barnehage. Resultatenhetsleder hadde hovedansvar for å drifte barnehagen i tråd med gjeldene lover, forskrifter og kommunens overordnede planer. Det var vanlig praksis at resultatenhetsledere benyttet sine pedagogiske ledere i faglig drøftinger og utarbeidelse av strategiske planer for barnehagene, men de hadde formelt ansvar for resultater alene. Noen barnehager av en viss organisatorisk størrelse hadde faste stillinger som fagutvikler og/eller administrasjonskonsulent. Resultatenhetsleder, fagutvikler og administrasjonskonsulent utgjorde en ledergruppe i disse barnehagene. Det var lite systematisk samarbeid med de andre kommunale barnehagene utenom organiserte nettverksgrupper og møter de kalte «styrersamlinger». Dersom resultatenhetsleder hadde utfordringer eller trengte å drøfte saker, benyttet den seg ofte av kommunens fagstab innen oppvekstsektoren, fagpersoner i kommunens støttetjenester eller sitt personlige nettverk av andre resultatenhetsledere.

Før samorganisering kunne barnehagens ledelsesnivå se slik ut i Sandnes Kommune:



Figur 1. Eksempel på barnehagens ledelsesnivå før 2018

I forbindelse med økonomiske utfordringer innførte Sandnes kommune ny finansieringsmodell og de skulle samlet innspare 122 millioner i 2016 og 171 millioner i 2017. For Oppvekst barn og unge var innsparingskravet på 17 millioner i 2016 og 24

millioner i 2017. I plan for hvordan kommunen skulle gjennomføre innsparingene var samorganisering av barnehagene i større enheter ett av flere tiltak. Argumentet for samorganiseringen var følgende:

“Når barnehagene nå møter en mer krevende økonomisk situasjon, jamfør ny finansieringsmodell, vil det være behov for stor mulighet for fleksibilitet i enheten. For å sette barnehagene i stand til å håndtere framtidige utfordringer vurderer rådmannen at det er behov for større og mer robuste resultatenheter” (Omstilling og effektivisering i Oppvekst barn og unge 2016-2019, s. 11).

I barnehageåret 2016-2017 ble det etablert piloter bestående av 11 barnehager som sammen utgjorde fire resultatenheter. Det ble nedsatt en faggruppe bestående av fagstab, representanter fra HR og økonomi avdelingen, hovedtillitsvalgte og virksomhetsledere i pilotene. Faggruppen fulgte opp virksomhetene og evaluerte i månedlige møter. En helhetlig evaluering ble gjennomført våren 2017, og ny organisering ble besluttet i rådmannens ledergruppe samme vår. Samorganiseringen skulle iverksettes fra 01.01.2018. Den nye organisasjonsformen medførte ikke endringer for de private barnehagene tilhørende kommunen.

I Implementeringsplan for samorganiseringen (2017) ble følgende målsettinger definert:

Hovedmål: Effektiv og robust drift av de kommunale barnehagene.

Delmål:

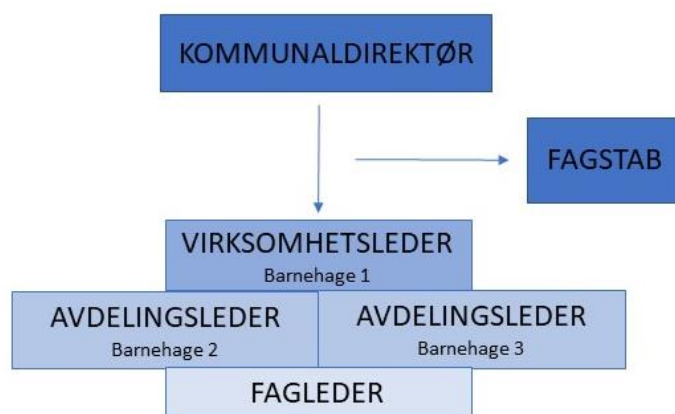
- Styrke lederteam
 - Fordele administrative oppgaver og mer tid til personal og fagutvikling
- Større barnehagefaglig miljø
 - Jevnere kvalitet i barnehagene
- Ledelse og støttetjenester tettere på
- Håndtering av overtallighet (fortrinnsvis innenfor egen virksomhet)

Målsettingene med samorganisering av barnehagene er tydelig definert for å håndtere offentlig sektor sin utvikling og kompleksitet. Kommunen ønsker å styrke lederteam slik at de samlet kan håndtere fremtidens utfordringer. Dette er et kjennetegn i NPG som vektlegger viktigheten av samarbeid. Jevnere kvalitet er et mål som er i tråd med kravene i Rammeplanen og barnehageloven. Ved etablering av rollen som virksomhetsleder ble ledelsesnivåene endret, og barnehagevirksomhetene etablerte ledergrupper.

Barnehageloven § 24 (Barnehageloven, 2020) sier at barnehager skal ha en forsvarlig administrativ og pedagogisk ledelse. Stillingen som dekker dette behovet kalles ofte daglig leder, avdelingsleder eller styrer. Sandnes kommune benytter avdelingsleder som stillingstittel.

En avdelingsleder har det daglige ansvaret for det pedagogiske, personalmessige og det administrative i sin barnehage. Den sørger for at barnehagen er i tråd med gjeldende planer, lovverk og avtaleverk. En virksomhetsleder har et overordnet ansvar for virksomheten innenfor økonomi, personal og oppfølgingen av planer, lov og avtaleverk.

Det er ulike måter å organisere dette på i praksis, og i Sandnes kommune er det organisert slik at hver barnehage har en avdelingsleder, samtidig som hver barnehagevirksomhet også har en virksomhetsleder. Virksomhetsleder har avdelingsleder funksjonen i barnehagen hvor den arbeider til daglig, i tillegg til hovedansvaret for hele virksomheten. Den rapporterer til kommunaldirektør på vegne av sin barnehagevirksomhet.



Figur 2. Eksempel på barnehagens ledelsesnivå etter 01.01.2018

Høsten 2021 gjennomførte Sandnes kommune en ny endring i oppvekstsektoren. Tidligere kommunaldirektør er blitt oppvekstdirektør og har ansvar for alle virksomhetene innenfor skole, barnehage og tilhørende enheter slik som Styrket barnehagetilbud og Barne- og familieenheten. Det er etablert to nye stillinger; skolesjef og barnehagesjef. Dette medfører at virksomhetene fra høsten 2021 rapporterer til barnehagesjef og ikke til kommunaldirektør. Disse endringene trådte i kraft etter studien ble gjennomført.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet er det redegjort for hvordan offentlig sektor stadig er i et press for å utvikle seg i tråd med utviklingen i samfunnet. Videre ble utvikling i offentlig sektor og hvordan det har preget barnehagesektoren presentert. Gjennom ulike sentrale reformer og satsninger har barnehagene måtte organisere og tilpasse seg samfunnets nye krav. Dette har også ført til økte krav til kvalitet og effektivisering. Samfunnets utvikling har naturligvis også påvirket Sandnes kommune. I kapitlet redegjøres det for hvordan barnehagene i kommunen var organisert og hvordan prosessen til resultatenheter ble gjennomført fra 2016 til 2018. Avslutningsvis presenteres hvordan barnehagens ledelsesnivå er organisert etter samorganiseringen.

3.0 Valg av undersøkelsesdesign og metode

I dette kapittelet presenteres valg av metode og forskningsdesign for studien.

«Forskerens oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og dermed hva slags metode som vurderes som best» (Jacobsen, 2015, s. 21).

Jacobsen sier at sammenheng mellom virkelighet og metode også kan sees på en annen måte:

«Forskerens formulering av forskningsspørsmål og valg av metode vil forme hva slags informasjon som samles inn, noe som igjen vil påvirke hvordan virkeligheten framstår, og dermed hvordan forskeren oppfatter den» (Jacobsen, 2015, s. 22).

Med dette presiserer Jacobsen (2015, s. 22) at forskerens oppfatning av virkeligheten uavhengig av intensjon, vil prege forskningsprosessen og den vil kun se deler av virkeligheten.

Jeg tolker det slik at mitt syn på virkeligheten og min fortolkningsramme preger arbeidet fra valg av tema, utarbeidelse av problemstilling og hypoteser, til tolkning av det innsamlede data og påfølgende analyse. Dette blir grunnleggende når valg av undersøkelsesdesign, metode presenteres, og i kapittel 5 hvor data, analyse og drøfting av funn blir presentert.

3.1 Undersøkelsesdesign

Problemstillingen i studien er beskrivende. Den skal si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt. Med bakgrunn i den er det valgt deduktiv tilnærming i studien. Dermed tas det utgangspunkt i teori og søker empiri som kan bekrefte eller avkrefte denne teorien. Med utgangspunkt i teorien (som presenteres i kapittel 4) er det utarbeidet en problemstilling og påfølgende hypoteser som var bakteppe i det videre arbeidet med innsamling og analyse av data.

Videre i undersøkelsesdesign er det en intensiv undersøkelse som går i dyden på et fenomen eller hendelse. For å svare på problemstillingen er det gjennomført dokumentundersøkelse og kvalitativ undersøkelse.

I studien tas det utgangspunkt i en case som studeres i dens kontekst. Case-studie er om ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager. Studien gjennomføres på våren 2021 og gir en beskrivelse av ledergruppenes opplevelse av effektivitet i det tidsrommet. Bakgrunn for valg av casen er at Sandnes kommune sine barnehager har vært min arbeidsplass siden 2009. Samorganiseringen i 2018 har hatt direkte påvirkning på meg som leder og

ledergruppene jeg har vært en del av. Nå har barnehagene vært organisert i virksomhetsområder i snart fire år og det kan være hensiktsmessig å undersøke hvordan lederne opplever å være en del ledergruppene, sett opp mot effektivitet. Med bakgrunn i kommunes formål for samorganiseringen og dens valg av organisering, kan det være nyttig med en undersøkelse som belyser om målene er nådd eller om det er områder hvor en kan bli bedre.

Kvalitativ metode er å samle inn data basert på ord. Det er ulike metoder for innsamling av kvalitative data. I denne studien er det brukt gruppeintervju som metode. Slike intervju benyttes når det vi ønsker er å få frem er gruppens helhetlige mening (Jacobsen, 2015, s. 145).

Dokumentundersøkelser er også en del av den kvalitative metoden for å innsamle primærdata. I undersøkelsen er det innhentet årsrapporter og offentlige dokumenter fra Sandnes kommune. Slike dokumenter beskriver objektivt hva som er planlagt og med hvilke formål. Det er innhentet rapporter og dokumenter som omhandler bakgrunn, formål og gjennomføringen av samorganiseringen som ble gjennomført i 2018 (Jacobsen, 2015, s. 170).

3.2 Utvalg av informanter

Som nevnt i kapittel 1 er det 14 barnehagevirksomheter i Sandnes kommune. Tabellen nedenfor fremstiller de ulike stillingstitlene i virksomhetene og forekomsten av de ulike gruppesammensetningene.

Stillingstitler i ledergruppene	Forekomst i Sandnes kommune
1 virksomhetsleder, 1-3 avdelingsleder, 1 fagleder	6
1 virksomhetsleder, 1-2 avdelingsleder	2
1 virksomhetsleder, 1-2 avdelingsleder, 1 fagleder, 1 administrasjonskonsulent	2
1 virksomhetsleder	2
1 virksomhetsleder, 1-2 avdelingsleder, 1 administrasjonskonsulent	1
Leder	1

Tabell 1. Stillingstitler i ledergruppene

Ledergrupper som består av virksomhetsleder, avdelingsleder og fagleder har hyppigst forekomst. Med bakgrunn i dette ble det planlagt å gjennomføre intervjuer med informanter som har de tre stillingstittlene.

Av de 14 barnehagevirksomhetene er det to som på grunn av geografiske årsaker ikke er samorganist med andre, og en er en åpen kulturbarnehage. Det var tre barnehager som hadde mer enn ti avdelinger før samorganiseringen. På grunn av deres allerede organisatoriske størrelse ble disse ikke samorganisert med andre barnehager på samme måte. Disse virksomhetene er ekskludert fra studien.

Det gjenstod åtte barnehagevirksomheter som tidligere bestod av enkeltstående barnehager som ble samorganisert i 2018. Det var disse barnehagene som hadde størst organisatorisk endring. Virksomhetene består av ledergrupper med virksomhetsleder, en til tre avdelingsledere. Som vist i tabell nr. 1 har flere barnehagevirksomheter også fagleder.

Jacobsen (2015, s. 57) beskriver at det kan være utfordrende å holde nødvendig kritisk avstand når en studerer innad i egen virksomhet. Enkelte kan også oppfattes som upartisk i en slik situasjon. Å ha nøytral tilnærming er også en betydningsfull del av å gjennomføre undersøkelser. Etter en forskningsetisk vurdering utelukkes barnehagevirksomhetene jeg selv er, eller har vært en del av, fra undersøkelsen. Det var seks ledergrupper som det kunne gjennomføres intervju med.

Jacobsen (2015, s. 184) presiserer at informanter som blir satt i gruppe bør ha et minstemål av felles opplevelser. Med utgangspunkt i det, ble det planlagt gruppeintervju med fagledere, og avdelingsledere, og virksomhetsledere hver for seg.

Videre i utvelgelse av informanter er det foretatt ett tilfeldig utvalg av virksomhetsledere og avdelingsledere, men samtidig er det forsøkt å sikre en bredde og variasjon slik at alle seks ledergrupper er representert i ett eller flere intervju. Fagledere i barnehagevirksomhetene har ulike stillingsstørrelser og ulik rolle inn mot ledergruppene. I utvalgsprosessen ble det innhentet noe informasjon om stillingsstørrelse og ansvarsområder hos fagledere. Deretter ble de som kunne gi god informasjon i forhold til problemstillingen og hypotesene utvalgt (Jacobsen, 2015, s. 181).

3.3 Innsamling av data

Det var planlagt å gjennomføre tre gruppeintervjuer. De fleste informantene var raske med å gi tilbakemelding etter at de mottok invitasjon til å delta. Flere uttrykket at de synes det var et

spennende tema og ytret ønske om å bidra. Det ble invitert til gruppeintervju med fire informanter i hvert intervju. De skulle gjennomføres fysisk, i et egnet rom på kommunens rådhus, men på grunn av utvikling i covid-19 restriksjoner kunne vi ikke gjennomføre fysiske møter eller intervju. Intervjuene ble derfor gjennomført digitalt og gruppene ble delt slik at hvert intervju bestod av to informanter som arbeidet i samme stilling. På grunn av disse endringene ble det gjennomført seks gruppeintervju istedenfor tre.

Jacobsen (2015, s. 160) beskriver at gruppeintervju kan være en god metode for å samle inn data når vi ønsker synspunkter og erfaringer om noe spesifikt. Eksempel på det kan være brukers opplevelse av å motta en tjeneste fra en offentlig virksomhet. I studien er det ledergruppens erfaringer knyttet opp mot effektivitet i samarbeidet som innsamles i intervjuene. En ulempe med gruppeintervju kan være at intervjuet kan avspore og det kan bli utfordrende å analysere Jacobsen (2015, s. 161-163).

Før intervjuene ble gjennomført, ble det gjennomført et test-intervju med to virksomhetsledere som ikke inngikk i informant utvalget. Dette bidro til at intervjuguiden ble ytterligere tilpasset med utgangspunkt i den erfaringen og tilbakemeldingene fra test-informantene.

En informant måtte avlyse kort tid før intervjuet og jeg valgte å gjennomføre det intervjuet med kun en informant. Slik var fordelingen av informanter under intervjuene:

Intervju nr.	Informanter og deres stilling:
1	fagleder 1 og fagleder 2
2	fagleder 3
3	avdelingsleder 1 og avdelingsleder 2
4	avdelingsleder 3 og avdelingsleder 4
5	virksomhetsleder 1 og virksomhetsleder 2
6	virksomhetsleder 3 og virksomhetsleder 4

Tabell 2. Informanter og deres stilling

Intervjuene ble gjennomført i løpet av 4 uker. Informantene ble opplyst om deres mulighet til å trekke seg, anonymitet og at studien er meldt til Norsk Senter for Forskningsdata.

Intervjuguiden som ble benyttet, bestod av 13 åpne spørsmål med utgangspunkt i hypotesene og input-prosess-output modellen (heretter forkortet til IPO-modellen) til Bang & Midelfart

(2019, s. 49). Informantene fikk tilsendt intervjuguide på forhånd. For fullstendig intervjuguide, se vedlegg 1.

Teams ble benyttet som digital plattform for gjennomføring og under alle intervjuene ble diktafon benyttet til opptak. I gjennomsnitt varte intervjuene 52 minutter.

3.4 Systematisering av data og analyse

Det er foretatt en innholdsanalyse ved å systematisere rådataene i meningsinnhold fra intervjuene. Jacobsen (2015, s. 207) beskriver at i en slik analyse foreligger det en antakelse om at det informanter sier i intervju kan reduseres til overordnede kategorier. Disse kategoriene vil kunne gi relevant mening. I studien er det Bang & Midelfart (2019, s. 48) sine elementer og faktorer i IPO-modellen og hypotesene som er utgangspunkt i kategoriene.

3.4.1 Hypoteser

Hypotese er en påstand om hvordan verden ser ut, som kan undersøkes empirisk (Jacobsen, 2015, s. 83). Eksempel på en hypotese kan være: Det er lavere sykefravær i mindre barnehager enn i store. Det er ordinær praksis at hypoteser blir brukt når en har forklarende problemstilling. I kapittel 4 presenteres ni hypoteser og i denne studien har de funksjon ved å koble teori til empirien på en strukturert og systematisk måte.

I kapittel 5 presenteres om hypotesene ble bekreftet, delvis bekreftet eller avkreftet. En hypotese anses som bekreftet når det er overvekt av bekreftende utsagn som har samsvar med teorien. Det samme gjelder ubekreftede utsagn. I studien betraktes en hypotese som uavklart når det ikke er overvekt av enten bekreftet, delvis bekreftet eller ubekreftet utsagn.

3.4.2 Analyse av kvalitative data

Etter transkribering var det 57 sider tekstmateriale. Dette utgjorde datagrunnlaget for analysen. Jacobsen (2015, s. 198) beskriver kvalitativ analyse som prosessen med å redusere tekster til mindre deler. Disse elementene bindes så sammen, for å forstå det i lys av helheten som dannes.

Det kan være nyttig å kvantifisere kvalitative data når en ønsker å sammenligne grupper innenfor empirien. Eksempel på det i undersøkelsen kan være å undersøke om det er ulikheter eller likhetstrekk i empirien fra virksomhetsledere, avdelingsledere og fagledere (Guest et al., 2014, s. 130-132).

Jacobsen (2015, s. 207) beskriver at i innholdsanalyse samles data som ligner på hverandre i kategorier. Første trinn i analysen er koding. Med utgangspunkt i IPO-modellens 4 faktorer

(Bang & Midelfart, 2019, s. 49) ble det gjennomført grov sortering av datamaterialet, gjennom å kartlegge utsagn eller nøkkelord som gjentok seg i intervjuene.

Neste trinn var grundigere sortering av data. Informantenes utsagn og nøkkelord ble systematisert ut fra hypotesene. Deretter ble utsagn ytterligere sortert i utsagn som belyste effektivitet, og utsagn som beskrev utfordring eller mangler sett opp mot IPO-modellens effektivitets faktorer.

Videre i arbeidet ble data kvantifisert. Det er for å tydeligere illustrere om hypotesene ble bekreftet, delvis bekreftet eller avkreftet. Dataene ble organisert i de ulike stillingstittlene for å se om det er likhetstrekk mellom stillingene i de ulike hypotesene.

Innen flere av hypotesene har informantene uttalelser som både bekrefter, delvis bekrefter eller avkrefter hypotesene. Et eksempel på det illustreres nedenfor:

Informant	Antall utsagn som bekrefter hypotesen	Antall utsagn som delvis bekrefter hypotesen	Antall utsagn som avkrefter hypotesen
F1	4	1	0

Tabell 3. Eksempel på utsagn fordelt i hypotese

Guest et al (2014, s. 143) beskriver at det er ordinær praksis å gjennomføre det de kaller *relative kodefrekvenser* hvor kodingen blir basert på antall individuelle deltakere som belyser et bestemt tema. Metoden brukes oftere enn *absolutte kodefrekvenser*, som blir basert på antall ganger et tema vises i empirien. Dette er for å sikre høy validitet i studien. En snakkesalig deltaker vil kunne uttrykke den samme ideen i flere av svarene sine, og dermed øke den generelle frekvensen av en kodeapplikasjon som kan gi et feilaktig bilde av funnene. I studien ble det benyttet relative kodefrekvenser når dataene fra studien ble systematisert.

I tabell nr. 4 presenteres antall informanter som bekreftet, delvis bekreftet eller avkreftet hver hypotese. En slik skjematisk fremstilling bidrar ikke til å gi svar på problemstillingen eller hypotesene, men gir systematisk fremstilling av tendensene. Som vist i tabell nr. 4 er hypotese 2c delt i to. Dette er fordi den handler om ledelse av ledergruppene. Det skiller mellom fagleder og avdelingsledere sine utsagn og virksomhetslederne sine utsagn, fordi de har ulikt utgangspunkt til ledelse i ledergruppene.

Systematisering av informantenes svar ser slik ut:

	Antall informanter som bekrefter hypotese:	Antall informanter som delvis bekrefter hypotese:	Antall informanter som avkrefter hypotese:
Hypotese 1a	8	5	0
Hypotese 1b	9	6	0
Hypotese 1c	6	3	6
Hypotese 2a	9	8	1
Hypotese 2b	4	4	3
Hypotese 2c fagleder og avdelingsleder	5	3	0
Hypotese 2c virksomhetsleder	0	4	0
Hypotese 3a	11	0	0
Hypotese 4a	9	7	0
Hypotese 4b	8	3	0

Tabell 4. Systematisering av informantenes svar

3.5 Validitet og reliabilitet

Studiens interne validitet forteller om det er dekning i data for de konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2015, s. 17). For å oppnå dette, ble det planlagt å ha likt antall informanter fra de ulike stillingstypene, men på grunn av en avlysning ble det en fagleder informant mindre enn planlagt. Dette påvirker validiteten i den grad at en stillingsgruppe har en mindre representant. Utvalgsriteriene sikret at hver av de utvalgte barnehagevirksomhetene minst har en representant blant informantene. Det bidrar til å styrke studiens interne validitet.

Ekstern validitet forteller oss om konklusjonene vi trekker kan generaliseres i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Hovedfunn som presenteres i studien kan ikke generaliseres utenfor Sandnes kommune sine barnehager. Det er mulig at andre kommuner kan se til studien og få innsikt dersom de organiserer lignende eller planlegger en slik organisering. Studien kunne vært styrket av flere informanter.

Studiens reliabilitet forteller oss om studien er pålitelig og til å stole på. Jacobsen (2015, s. 17) vektlegger at undersøkelser må gjennomføres på en troverdig måte som vekker tillit.

Dokumentundersøkelse har både styrker og svakheter. Skriftlig referat og rapporter baserer seg på informasjon som er reflektert og planlagt, som kan være en styrke. Den som publiserer slik dokumentasjon, har arbeidet med innholdet og er tydelig på hva den ønsker å presentere. Dette kan også være en svakhet, da informasjonen er godt bearbeidet og kan gi det Jacobsen (2015, s. 172) kaller et forvridt bilde.

Aspekter som kan påvirke intervjuprosessen er at informantene kan ha blitt påvirket av å bli tatt opp på diktafon og å ha intervju sammen med andre. Det er mulig at resultatene hadde vært annerledes dersom intervjuene hadde blitt gjennomført individuelt. Under intervjuene kan jeg ha hatt påvirkning på informantene. Et eksempel på det er at de muligens var usikre på om anonymiteten deres ville bli ivaretatt.

Tilliten til meg som intervjuer kan også være varierende og kan ha påvirket studien. Jeg har møtt de fleste informantene i profesjonell sammenheng på diverse sammenkomster og møter, men har ikke et personlig forhold til noen av dem. Inntrykk i intervjuene var at informantene var oppriktig og ærlig. Opplevelsen underveis var at det var god dialog mellom informantene under intervjuene.

3.6 Etisk refleksjon

Anonymitet er en vesentlig faktor for å unngå at informantene kan identifiseres i dataene som presenteres. Informantene kan i en slik smal populasjon være enkel å identifisere ut fra deres beskrivelse av egen ledergruppe og erfaringer. Jacobsen (2015, s. 51) vektlegger at informanter skal anonymiseres i alle beskrivelser som kan belyse deres identitet og tilhørighet.

I utvalg av data er det ekskludert beskrivelser som vil gjøre ledergruppen eller informantene identifiserbare. I min presentasjon av data identifiseres informantene kun ut fra stillingstittel og tall. Det er ikke samlet inn ytterligere personidentifiserende informasjon om informantene.

Analysen og konklusjonene i studien baserer seg på datainnsamling fra våren 2021, med 11 barnehageledere i Sandnes kommune. Det kan diskuteres om hvorvidt resultatene hadde vært annerledes dersom alle lederne i de kommunale barnehagene i Sandnes hadde deltatt i studien. Det er også mulig at resultatene kunne vært annerledes dersom innsamlingen ble gjennomført i form av spørreskjema og ikke intervju.

4.0 Teoretisk tilnærming

I kapittelet beskrives utviklingstrekk for styring innen offentlig sektor. Barnehager presenteres i et organisatorisk teoretisk perspektiv. Videre utdypes det om ledergrupper og hvordan leder av en slik gruppe bidrar til effektivitet. Studiens hovedperspektiv ligger i Bang & Midelfart (2019, s. 48) sin forskningsbaserte input-prosess-output-modell (heretter forkortet IPO-modellen) for å beskrive faktorer som bidrar til om ledergrupper er effektive. Når faktorene beskrives ytterligere, presenteres påfølgende hypoteser. De er tatt utgangspunkt i IPO-modellen og brukes for å studere problemstillingen. Avslutningsvis beskrives kort noen utfordringer som ledergrupper står ovenfor.

4.1 Utvikling i offentlig sektor

Mot slutten av 1980-tallet fikk New Public Management (heretter forkortet til NPM) sitt feste i offentlig sektor. Datidens holdning var at offentlig sektor var ineffektiv og nye styringsformer og organisasjonsmodeller skulle bli løsningen (Hovik & Stigen, 2008, s. 29).

NPM sitt særtrekk innen mål og resultatstyring fikk først innpass i statlig forvaltning, noe som også førte til økte krav til dokumentasjon. I 1993 kom en ny kommunelov (Kommuneloven, 1992) som ga kommunene større frihet til å velge organiseringsform selv. Mange kommuner valgte å organisere etter NPM elementer og omorganisere i resultatenheter. Å omorganisere kommunens seksjoner i resultatenheter skal forenkle kompleksiteten som har oppstått med utviklingen i samfunnet (Larsen & Slåtten, 2014, s. 11-12). I 2008 hadde 42 % av kommunene organisert seg etter en slik resultatenhetsmodell (Hovik & Stigen, 2008, s. 92).

De siste årene er det en dreining fra NPM mot New Public Governance (heretter kalt NPG) i offentlig sektor. Det blir i større grad lagt vekt på partnerskap, helhetlig problemløsning, samarbeid og nettverk. Grunntanken bak NPG er at samarbeid er nødvendig for å løse de komplekse problemene som samfunnet står ovenfor (Øgård, 2014, s. 100).

Barnehagene har ikke stått upåvirket av styringsreformene i offentlig sektor og har stadig måtte tilpasse og endre seg med dens utvikling. Larsen & Slåtten (2014, s. 9) beskriver at urbanisering, globalisering, effektivisering og den økte digitaliseringen har ført til endringer i barnehageorganisasjonene.

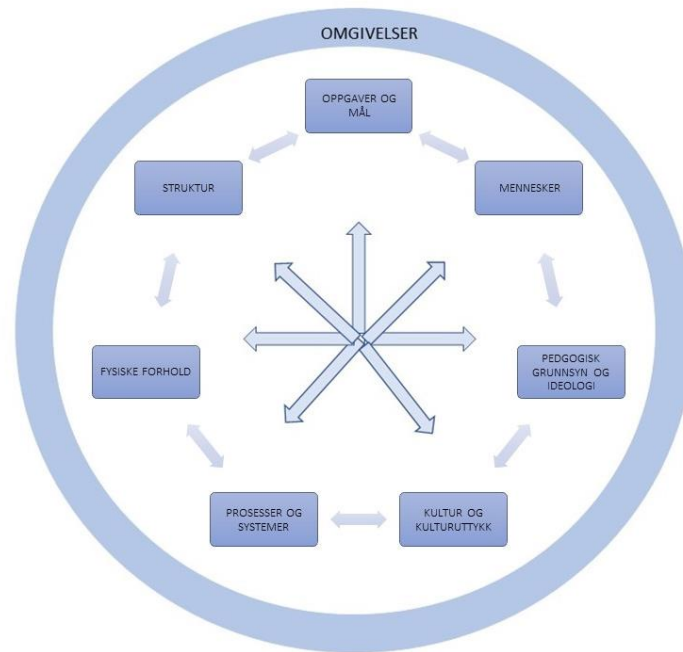
4.1.1 Barnehager som organisasjon

Larsen & Slåtten (2014, s. 25) definerer organisasjoner som «et sosialt system hvor mennesker arbeider bevisst for å løse oppgaver og nå mål». Organisasjoner består av mennesker, strukturer, kultur, prosesser og de er stadig i endring som følge av utvikling i samfunnet. Organisasjonsteori skal bistå med å beskrive, forstå og forklare alle forhold i en slik organisasjon. Det kan hjelpe oss å forstå hvordan barnehager fungerer som organisasjon og de ulike elementene som gjør de særegne. Organisasjonsteori kan forklare hva som skjer innad i barnehagene og hvorfor det skjer (Larsen & Slåtten, 2014, s. 19-25).

Barnehager som organisasjon har noen særpreg som er tilknyttet dens formål; «ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som allsidig utvikling» (Barnehageloven, 2020). Barnehager er også kjent for å ha en flat struktur med lite hierarki i praksis. Dette kommer til uttrykk ved at de fleste ansatte gjør de samme oppgavene. Samtidig som barnehager er preget av struktur i form av detaljerte månedsplaner, ukeplaner, årshjul og rutiner (Larsen & Slåtten (2014, s. 28).

4.1.2 Helhetlig organisasjonsmodell

Larsen & Slåtten (2014, s. 31) har utarbeidet en helhetlig organisasjonsmodell som de hevder fungerer godt for å beskrive barnehager som organisasjoner. De kaller det en helhetlig organisasjonsmodell og den består av flere elementer som gjensidig påvirker hverandre. Er det endringer i et element vil det kunne føre til endringer i et eller flere av de andre elementene. Omgivelsene omringer alle elementene og har kontinuerlig innvirkning på barnehagene.



Figur 3. Helhetlig organisasjonsmodell (Larsen & Slåtten, 2014, s. 31)

Alle elementene i den helhetlige organisasjonsmodellen henger sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. Et eksempel kan være når en barnehage har Reggio Emilia som rådende pedagogisk ideologi, så vil de implementere det i sine oppgaver, fysiske forhold og kulturen. Menneskenes atferd og relasjoner vil påvirke organisasjonens kultur og prosesser. På denne måten vil endring i et element ha ringvirkninger i de andre elementene (Larsen & Slåtten, 2014, s. 30-36).

Ytre påvirkning fra sentrale hold får ringvirkninger ned i barnehagens organisasjon og i alle elementene. Et eksempel på det kan være samorganisering av barnehager hvor ledelsesnivå endres og ledergrupper etableres for å organisere driften av barnehagene. En slik samorganisering vil påvirke barnehagenes elementer som struktur, prosesser og systemer og dens oppgaver og mål. Noen av elementene vil få endringer umiddelbart, men andre vil utvikle seg over tid. Eksempel på det er barnehagens kultur og struktur. Den påvirker og blir påvirket i samarbeidet med de andre barnehagene innad i virksomheten.

4.2 Ledelse og ledergrupper i barnehager

Når en organisasjon skal gjennom endring slik som samorganiseringen er det av betydning at noen har en overordnet rolle, som ofte er i form av en leder. Et eksempel er at lederen kan bidra til å påvirke strukturen og prosessene, slik at menneskene jobber mot det overordnede

målet. Colbjørnsen (2004, s. 13) definerer ledelse som å «skape resultater gjennom andre». Denne definisjonen beskriver at en leder utøver ledelse når den klarer å få sine medarbeidere til å bidra slik at virksomhetens formål blir oppnådd.

Ledelse består av arbeid med kommunikasjon, mål og å ta beslutninger som er til fordel for organisasjonen du leder. Organisasjoner er avhengig av at visse funksjoner ivaretas. Den formelle ledelsen i barnehagene utøves av det som ofte kalles avdelingsleder eller virksomhetsleder. Den som har denne rollen utøver formell personalledelse i tillegg til at den har hovedansvaret for det pedagogiske tilbudet i barnehagen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 46-47).

Mye arbeid i organisasjoner foregår i team eller mindre grupper. Medlemmene i disse gruppene arbeider sammen for å oppnå noe som er utover evnen til en enkeltperson som arbeider alene. Oppgavene grupper arbeider med, er av en slik art at den krever et samarbeid. Medlemmene i gruppen kan ikke få til et like godt resultat dersom de gjøre det alene. Det vektlegges videre at oppgavearbeid er avgjørende for en gruppes effektivitet. Den er sterkt avhengig av medlemmenes kompetanse og prosessene innad i gruppen (Marks et al., 2001, s. 358).

Ledergrupper blir beskrevet av Nadler (1998, s. 9) som mer enn et sett med individer som jobber sammen. De er gjensidig avhengig av hverandre og alle sitt bidrag gir felles resultater.

Ledergrupper er en gruppe med individer som sitter på ledernivå og har ansvar for å lede organisasjonen. Gruppens ansvar er å produsere resultater i form av merverdi for organisasjonen. Denne type gruppe innehar som regel et medlem om er overordnet leder. De andre lederne i ledergruppen rapporterer til den. Kjennetegn ved ledergruppen er at de er avhengige av hverandre for at enheten skal lykkes. Gruppens organisering og målsetting gjør at de er avhengig av hverandre for å oppnå de gitte målene (Bang & Midelfart, 2019, s. 36-37).

Virksomhetsleder forstås som leder av ledergruppen og den har overordnet ansvar for økonomi, personal, administrasjon for sin barnehagevirksomhet.

4.2.1 Effektivitet i ledergrupper

I studien er effektivitet definert og forstått som graden av måloppnåelse og ressursbruk. Det er de menneskelige ressursene som inngår i barnehagenes ledergrupper og påvirker hvordan de sammen oppnår mål (Jacobsen & Torsvik (2007, s. 42).

For å være en effektiv gruppe har Bang & Midelfart (2019, s. 48-49) definert fire faktorer som er i gjensidig påvirkning av hverandre og kan bidra til at ledergrupper er effektive. Bang & Midelfart (2019, s. 47) presiserer at de fire faktorene er avgjørende for effektivitet og prestasjon i ledergruppene. Faktorene belyses ytterligere senere i kapittelet.

Hackman (2012, s. 436) har forsket på grupper og deres evne til å fungere best mulig og være effektiv. Han vurderer en gruppe som effektiv dersom det gruppen produserer, vurderes som akseptabelt for dem som mottar, bruker eller vurderer produktet eller tjenesten. Han vektlegger at grupper blir mer kompetent over tid og at tilhørighet i en gruppe gir medlemmer resultater i form av læring og utvikling.

Ledergrupper er som regel beslutnings- og problemløsningsgrupper. Oppgavene de jobber med er varierte og kan være saker med ulik grad av kompleksitet. Medlemmene i en slik ledergruppe foretar beslutninger og legger planer med utgangspunkt i den informasjonen de besitter. Ledergruppene foretar prioriteringer og vil stadig stå i motstridende krav (Bang & Midelfart, 2019, s. 25). For en ledergruppe i kommunale barnehager vil ledergruppen ha krav fra det politiske styret, andre ledergrupper og samarbeidspartnere. Samtidig som de ansatte og barnehagens brukere stiller krav. Dersom ledergruppen skal oppnå virksomhetens mål vil det være avgjørende hvordan ledergruppen benytter seg av sine ressurser og skaper merverdi for organisasjonen.

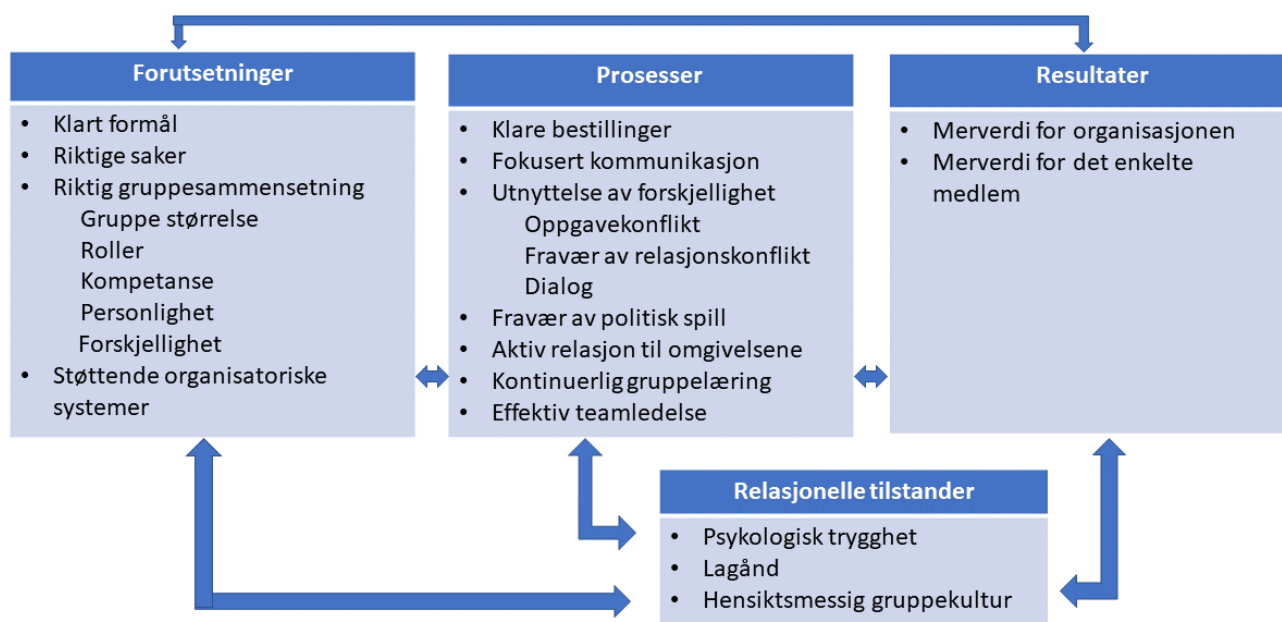
4.2.2 Ledelse av ledergruppen

Leder av en ledergruppe har en formell posisjon av autoritet og har derfor stor beslutningsmyndighet. Den har større tilgang på informasjon og har myndighet til å gi belønninger og sanksjoner til ledergruppens medlemmer. Lederen er den som har det overordnede ansvaret for ledergruppens resultater og vil dermed bidra sterkt til å definere mål og utvikle gruppen i ønsket retning. Dens prioriteringer, valg og handlinger vil dermed ha stor gjennomslagskraft innad i ledergruppen (Bang & Midelfart, 2019, s. 170).

Bang & Midelfart (2019, s. 171) vektlegger at lederen spiller en vesentlig rolle i om ledergruppen fungerer best mulig og har høy grad av måloppnåelse. Det utdypes nærmere hvordan ledere kan bidra til effektive ledergrupper senere i kapittelet.

4.3 Input-prosess-output-modell

Bang & Midelfart (2019, s. 48) har utviklet en forskningsbasert input-prosess-output-modell (heretter forkortet til IPO-modell) som illustrerer fire faktorer som deres vitenskapelige forskning viser må være tilstede for at ledergrupper skal være effektive.



Figur 4. IPO-modell (Bang & Midelfart, 2019, s. 48)

IPO-modellen blir fremstilt med fire faktorer som alle gjensidig påvirker hverandre både direkte og indirekte. Første faktor er *forutsetninger* og anses som input del av modellen. Den inneholder forutsetninger som ofte er stabile og kan anses som rammebetingelser for hvordan ledergruppen fungerer. *Prosesser* er neste faktor og består av menneskelige og arbeidsprosesser som er vesentlig for ledergruppens effektivitet. *Resultater* er output faktoren som beskriver merverdien som ledergruppen produserer. Parallelt med disse er faktoren *relasjonelle tilstander*. Det er det relasjonelle som oppstår mellom medlemmene når de samarbeider. Relasjonelle tilstander kan være en følelsesmessig, kognitivt og motivasjonspreget (Bang & Midelfart, 2019, s. 48). Videre i kapittelet presenteres og beskrives de ulike faktorene i IPO-modellen som Bang & Midelfart (2019) har tatt for seg.

4.3.1 Forutsetninger (Input)

Modellens input faktor består av elementer som har betydning for ledergruppens forutsetning for å kunne være effektiv. Disse forutsetningene er ofte en del av etableringsfasen av en

ledergruppe, men det kan endres og utvikles over tid. Input elementene er relativt stabile og beskriver hva ledergruppen går inn med i arbeidet.

Første element er at ledergruppen har et *klart formål* for hvorfor ledergruppen er etablert og hva den skal oppnå. Formål bidrar til å gi ledergruppen et kompass å styre etter. Bang & Midelfart (2019, s. 76-77) tydeliggjør at et klart formål belyser både hva ledergruppen som gruppe skal produsere og hvilken merverdi den skal skape for medlemmene i gruppen og organisasjonen.

En suksessfaktor for effektive ledergrupper er når formålet med ledergruppen er tydelig forankret i medlemmene og har en tidsfrist. Dersom dette er til stede kan medlemmene oppleve økt utholdenhet og det gir energi i oppgaveløsningen (Locke & Latham, 1990, s. 228).

Bang & Midelfart (2019, s. 81) oppfordrer ledergruppene til å årlig vurdere formålet sitt. Det kan bidra til å tydeligere definere hva ledergruppen skal oppnå det kommende året.

Å bruke tid i ledergruppen på *riktige saker* har en vesentlig betydning for ledergruppens evne til å være effektiv. Ledergrupper bør ha en bevisst holdning til hvilke saker som er viktig at de bruker tid på. Bang & Midelfart (2019, s. 84) skiller mellom orienteringssaker, konsultasjonssaker, beslutningssaker og koordineringssaker. For å være en effektiv ledergruppe bør de ha balanse mellom administrative saker og saker som kan knyttes til formålet.

Riktig gruppesammensetning er neste element under ledergruppens forutsetninger.

Gruppesammensetning beskriver hvordan ledergruppen er sammensatt av individer. I IPO-modellen (Bang & Midelfart, 2019, s. 48) består den av fem underkategorier som gjengis her:

- *Gruppestørrelse* er vesentlig for hvor godt en gruppe vil kunne jobbe sammen. Bang & Midelfart (2019, s. 90) har en hovedregel i forhold til antall medlemmer og det er at det ikke må være flere enn det som trengs for at oppgaven skal kunne bli løst. Dermed vil gruppestørrelsen variere ut fra oppgaven som skal løses. Assmann (2008, s. 99) beskriver at grupper blir for små dersom den ikke har nødvendig kapasitet eller kompetanse til å utføre oppgavene sine.
- *Roller* beskriver hvilke ferdigheter eller atferd medlemmene bidrar med i gruppen. Vi skiller mellom uformelle og formelle roller. De formelle rollene er den formelle stillingen medlemmene har (Bang & Midelfart, 2019, s. 92). I barnehagesektor vil

formelle roller være virksomhetsleder, avdelingsleder, og lignende. Medlemmene i en gruppe vil også påta seg uformelle roller. Disse knyttes gjerne opp mot personlige egenskaper medlemmene uttrykker gjennom atferd og sosiale regler. Belbin (1993, s. 91) presiserer at det han kaller «winning teams» har medlemmer med spredning i personlige egenskaper.

- Ledergruppens medlemmer har ulike *kompetanse* som bidrar til å oppfylle gruppens formål. Medlemmene bidrar med kompetanse gjennom sin funksjon og personlighet. Derfor er det betydningsfullt å ha et tydelig formål. Det kan bidra til at ledergruppen sikrer seg riktig kompetanse inn i gruppen (Bang & Midelfart, 2019, s. 95).
- Bang & Midelfart (2019, s. 96-97) gjengir ulike likhetstrekk i forskning på *personlighet* og personlige egenskaper. Blant ledere er det beskrivelser som utadvendt, planmessighet, åpen for erfaringer og følelsesmessig stabilitet som blir fremhevet som positive egenskaper.
- *Forskjellighet* er siste underkategori i riktig gruppesammensetning. Forskjellighet kan være innen utdanning, kjønn, oppvekst og ansiennitet. For stor likhet mellom medlemmene kan føre til kategorisering av hverandre, som kan ha negativ effekt. For stor forskjell mellom medlemmene kan føre til ulike fraksjoner innad i ledergruppen, som igjen kan bidra til relasjonskonflikter (Bang & Midelfart, 2019, s. 98).

Etter riktig gruppesammensetning kommer forutsetningen om *støttende organisatoriske systemer*. Systemer rundt og i ledergruppen kan fremme eller hindre gruppens evne til å skape merverdi. Gruppens informasjonssystem omhandler hvordan medlemmene sikrer at alle får nødvendig informasjon, men ikke overflødig og unødvendig informasjon.

Ledergruppens belønningssystem beskriver hvordan positive prestasjoner innad i gruppen utløser positive konsekvenser. Dersom ledergruppen belønnes for resultatene som de produserer sammen, kan det bidra til økt fellesskaps følelse. Dersom belønningssystemet er individorientert, kan medlemmene bli mer «jeg»-fokusert. Gruppens opplæringsystem sier noe om i hvor stor grad en satser på opplæring og utvikling av lederne og ledergruppen (Bang & Midelfart, 2019, s. 104-107).

Oppsummert er det en rekke forutsetninger i ledergruppene som kan bidra til deres effektivitet. Utledet fra teorien har jeg følgende hypoteser:

Hypotese 1a: Formålet med ledergruppene er tydelig forankret blant medlemmene i gruppen.

Hypotese 1b: Gruppesammensetningen støtter opp om utviklingen av effektive ledergrupper.

Hypotese 1c: De organisatoriske støttesystemene bidrar til å fremme gruppens evne til å skape merverdi.

4.3.2 Prosesser

De to første prosessene, *klare bestillinger* og *fokusert kommunikasjon*, i IPO-modellen finner sted blant annet på ledermøtene, men de vil også påvirke ledergruppens prosesser utenfor møter (Bang & Midelfart, 2019, s. 113).

Å ha *klare bestillinger* handler om at medlemmer tydelig formidler hva en sak eller iverksetting av en ny aktivitet skal bidra til. Dette fører til at alle medlemmene i ledergruppen vet hva de skal produsere (Bang & Midelfart, 2019, s. 114). Målklarhet øker når den som presenterer en sak, er tydelig på hva den ønsker å oppnå. Dette bidrar til at de andre medlemmene kan rette sin innsats på oppgaven og ikke på hva de tror saken handler om (Bang et al., 2010, s. 254).

Uklare mål og bestillinger kan bidra til at oppgavene oppleves som tvetydige, uoppnåelige, upraktiske, for vage (Marks et al., 2001, s. 365).

For at et ledermøte skal være effektivt i størst mulig grad må medlemmene holde seg til formålet med en sak. Dette innebærer å unngå avsporinger, samtaler om andre tema og annen aktivitet som ikke fremmer formålet. På ledermøter hvor medlemmer opplever tilfredshet er det både høy grad av målklarhet og *fokusert kommunikasjon*. Dette fører også til sakseffektivitet og høy relasjonskvalitet (Bang et al., 2010, s. 254).

Et av hovedfunnene til Mosvik & Nelson (1996, s. 10) var at ufokusert kommunikasjon var et hinder for effektive ledermøter. Med ufokusert kommunikasjon inkluderes lite struktur, samtaler som avspores, irrelevante diskusjoner og at det ikke blir konkludert før gruppen går videre til ny sak (Mosvik & Nelson, 1996, s. 121). Det krever fokusert kommunikasjon for å unngå dette.

En agenda eller saksliste kan hjelpe ledergruppen å holde fokus og tråden i sakene. En god saksliste inneholder tema for saken, hvilke type sak det er og hvem som har ansvar for saken. Estimert tidsforbruk per sak kan bidra til å holde den avsatte tiden på et møte. Saksliste bør distribueres på forhånd, da det bidrar til å sette standard for møter. Det legger til rette for til at medlemmene kan forberede seg til møte som igjen påvirker effektiviteten på møte og saksgangen (Mosvik & Nelson, 1996, s. 115).

Som beskrevet under input faktorene påvirker medlemmenes forskjellighet deres evne til å være effektive. Utfordring for ledergruppen er prosessen om de behersker å *utnytte medlemmene sin forskjellighet* til sin fordel. Den prosessen deles i tre underkategorier:

- Medlemmer i ledergruppen bør kunne stimulere til *oppgavekonflikt* hvor de fokuserer på ulike perspektiv innen oppgaven eller saken de skal løse.
- Det å kunne skille sak og person når de diskuterer bidrar til å *oppretholde fravær av relasjonskonflikt*. Dette støtter opp om at saken som diskuteres kan bli belyst fra ulike ståsted og dermed blir beslutningene av bedre kvalitet.
- En *dialog* som er preget av åpenhet for andres synspunkt kan bidra til større aksept for hverandre og øke forpliktelsen til å bidra i gruppens formål (Bang & Midelfart, 2019, s. 131-133).

Medlemmer i ledergruppene har hovedansvaret for resultatene i sine enheter, samtidig som de bidrar til å oppnå resultater for hele virksomheten. Dette kan føre til interessenmotsetninger innad i gruppen. Bang & Midelfart (2019, s. 143-145) vektlegger viktigheten av at det er *fravær av politiske spill* innad i ledergrupper. Dersom den er preget av intriger og maktkamper vil de ha utfordringer med å fungere effektivt. Politisk spill kan sees på som uoffisielle koalisjoner eller allianser mellom noen av medlemmene. Det kan også være å holde tilbake informasjon, lobbyvirksomhet og avgjørelser som blir tatt utenfor ledergruppen.

Proessen *aktiv relasjon til omgivelsene* omhandler å løfte blikket utenfor ledergruppen og opprettholde kontakt med omgivelsene. Eksempel på hvordan ledergrupper kan gjøre det er ved å innhente informasjon hos eksterne enheter eller koordinere aktiviteter med andre virksomheter. Dersom en ledergruppe skaper relasjoner og samhandling med eksterne aktører, øker det gruppens muligheter for effektivitet i større grad enn dersom den kun er internt fokusert. Et annet eksempel på det i praksis er hvordan lederne orienterer, informerer og innhenter informasjon fra sine enheter i saker som skal videre opp i ledergruppens møter (Bang & Midelfart, 2019; Marks et al., 2005).

Kontinuerlig gruppelæring betraktes av Bang & Midelfart (2019, s. 156-162) som en kontinuerlig og viktig prosess i ledergrupper. Det omhandler både organisasjonslæring og gruppelæring. I praksis handler det om å fremheve det som fungerer i ledergruppen og identifisere det som ikke fungerer. Dette bidrar til at gruppens medlemmer reflekterer og endrer atferd for å sikre at gruppens fungering er mest hensiktsmessig. Ledergruppen bør

evaluere og undersøke situasjoner som de kan lære noe av. Deretter kan de tilpasse og endre hvordan ledergruppen arbeider ut fra resultatene.

Som tidligere beskrevet i kapittelet har leder av ledergruppen viktig rolle i hvordan gruppen fungerer og dens resultater. Bang & Midelfart (2019, s. 176-177) har gjennom sin forskning erfart at *effektiv teamledelse* har noen fellestrekk. De presenteres nedenfor:

- Ledere av effektive ledergrupper har en *tydelig formening* om hvordan ledergruppen skal jobbe og hvordan de skal oppnå målene sine. Tydelig målklarhet fra lederen om hvorfor ledergruppen er etablert, hva de skal oppnå og hvordan de kan oppnå det. Leder bør ha kunnskap om hvordan den kan bidra til økt trygghet og forutsigbarhet for medlemmene og hva det betyr for ledergruppens fungering.
- Ledermøtene har et tydelig format og innhold som *setter krav og forventninger* til medlemmene i gruppen. Leder ser på møtene i ledergruppen som en viktig arena hvor de skal produsere og legger til rette for at det skal bli oppfylt. Under ledermøtene forventer leder at medlemmene er forberedt og deltar aktivt i diskusjonen.
- Effektive ledere mestrer å kommunisere sine *forventninger og presiserer til medlemmene at de alle har et dobbelt ansvar*. Parallelt som medlemmene har ansvar for sine enheter er de også ansvarlig for de samlede resultatene for virksomheten. Dette krever at de er samkjørt og utvikler seg i samme retning for å sikre måloppnåelse.
- *Psykologisk trygghet* innad i ledergruppen er vesentlig for resultatene. Leder av gruppen legger til rette for dette ved å vise seg sårbar og åpen for diskusjoner. Medlemmene må kunne bidra fritt uten frykt for negative tilbakemeldinger fra de andre medlemmene og lederen.
- Innad i ledergrupper kan det oppstå uenigheter og spenninger mellom medlemmene. Ledere bidrar til effektivitet ved at *disse uenighetene raskt blir tatt opp* og håndtert konstruktivt. Dette bidrar til at det ikke utvikler seg til konflikter.
- *Evaluering* er siste fellestrekk som løftes frem og er en betydningsfull aktivitet i ledergruppen. Leder av en effektiv ledergruppe sørger for at de drøfter gruppens fungering, saker og medlemmenes opplevelse av samarbeidet. Dette åpner for at alle kan komme med innspill og bidra til hvordan ledergruppen skal fungere optimalt (Bang & Midelfart, 2019, s. 177).

Oppsummert er det flere prosesser innad i ledergruppen som kan bidra til effektivitet. Utledet fra teorien har jeg følgende hypoteser:

Hypotese 2a: Ledergruppens møtevirksomhet bidrar til sakseffektivitet og lav relasjonskonflikt.

Hypotese 2b: Kontinuerlig gruppelæring bidrar til at ledergruppene kan utvikle seg og skape merverdi.

Hypotese 2c: Virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt.

4.3.3 Relasjonelle tilstander

Relasjonelle tilstander påvirker IPO-modellens andre faktorer kontinuerlig. Bang & Midelfart (2019, s. 56) tar utgangspunkt i forskning fra Amy Edmondson (1999, 2014) innen elementet *psykologisk trygghet*. Hun argumenterer for at psykologisk trygghet er avgjørende for effektive ledergrupper. Trygghet innebærer at medlemmer opplever et gruppeklime hvor det er trygt å være seg selv, gjøre feil og si sin mening uten at det påvirker relasjonen mellom medlemmene. Edmondson & Lei (2014, s. 28) beskriver psykologisk trygghet som et mellommenneskelig klima av tillit og respekt.

Utrygghet kan ses på som motsetning til psykologisk trygghet. Det skapes ved manglende tilbakemeldinger og med tilbakemeldinger som kan oppfattes truende (Arnulf, 2008, s. 11).

Psykologisk trygghet gir resultater for virksomheten, men ikke på samme måte som de andre faktorene i IPO-modellen. Bang & Midelfart (2019, s. 55) beskriver at psykologisk trygghet påvirker de relasjonelle tilstandene innad i ledergruppen, som igjen påvirker prosesser, sak- og personresultatene. Dette henger sammen med ledergruppens evne til å arbeide velfungerende sammen.

Forsyth (2014, s. 10) betegner *lagånd* som «group cohesion» og beskriver at alle grupper trenger en grad av samhold. «Cohesion» handler om hvordan medlemmer opplever integritet, solidaritet, sosial samhandling og samhold innad i gruppen. Det beskriver hvordan medlemmene opplever en delt identitet og tilhørighet i gruppen når de tilbringer tid sammen om felles oppgaver.

Høy grad av lagånd innad i en gruppe bidrar positivt til medlemmenes forpliktelse til gruppen og oppgavene de jobber med. Medlemmene kan oppleve stolthet av å være en del av gruppen

(Bang & Midelfart, 2019, s. 60). Forsyth (2014, s. 153) beskriver at medlemmer i en slik gruppe kan oppleve mindre angst og stress. Medlemmer i en slik gruppe vil også kunne ofre sine individuelle behov fremfor det som er best for gruppen.

Innen relasjonelle tilstander er *hensiktsmessig gruppekultur* et element som preger hvordan medlemmene handler, tenker og føler når de samhandler. Gruppekulturen er preget av verdier, normer og virkelighetsoppfatning for dem som er en del av den.

Normer kan sees på som kjøreregler for atferd innad i en gruppe. De utgjør en beskrivelse for hvilken atferd, mening og holdning som er akseptert i gruppen. Normene påvirker hvordan medlemmene oppfører seg når de er samlet. Eksempel på gruppenorm som fremmer effektivitet i en ledergruppe kan være at alle stiller tidsnok til møte og er forberedt til sakene som behandles (Bang & Midelfart, 2019, s. 63). En hensiktsmessig gruppekultur vil bidra til at gruppen kan oppnå sine mål. Bang & Midelfart (2019, s. 63) oppfordrer ledergrupper til å reflektere over om gruppekulturen deres bidrar til at medlemmene kan arbeide effektivt.

Utledet fra teorien har jeg følgende hypotese:

Hypotese 3a: Ledergruppens opplevelse av samhold og trygghet bidrar til deres evne til å være effektive og velfungerende.

4.3.4 Resultater (Output)

Resultater er siste faktor i IPO-modellen. Som tidligere definert blir ledergrupper etablert for å oppnå mål. Gruppens formål kan være koordinerte prosesser, skape økonomisk vekst, utvikle organisasjoner i en bestemt retning, eller lignende. Det som ledergruppen produserer og skaper sammen betegnes av Bang & Midelfart (2019, s. 52) som merverdi. En ledergruppe sin merverdi kan være for hele organisasjonen og for ledergruppens enkeltmedlemmer.

Dersom en ledergruppe skal kunne defineres som effektiv er det avgjørende at gruppen produserer resultater fra sitt arbeid. Å skape resultater handler om ledergruppens evne til å effektivt å møte kravene den står ovenfor. Det inkluderer gruppens evne til å ta beslutninger og gjennomføre dem. Disse resultatene oppsummert gir *merverdi for organisasjonen* (Nadler, 1998, s. 23; Bang & Midelfart, 2019, s. 55).

Bang & Midelfart (2019, s. 77) uttrykker at ledergrupper som regel har tydelig mål om å produsere og skape merverdi for organisasjonen, men dersom ledergruppen fungerer effektivt så vil den også skape *merverdi for det enkelte medlem*.

Når ledergruppen bidrar til at hvert medlem opplever seg inkludert og motivert, vil det bidra til at medlemmene lærer og utvikler seg som fagperson og som leder (Hackman, 1990, s. 7). Ledergruppen bidrar til økt merverdi hos medlemmene dersom gruppen er en arena hvor medlemmene blir engasjert og utfordret. Dersom ledergruppen er preget av et klima som er støttende, inspirerende og har høy grad av deling- og tilbakemeldingskultur, vil det også bidra til økt merverdi hos enkeltmedlemmer (Bang & Midelfart, 2019, s. 54).

Et negativt klima i ledergruppen kan være et hinder for at gruppen skaper merverdi for organisasjonen. Ledergruppens medlemmer er avhengig av hverandre for å løse oppgavene og samspillet mellom dem vil kunne påvirke saksresultatene. Bang & Midelfart (2019, s. 55) presiserer derfor at ledergrupper bør prioritere de relasjonelle tilstandene innad i gruppen dersom de ønsker å være effektive. Ledergruppens output skal være synlig i hele organisasjonen og hos det enkelte medlem.

Utledet fra teorien har jeg følgende hypoteser:

Hypotese 4a: Ledergruppens evne til å effektivt møte kravene de står ovenfor bidrar til merverdi for organisasjonen.

Hypotese 4b: Ledergruppen er en arena hvor medlemmene blir engasjert og utfordret, og det bidrar til økt merverdi hos enkeltmedlemmene.

4.3.5 utfordringer for effektive ledergrupper

Ledergrupper møter ulike utfordringer som kan påvirke deres anledning for å arbeide effektivt og videre oppnå sine mål.

Belbin (2010, s. 143) trekker frem ulike politiske føringer som en utfordring for ledergrupper i offentlig sektor. Et politisk skifte kan føre til endringer innen prioriteringer og fokusområder. Kommunale barnehager vil være utsatt for dette da kommunen er barnehagenes eier. En utfordring for ledergruppene kan være å etablere langsiktig mål, for så å måtte endre strategi og fokus underveis med bakgrunn i politiske endringer.

Mangel på enighet om hva ledergruppens formål, funksjon og saker skal være er en utfordring ledergrupper står i. Det oppstår da medlemmene ikke har virksomheten som sin agenda, men fremmer saker for egen enhet (Bang & Midelfart, 2019, s. 188).

En annen utfordring ledergrupper står ovenfor er å skaffe riktig kompetanse og personlighet til sin ledergruppe. Belbin (2010, s. 77) presiserer at dette ofte håndteres i

rekrutteringsprosesser ved å gjennomføre personlighetstester. Ulempen med dette kan være at en ikke får erfart hvordan den enkelte tilpasser seg i den eksisterende ledergruppen og hvilken rolle den tar i gruppen. Bang & Midelfart (2019, s. 101) trekker frem viktigheten av å sikre en balansert sammensetning i gruppen. Dette støtter Belbin (1993, s. 91) sine funn innen «winning teams». Lederen bør ta utgangspunkt i hva formålet med gruppen er og rekruttere for å sikre medlemmer med nødvendig kompetanse og personlighet som støtter formålet.

4.4 Oppsummering

I kapittelet har det blitt presentert ulike teoretiske tilnærminger som er relevant for studiens problemstilling. Utviklingstrekk i offentlig sektor og hvordan barnehager kan forstås som organisasjoner er blitt belyst. Videre i kapittelet ble det presentert hva ledergrupper er og ledelse i ledergrupper. Det er vist til betydningen av leder i en ledergruppe og hvordan den bidrar til effektivitet.

Deretter redegjøres det for Bang & Midelfart (2019) sin forskningsbaserte input-prosess-output modell. Den viser hvordan forutsetninger og prosesser bidrar til merverdi i en ledergruppe og hvordan de relasjonelle tilstandene påvirker medlemmene. Avslutningsvis ble det belyst utfordringer for ledergrupper.

Med bakgrunn i den presenterte teorien er blitt utarbeidet hypoteser. De er oppsummert her:

Hypotese 1a	Formålet med ledergruppene er tydelig forankret blant medlemmene i gruppen.
Hypotese 1b	Gruppesammensetningen støtter opp om utviklingen av effektive ledergrupper.
Hypotese 1c	De organisatoriske støttesystemene bidrar til å fremme gruppens evne til å skape merverdi.
Hypotese 2a	Ledergruppens møtevirksomhet bidrar til sakseffektivitet og høy relasjonskvalitet.
Hypotese 2b	Kontinuerlig gruppelæring bidrar til at ledergruppene kan utvikle seg og skape merverdi.
Hypotese 2c	Virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt.
Hypotese 3a	Ledergruppens opplevelse av samhold og trygghet bidrar til deres evne til å være effektive og velfungerende.
Hypotese 4a	Ledergruppens evne til å effektivt møte kravene de står ovenfor bidrar til merverdi for organisasjonen.
Hypotese 4b	Ledergruppen er en arena hvor medlemmene blir engasjert og utfordret, og det bidrar til økt merverdi hos enkeltmedlemmene.

Tabell 5. Hypoteser

5.0 Presentasjon av funn og drøfting

Hovedmål med samorganiseringen i Sandnes kommune var at kommunen ønsket effektiv og robust drift av de kommunale barnehagene. Som presentert i kapittel 2 var det resultat av en krevende økonomisk situasjon i kommunen. En del av samorganiseringsprosessen var etablering av ledergrupper for hver barnehagevirksomhet. I studien belyses hvordan ledere i disse ledergruppene opplever at de arbeider sammen og det knyttes opp mot effektivitet.

Det søkes svar på problemstillingen: *Hvordan opplever ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager at de er blitt effektive etter samorganiseringen?*

I studien ses effektivitet opp mot IPO-modellen til Bang & Midelfart (2019, s. 48).

Effektivitet for ledergrupper er hvordan de mestrer å skape *resultater* gjennom å ha gode *forutsetninger* for samarbeid. *Prosessene* i deres arbeid og de *relasjonelle tilstandene* spiller vesentlig rolle i ledergruppens evne til å skape resultater. Med bakgrunn i problemstillingen og teorien i kapittel 4 har studien ni hypoteser som forsøkes bekreftet eller avkreftet. I drøftingen fokuseres det på om hypotesene blir bekreftet, delvis bekreftet eller avkreftet.

Oppsummering av hovedfunn fra studien:

Forutsetninger:

- Ledergruppene har forutsetninger for å arbeide effektivt. Medlemmene har gruppesammensetning som fremmer godt samarbeid. Ledergruppens interne støttesystemer bidrar til effektivitet, men de eksterne støttesystemene fra kommunen bidrar til noen utfordringer innen informasjon- og kommunikasjon formidling.

Prosesser:

- Funn fra ledergruppens prosesser er varierte når de ses opp mot effektivitetselementene. Ledergruppene har god struktur på møtevirksomhet, men kan ha behov for økt grad av klare bestillinger og fokusert kommunikasjon. Funn i studien viser at kontinuerlig gruppelæring er lite til stede i ledergruppene og at ledelse av ledergruppene er noe utfordrende når det ses fra virksomhetsleder sitt perspektiv.

Relasjonelle tilstander:

- Ledergruppens relasjonelle tilstander fremmer effektivitet.

Resultater:

- Medlemmene i ledergruppene opplever økt merverdi for organisasjonen og hos enkelt medlemmene.

Tendensene på tvers av stillingsgruppene er ikke så stor og informantene er ofte samkjørt på tvers av hypotesene. Det er derfor ikke hensiktsmessig å dele dem ytterligere i presentasjon av empirien, men de ses på samlet under hver hypotese. Koding benyttes for å illustrere hvilken stillingsgruppe som har ulike utsagn i presentasjon av data. Under drøftingen belyses det om er likhetstrekk eller ulikheter blant de ulike stillingene til informantene.

Ved bruk av sitat fra informantene, blir de referert ved følgende koder:

Informant stilling:	Koding i tekst:
Fagleder informanter	F1, F2 og F3
Avdelingsleder informanter	A1, A2, A3 og A4
Virksomhetsleder informanter	V1, V2, V3 og V4

Tabell 6. Koding i tekst

5.1 Forutsetninger (Input)

Forutsetninger er første faktor i IPO-modellen (Bang & Midelfart, 2019, s. 75) og den består av fire elementer. I hypotese 1a blir *klart formål* vektlagt. *Riktig gruppesammensetning* fokuseres på i hypotese 1b. Til slutt i hypotese 1c, er det *støttende organisatoriske systemer* som har hovedfokus. Forutsetningen *riktige saker* blir presentert og drøftet under hypotese 2a.

Forutsetninger
<ul style="list-style-type: none">• Klart formål• Riktige saker• Riktig gruppesammensetning<ul style="list-style-type: none">Gruppe størrelseRollerKompetansePersonlighetForskjellighet• Støttende organisatoriske systemer

Figur 5. Forutsetninger (Bang & Midelfart, 2019, s. 75)

5.1.1 Klart formål

Hypotese 1a:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Formålet med ledergruppene er tydelig forankret blant medlemmene i gruppen.	8	5	0

Tabell 7. Hypotese 1a

Et innledende spørsmål i intervju med informantene var om ledergruppens oppdrag er tydelig og om de kunne beskrive hva den er. Hovedtendensene i empirien bekrefter denne hypotesen. Åtte informanter beskriver at de har forståelse for hva formål med ledergruppen er og at den er tydelig forankret hos dem. Det er fem utsagn som delvis bekrefter hypotesen. Ingen informanter uttrykker at de ikke kjente til formål med ledergruppen.

Blant dem som uttrykker forståelse for ledergruppens formål er A1. Vedkommende uttrykker seg slik:

«Det er jo sammen å drive barnehagene mest effektivt og ha en del felles.»

A2 var i samme intervju som A1 og vedkommende sier seg enig i dens utsagn.

F3 beskriver formålet slik:

«Det er jo å dra samme vei. Og være samkjørte i det å drifte gode barnehager. Og jeg synes det jo, hvert fall er det det jeg har tenkt vi holder på med og synes det er tydelig.»

V4 formulerer at formålet til ledergruppen er følgende:

«Jeg tenker vi skal drive barnehagene mest mulig effektivt og ha en viss grad felles.»

Jevnere kvalitet i barnehagene var et av delmålene da kommunen samorganiserte barnehagene i 2018. Til sammen er det fire utsagn som støtter opp om at lederne kjenner til målet og refererer til det for å beskrive et av ledergruppens formål. De fire resterende utsagn vektlegger at formålet er å «arbeide sammen som en enhet» og «ha noe felles». Utsagn som bekrefter hypotesen, er fordelt blant de ulike stillingene slik: To fagledere, tre avdelingsledere, og tre virksomhetsledere.

A4, V3 og F3 beskriver at arbeidet med å forankre ledergruppens formål var utfordrende den første perioden de var samorganisert. Dette tolkes ikke som avkreftende i forhold til

hypotesen, men det beskriver utfordringer ledergruppene opplevde, som igjen kan ha påvirket forutsetning til å samarbeide effektivt.

V3 beskriver det slik:

«I begynnelsen så syntes jeg kanskje at det ikke var tydelig. Jeg, eller vi strevde vel litt med å komme i gang. Hva er det? Hvem skal gjøre hva? Og hvorfor er vi samlet nå da?»

Beskrivelsen til V3 bidrar til å belyse at formålet ikke har vært like tydelig forankret i ledergruppene fra første stund, men at de har brukt tid på å finne sine roller og strukturer som fungerer for dem.

To informanter uttrykker at de opplever formålet som tydelig, men beskriver det ikke ytterligere. F1 uttrykker seg slik:

«Ja, først så synes jeg at det er tydelig. Vet ikke helt hvordan jeg skal klare å beskrive det.»

I Larsen & Slåtten (2014, s. 31) sin organisasjonsmodell er elementene gjensidig avhengig av hverandre. Funnene fra studien indikerer at når det blir endringer i *struktur og oppgaver og mål* elementene, så vil det medvirke til endring i de andre elementene; *mennesker, prosesser og systemer* og i *kultur og kulturuttrykk*. Det er dette informantene beskriver som utfordrende den første tiden de var samorganisert.

Funn i studien gir inntrykk av at ledergruppene kjenner til mål for samorganiseringen og er kjent med hva ledergruppens formål er. Dette støtter opp om at hypotesen er bekreftet, selv om det ikke er en stor overvekt av bekreftende utsagn hos informantene.

Konsekvens av å ikke ha et klart formål, som tydelig definerer hva ledergruppen skal oppnå, kan bidra til dårligere resultater. Bang & Midelfart (2019, s. 79) vektlegger at dersom ledergruppen har et uklart formål, blir det utfordrende for gruppen å korrigere arbeidet sitt og evaluere måloppnåelse.

Ingen informanter beskriver spesifikke formål som er definert for sin barnehagevirksomhet eller hvilke resultat de ønsker å oppnå. Det er ingen informanter som beskriver kommunens formål med å ha «styrket lederteam». Kommunens mål med høy kvalitet har en generell beskrivelse og det etterlyses konkretisering fra kommunen og ledergruppene. Begrepet «kvalitet» er ikke ytterligere definert i kommunens plan for samorganiseringen. En

konkretisering av hva «høy kvalitet» innebærer vil kunne danne et kompass ledergruppene kan styre etter. Dette vil kunne bidra til gode evalueringsprosesser om måloppnåelse.

Bang & Midelfart (2019, s. 81) oppfordrer ledergrupper til å årlig vurdere formålet sitt. Dette blir ikke belyst av informanter i intervjuene. Ved å årlig evaluere kan det bidra til tydeligere forankring av hva ledergruppene vil oppnå det kommende året og justere seg etter behovet til organisasjonen.

Funn fra hypotesen tolkes slik at informantene er bevisst at de har formål og knytter den til kommunens overordnede mål med samorganiseringen. Det at ingen informanter beskriver spesifikke formål for egen virksomhet, kan tyde på at det kan være nyttig å belyse viktigheten av å ha et tydelig formål å styre etter og evaluere dette årlig.

5.1.2 Gruppesammensetning

Hypotese 1b:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Gruppesammensetningen støtter opp om utviklingen av effektive ledergrupper.	9	6	0

Tabell 8. Hypotese 1b

Empirien bekrefter hypotesen om at ledergruppens gruppesammensetning støtter opp om utvikling av effektive ledergrupper. I empirien er det seks utsagn som beskriver ulike utfordringer som kan påvirke gruppenes forutsetning til å utvikle seg effektivt.

IPO-modellens element; *gruppesammensetning*, er delt i fem underkategorier; *gruppestørrelse, roller, kompetanse, personlighet og forskjellighet* (Bang & Midelfart, 2019, s. 89-103). Informantene er innom alle disse kategoriene i sine beskrivelser. Utsagn som støtter hypotesen, er fordelt likt blant de ulike stillingene: tre fagledere, tre avdelingsledere, og tre virksomhetsledere.

V2 uttrykker seg slik om *gruppesammensetningen*:

«Vi er ulike i ting vi ønsker å prioritere, har ulikt tempo. Hvis en snakker endringsarbeid sant, så har vi ulike roller. Noen pusher veldig på tempoet. Noen er den andre og holder veldig igjen i tøylene. Og noen er midt imellom. Så vi har en god miks der.»

A3 beskriver *forskjellighet* innad i ledergruppen sin som følgende:

«Vi er veldig forskjellige vi som sitter der, men vi utfyller hverandre fordi at vi har ulike erfaringer, ulik kompetanse og er ulike. Vi er nok ulike ledere og, men samtidig så utfyller vi hverandre.»

F2 vektlegger *kompetanse* slik:

«At vi har og våre styrker på forskjellige fag og sånn, altså fagområder eller arbeidsoppgaver. Det at vi har ei som er rågod på det med sykefraværsoppfølging som ja, som tar det i alle barnehagene.»

Under intervjuene var det seks utsagn som delvis bekrefter hypotesen. Disse er fra tre avdelingsledere og tre virksomhetsledere. Fagledere har en annerledes rolle inn mot ledergruppene i og med at de ikke har ansvar innen personalledelse og organisasjonsutvikling på lik linje som avdelingsledere og virksomhetsledere. Det kan være medvirkende faktor til at ingen fagledere hadde utsagn som kommenterte utfordringer innen gruppesammensetningen.

V2 og V1 uttrykker ønske om en annen organisering hvor virksomhetsleder i større grad får en overordnet rolle, og ikke har den *todelte rollen* som avdelingsleder og virksomhetsleder.

V2 uttrykker dette slik:

«Jeg tenker at optimalt sett så skulle en hatt litt større enheter, kanskje fire barnehager organisert sammen og hatt virksomhetsleder løftet ut. Sånn at det hadde vært en avdelingsleder i hver barnehage og så hadde virksomhetsleder sittet ut forbi og drevet hele arbeidet. Man kunne da dratt virksomhetsleder rollen litt vekk og det hadde frigjort noe av det administrative for avdelingslederne. Det tenker jeg hadde vært ideelt. Det hadde bidratt til at virksomhetslederen kunne jobbe mer strategisk. Jobbet mer med ledelsen, ledelse av ledere.»

A4 beskriver hvordan forskjeller mellom medlemmene kan skape diskusjoner:

«Vi er nok litt ulike på noen områder, men noen av oss er nok litt mer like. Vi er kanskje sånn to og to. Og det kan av og til skape gode diskusjoner, men av og til må vi svelge noen store kameler.»

V4 uttrykte fem ganger i løpet av intervjuet at den var i en liten ledergruppe, eller hadde utsagn som; «*det er jo bare oss*» eller «*vi er jo ikke så mange*». Vedkommende uttrykte ikke tydelig at dens ledergruppe var for liten, men at det er en medvirkende faktor. Informantens

uttalelser om *gruppestørrelse* kan også tolkes som et uttrykt savn etter flere medlemmer i ledergruppen sin.

Riktig gruppestørrelse avhenger av hvor mange som trengs for å oppnå gruppens oppdrag. Dette ses i sammenheng med hvilket formål hver ledergruppe har (Bang & Midelfart, 2019, s. 90). En fasit for antall medlemmer finnes derfor ikke og ledergruppens opplevelse av gruppestørrelse blir tatt med i betraktningen.

Det er virksomhetsledere som uttrykker ønske om annen organisering av de formelle rollene. Det de som innehar med den praktiske erfaringen med den todelte rollen i sine barnehagevirksomheter.

Til tross for seks utsagn som beskriver utfordringer som knyttes opp mot effektivitet i ledergruppene, er den største tendensen at informantene uttrykker at de utfyller hverandre. Utsagn som «*gjør hverandre gode*» eller «*har god sammensetning*» er gjentakende hos åtte av elleve informanter. Dette støtter opp om Bang & Midelfart (2019, s. 98) sine funn om at det bør være en balanse mellom personlige egenskaper og forskjellighet innad i gruppen, for at ledergruppene har forutsetningene for å være effektive.

Hypotesens funn indikerer at ledergruppene sin gruppesammensetning har forutsetninger for at de kan være effektive. Hvordan en utfyller sin rolle kan endre seg over tid når medlemmene har arbeidet sammen og blitt ytterligere kjent med kompetansen, forskjellighetene og personlighetene til alle. Empirien tilsier at det kan være nyttig for ledergruppene å prioritere tid til å bli kjent med medlemmenes egenskaper, kompetanse og ulikheter. Bang & Midelfart (2019, s. 102) vektlegger at ved å prioritere det kan gruppen øke bevissthet innen sine forutsetninger og fremme ubrukt potensial hos medlemmer. Gruppen vil ha mulighet til å tilpasse prosesser og arbeidsfordeling mellom dem slik at de utvikler seg til en ledergruppe som er preget av effektivitet.

5.1.3 Støttesystemer

Hypotese 1c:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
De organisatoriske støttesystemene bidrar til å fremme gruppens evne til å skape merverdi.	6	3	6

Tabell 9. Hypotese 1c

Det er spredning i informantens utsagn i denne hypotesen. Dette viser seg ved at det er likt antall utsagn som bekrefter hypotesen, som også avkrefter hypotesen. Utsagn som bekrefter hypotesen er fordelt mellom informantene slik: en fagleder, to avdelingsledere og tre virksomhetsledere.

Informantene vektlegger sine *interne støttesystemer* da de beskriver hvordan de sikrer informasjon mellom hverandre og samarbeider for å opprettholde god kommunikasjonsflyt. De beskriver at informasjons- og kommunikasjonsteknologi (heretter forkortet til IKT) er støttesystemer som benyttes i ledergruppene. Verktøyet Teams og andre Office 365 programmer blir presisert som nyttig verktøy for å sikre informasjonsflyt, dokumenter og planer i ledergruppene. Beskrivelsen av å bruke Teams programmet går igjen hos syv informanter.

V2 uttrykker seg slik:

«Ja, vi bruker stort sett bare Teams. Vi har et eget Teams for oss, og så har vi chatten da. Vi videresender mailer, hvis det er mail som kommer. Men vi har jo vår Teams. Så er det kanaler med forskjellige tema, og da tar jeg gjerne klipper og limer det inn der.»

A4 beskriver dette slik:

«Et eget Teams kun for ledere. Den bruker vi kjempeaktivt. Det er der jeg tenker mesteparten av informasjon som ikke blir tatt på et møte går.»

F2 bekrefter dette utsagnet og sier:

«Vi har en egen kanal eller egen Teams-gruppe hvor vi legger alt av felles dokumenter eller hvis vi skal jobbe litt med det sammen. Så er det jo chat og epost som vi bruker til å nå rundt til hverandre.»

Ved spørsmål om hvordan medlemmene sikrer informasjonsflyt innad i ledergruppene er det tre informanter som er diffuse i sine beskrivelser. Disse bidrar til å delvis bekrefte hypotesen.

V3 sier:

«Jeg ringer jo selvfølgelig om det skjer ting og det har jo vært litt som de sier; «*Jeg står på kopi*», hvis det er ting og tang som gjelder de.»

A2 er ikke utfyllende i sin beskrivelse og gir dermed ikke innsikt i om deres støttesystem bidrar til å skape merverdi:

«Vi og har Teams, mail og telefon.»

F3 uttrykker at den ikke er en del av avdelingslederne og virksomhetsleder sin kommunikasjonskanal og vedkommende kan derfor ikke bekrefte hypotesen. Den uttrykker seg slik:

«Avdelingslederne snakker jevnlig med hverandre på telefon eller mail. De tror jeg, er mye der. Jeg er ikke med på alle de kanalene og den informasjonen som går mellom dem.»

Fagledernes roller i barnehagens ledergrupper er ulike, og det kan ha en direkte sammenheng mellom denne informantens beskrivelse om å stå utenfor noe av informasjonsflyten.

Teams og andre Office 365 programmer forstås som en del av ledergruppens støttesystemer, slik det blir benyttet og beskrevet av informantene. Disse IKT verktøyene bidrar til at ledergruppene får struktur i arbeidet sitt. De samler informasjon og koordinerer oppgaver. Det tolkes som en positiv utvikling for ledergruppene. Før slike verktøy var tilgjengelig var informasjon noe som manuelt måtte deles med andre for å sikre involvering og informasjonsflyt. Når ledergruppene har etablerte systemer som støtter opp om disse oppgavene, kan en tolke at det bidrar til at medlemmene bruker mindre tid på å sende hverandre referater og dokumenter.

Støttende organisatoriske systemer kan være både interne og eksterne systemer. (Bang & Midelfart, 2019, s. 105). Utsagn som avkrefter hypotesen, handler fortrinnsvis om *eksterne støttesystemer*. Kommunikasjonsflyt fra kommunens støttetjenester til ledergruppene blir trukket frem som utslagsgivende. Virksomhetsleder sitt ansvar i å videreformidle nødvendig informasjon til resterende medlemmer i ledergruppen blir også vektlagt av informantene. Tre avdelingsledere og to virksomhetsledere beskriver støttesystemer som noe tungvint og utfordrende.

A3 beskriver dette slik:

«Jeg kan nok oppleve at det er noe informasjon som kan forsvinne fra virksomhetsleder. Fordi hun ikke alltid er sikker på om vi har fått det. For noen ganger så får vi det samme. Og så får vi gjerne fra henne med akkurat det samme igjen, for hun var ikke helt sikker på om vi hadde fått det. Samtidig så har det hendt at det er noe som vi gjerne skulle ha svart på eller blitt informert om, som vi ikke har fått.»

To virksomhetsledere uttrykker at de er bekjent denne utfordringen. V3 beskriver det slik:

«Det kan gå i ball. For av og til så har ikke jeg sett at ikke de har fått det. Når det stod «barnehager», det har jeg tenkt var det samme som «styrbarn.»

Informanten referer til epost-grupper som er opprettet i kommunen. V3 sitt utsagn kan antyde at det er ulik praksis på hvilken epost-gruppe informasjon blir delt i. Virksomhetsleder sine utsagn tolkes som opplevd utfordringer med å følge opp hva som er sendt til hvem. Denne variasjonen i informasjonsformidling vil påvirke effektiviteten i barnehagenes ledergrupper.

Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv vil kommunens støttetjenester inngå som en del av omgivelsene til barnehagene. Støttetjenestene har kontinuerlig innvirkning på elementene innenfor organisasjonene (Larsen & Slåtten, 2014, s. 31). Som en konsekvens av deres kommunikasjonspraksis må ledergruppene tilpasse egne interne prosesser og systemer for å sikre informasjonsflyten i egen organisasjon. Dette blir ytterligere problematisk i de tilfeller der informasjon og kommunikasjon mellom barnehagene og støttetjenestene blir utført på uforutsigbar måte.

V3 sin beskrivelse av forvirring i kommunikasjonsflyt blir bekreftet av fire informanter da de snakker om informasjon fra kommunens støttetjenester. Ut fra empirien kan det tolkes at informasjonsflyt fra støttetjenestene til barnehagevirksomhetene ikke er tydelig konkretisert.

I intervjuene er det ingen informanter som tar opp eksempler på belønningssystemer. Dette betyr ikke nødvendigvis at ledergruppene *ikke* har rutiner for å anerkjenne eller belønne gruppens innsats og måloppnåelse. I studien er det ikke mulig å konkludere hvorfor dette ikke nevnes i intervjuene. Det at belønningssystemer ikke nevnes i studien kan indikere at belønningssystemer ikke tillegges betydelig vekt i kulturen i organisasjonen, eller at en ikke har begrepsforståelse for at anerkjennelse og oppmerksomhet er en form for belønning.

Ledergruppens opplæringsystemer og fokus på læring og utvikling blir ytterligere belyst under hypotese 2b når funn innen *kontinuerlig gruppelæring* presenteres.

Funn i denne hypotesen viser at informantene opplever sine interne organisatoriske støttesystemer som velfungerende og at de bruker IKT som sikrer interne planer, dokumenter og informasjon. Disse funnene støtter opp om hypotesen. Utsagn som avkrefter hypotesen, indikerer at det kan være behov for en oppklaring mellom kommunens støttetjenester og barnehagevirksomhetene om hvordan informasjon og kommunikasjon bør formidles for å

sikre effektiv drift ut i tjenestene. Det er spredning i informantenes utsagn som bekrefter og avkrefter hypotesen og den forblir derfor uavklart.

5.2 Prosesser

Det er ulike prosesser i IPO-modellen (Bang & Midelfart, s. 113) som blir drøftet i dette delkapittelet. Hypotese 2a fokuserer på *klare bestillinger, fokusert kommunikasjon, utnyttelse av forskjellighet og fravær av politisk spill*. Den er også innom forutsetningen *riktige saker*. Hypotese 2b belyser ledergruppens forhold til prosessen *kontinuerlig gruppelæring*. *Effektiv teamledelse* blir presentert i hypotese 2c.

Prosesser
<ul style="list-style-type: none"> • Klare bestillinger • Fokusert kommunikasjon • Utnyttelse av forskjellighet <ul style="list-style-type: none"> Oppgavekonflikt Fravær av relasjonskonflikt Dialog • Fravær av politisk spill • Aktiv relasjon til omgivelsene • Kontinuerlig gruppelæring • Effektiv teamledelse

Figur 6. Prosesser (Bang & Midelfart, 2019, s. 113)

5.2.1 Sakseffektivitet

Hypotese 2a:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Ledergruppens møtevirksomhet bidrar til sakseffektivitet og lav relasjonskonflikt.	9	8	1

Tabell 10. Hypotese 2a

Det er et utsagn som avkrefter hypotesen og åtte utsagn delvis bekrefter hypotesen. Det er en færre enn antall utsagn som bekrefter denne hypotesen. Funnene indikerer at hypotesen blir bekreftet, men med svært liten overvekt. Dette indikerer at ledergruppens møtevirksomhet er utfordrende å få til på en måte som bidrar til høy sakseffektivitet og lav relasjonskonflikt.

Ved spørsmål om hvordan ledergruppene organiserer møtene sine, kommer det til uttrykk at de fleste har en tydelig struktur for innkalling, agenda og referat. Ni av elleve informanter forteller at de har fast prosedyre på agenda og referat. Flertallet av informantene forteller at

de har jevnlig møter i ledergruppen og at de forsøker å variere hvor de avholder møtene. Dette forklares med at de ønsker å være synlig i alle barnehagene og det er en systematisk måte å sikre det behovet.

A2 beskriver deres møtevirksomhet slik:

«Virksomhetsleder lager agenda, sakslista. Det starter med runden, diskusjonssaker og beslutningssaker. Så på en måte står det etter hverandre i et sånn system da. Og så legger hun det ut cirka en uke før, på Teams, og vi legger inn fortløpende hvis vi har andre ting.»

V2 sin uttalelse støtter opp om at lederne forsøker å ha *klare bestillinger* ved at alle har ansvar for å legge inn egne saker i agendaen:

«Nå har alle ansvar for å gå inn i protokollen. Skrive inn saker som skal inn. Og så bytter vi på å skrive referat. Og i forhold til ordet, så styrer det seg egentlig selv. Der er alle like ivrige.»

A3 sin uttalelse beskriver hvordan de sørger for at møtene blir brukt til å prioritere *riktige saker*. På den måten kan de utnytte tiden best mulig når de har satt av tid til å møtes:

«Så synes jeg at vi er gode på å prioritere hva slags saker som skal behandles. Hva saker vi skal ha. Og vi har jo på en måte telefoner, Teams-møter ad hoc hvis det er behov for det. Der kan vi gjøre avklaringer, uten at det nødvendigvis må vente til neste møte.»

To virksomhetsledere sa de ikke hadde fast saksliste eller skrev referat etter hvert møte. Disse er virksomhetsledere i det de selv beskriver som små ledergrupper. Det kan tenkes å ha sammenheng med at de opplever et mindre behov for å formalisere møtevirksomheten når de er færre medlemmer. Det er kortere vei mellom informasjon og beslutninger i mindre grupper.

I *fokusert kommunikasjon* vektlegges viktigheten av å avslutte en sak, før en går videre til neste. Det samme gjelder å styre og organisere møtene. Dette gjøres ved å for eksempel sikre at den avsatte tiden blir holdt. Her blir ledelse av møter utslagsgivende (Bang & Midelfart, 2019, s. 120-129).

A1 beskriver hvordan sin virksomhetsleder organiserer og styrer møtene deres:

«Virksomhetsleder er nok den som prøver å konkludere og holde tiden. Og så andre ganger tar kanskje over litt og sier at; *nå er vi ferdig med det* og må gå videre.»

F1 beskriver hvordan medlemmene i ledergruppen kan stimulere til *oppgavekonflikt*, uten at det utløser *relasjonskonflikt* slik:

«Det blir aldri varmt om ørene eller noe. Vi kan bli engasjerte og ivrig på hver vår kant, men det er sjeldent at det er motstridende. For det er egentlig bare, bare samme greiene på forskjellig måter.»

Innen de delvis bekreftede uttalelsene er en fagleder representert. Fire virksomhetsledere og tre avdelingslederne har uttalelser som beskriver utfordringer med å være effektive når de arbeider sammen.

A4 presiserer at det kan være tungvint når flere skal jobbe med en sak:

«Selvfølgelig hender det at vi er uenig om ting, sant. Så bruker vi jo lenger tid på en måte til å gjøre de avklaringene. På å ta de diskusjonene. Før så trengte du ikke det. Det var bare din mening. Så det er klart at enkelte ganger så kan vi bruke litt vel lang tid på enkelte saker.»

A4 beskriver at den opplever at saksgang kan oppleves tungvint med flere medlemmer som skal påvirke og være med på å bestemme. Bang & Midelfart (2019, s. 132-133) vektlegger viktigheten av at saker blir drøftet grundig og at det kan bidra til en høyere kvalitet i avgjørelser som blir tatt. Informantens utsagn kan tolkes at drøftingen av og til kan bli for omfattende. En diskusjon kan være nyttig og god dersom en holder seg til sak og argumenterer ut fra ulike synspunkt. Dersom en saksgang blir tungvint kan det være fordi den oppleves unyttig eller unyansert i diskusjonen. Det kan også være ulike oppfatninger for hvorfor denne saken er viktig, eller hva den skal resultere i. Her kan vi se sammenheng mellom viktigheten av å ha *riktige saker, klare bestillinger* og *fokusert kommunikasjon*.

Ved spørsmål om gruppene opplever motstridende interesser blant medlemmene forklarer V2 utfordringen slik:

«Det er krevende, og det er lett at en detter tilbake igjen og gjør sånn en alltid har gjort. For det blir så mye. En glemmer ut hva det var en egentlig hadde blitt enig om å

gjøre på en måte. Så jeg skulle ønske av og til at ting bare fløt litt lettere og ikke trengte å bruke så mye tid på, på det med å bli samkjørte.»

A2 trekker frem utfordringen med å være flere ledere som skal arbeide sammen om en oppgave:

«Jeg tenker at vi har nok noen ting som jeg tenker det kunne en tatt i hver sin barnehage, istedenfor å diskutere det kanskje med 100 kopier på mail liksom. Så jeg klarer ikke helt å si hva da, men det er ting jeg tenker innimellom at: *Ok, skal vi diskutere dette i en time liksom?*»

Uttalelsen kan forstås som et signal på at for mange ledere er satt til å løse en oppgave hvor det mulig kunne vært færre medlemmer. Øgård (2014, s. 9) vektlegger at innen NGP er det mer fokus på samarbeid. Marks et al. (2001, s. 358) vektlegger også at oppgavearbeid er avgjørende for en gruppes effektivitet. Uttalelsene til A2, V2 og A4 belyser at det ikke alltid er enkelt å finne den riktige balansen på hvor mange deltakere som er passende for å gjennomføre en oppgave.

Leder av ledergruppen har en betydelig rolle når det kommer til hvordan disse prosessene blir gjennomført i praksis. A1 og A2 sine uttalelser belyser hvor viktig virksomhetsleder er inn mot organisering og gjennomføring av møtene deres. Dette tema utdypes ytterligere i hypotese 2c, som omhandler ledelse av ledergruppene.

Under intervjuene er det ingen beskrivelser om hvordan ledergruppene sikrer elementet *klare bestillinger* i praksis under møtene. Det blir uttrykt at medlemmene selv melder inn saker eller skriver dem i agendaen. Bang & Midelfart (2019, s. 118) vektlegger at sakseier bør formulere en klar bestilling i agendaen, men også når den innleder saken under møtet. Konsekvens av manglende klar bestilling kan være utydelig formidling av hva formålet med saken er, og medfølgende avsporinger under drøfting av saken.

Samtlige informanter hadde utsagn som både støtter opp om at deres møtevirksomhet fremmer effektivitet og det motsatte. Fem informanter uttrykker at i møtene deres er det rom for oppgavekonflikt uten at det utløser relasjonskonflikter blant medlemmene. *Fravær av politisk spill* blant medlemmene kommer også til uttrykk i intervjuene. Noen informanter beskrev utfordringer med å finne sine nye roller og arbeidsfordeling den første perioden, men ingen informanter beskriver interne maktkamper, intriger eller lobbyvirksomhet i

ledergruppene nå. Dette gir et uttrykk for at gruppene også innehar høy grad av psykologisk trygghet. Dette belyses ytterligere under hypotese 3a.

Utfordringene som informantene beskriver i denne hypotesen, gir uttrykk for at noen opplever uryddige prosesser. Når ledergruppen fordeler oppgaver, bør de være kritiske og vurdere hvor mange som trenger å være involvert for å løse denne oppgaven. Dersom ledergruppen øker bevissthet og kunnskap om klare bestillinger og fokusert kommunikasjon, kan de unngå uklar saksgang og misforståelser. Tendensen i denne hypotesen er at den er bekreftet, men at det er noen elementer som ledergruppene kan bli bedre på for å øke egen sakseffektivitet.

5.2.2 Gruppelæring

Hypotese 2b:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Kontinuerlig gruppelæring bidrar til at ledergruppene kan utvikle seg og skape merverdi.	4	4	3

Tabell 11. Hypotese 2b

Empirien viser at det er spredning blant informantenes svar og ingen klare tendenser. Ved spørsmål om det er fokus på læring og refleksjon innad i ledergruppene, er det fire uttalelser som bekrefter hypotesen. Fire uttalelser som delvis bekrefter hypotesen. Tre uttalelser beskriver at de ikke har prioritert læring og refleksjon i sine ledergrupper, og dermed avkrefter hypotesen. Fordi det er så stor spredning, konkluderes det at hypotesen forblir uavklart.

Blant informantene som bekrefter hypotesen er det en fagleder, to avdelingsledere og en virksomhetsleder. To informanter beskriver hvordan sine ledergrupper har brukt felles fagbøker for å skape diskusjoner om ledergruppen og dens fungering. Dette kan bidra til *gruppelæring*. A3 beskriver det slik:

«Vi har brukt ei bok på en måte som vi jobber med felles i lederteamet da. Og det bruker vi som et utgangspunkt til å diskutere og drøfte i ledergruppen.»

Ved spørsmål om ledergruppen har fokus på læring og refleksjon er det fire informanter som beskriver en uformell refleksjon eller at de har planer om å gjøre det. Disse uttalelsene bidrar

til å delvis bekrefte hypotesen. Blant informantene inkluderer det en fagleder, to avdelingsledere og en virksomhetsleder.

F2 beskriver hvordan de uformelt har reflektert over egen fungering:

«Et av de temaene vi har hatt oppe i sånn lederutvikling med pedagogiske ledere var møteledelse og hvordan man kan få effektive møter. Så vi har jo på en måte, litt sånn ufrivillig, sett på oss selv og da. Så da har vi på en måte, sett oss selv og hvordan vi har jobbet med det da.»

Å arbeide med lederutvikling med de pedagogiske lederne kan bidra til *organisasjonslæring* for barnehagevirksomheten.

Det er to virksomhetsledere og en fagleder som avkrefter hypotesen. F3 forklarer at de ikke har klart å prioritere læring og refleksjon slik:

«Vi har ikke gjort det. Det kan vi gjerne gjøre. Vi har en bok som prøver å skal få lest og diskutert. Så vi har et fokus på det, men akkurat nå ligger den litt brakk fordi det har vært mye annet.»

V4 beskriver utfordringer med å prioritere en slik reflekterende drøfting slik:

«Jeg tenker vi har en del sånn felles ting i forhold til pedledere (pedagogiske ledere) og sånn. Vi deler en del, men jeg skulle ønske at jeg hadde enda mer tid til faglig fokus. Det synes jeg er kjekkere. Så jeg tenker at jeg skulle ønske jeg hadde mer tid og at vi fikk mer tid. Og det er gjerne noe med å prioritere det igjen.»

Innen elementet *støttende organisatoriske systemer* blir ledergruppens opplæringssystemer vektlagt betydning for gruppens effektivitet. Elementet vektlegger viktigheten av at gruppen satser på opplæring og utvikling av medlemmene. Bang & Midelfart (2019, s. 157-164) beskriver hvordan ledergrupper kan stimulere *kontinuerlig gruppelæring* gjennom refleksjon og evaluering for deretter å korrigere atferd som fører til positiv utvikling for gruppens effektivitet.

Tre informanter forteller at de bruker fagbøker som verktøy for å stimulere til diskusjon og refleksjon. En kan tenke at fagbøker som omhandler ledelse, organisasjonsutvikling og lignende, kan være verktøy som bidrar til å skape samtaler om gruppens fungering og øke *gruppelæringen*. Det kan bidra til *organisasjonslæring* dersom det videreføres ut i

organisasjonen og fører til endring, men det kommer ikke tydelig frem i datagrunnlaget at det er praksis i ledergruppene.

Informantene som avkrefter hypotesen, beskriver ulike utfordringer med å prioritere slike drøftinger. NPM innførte økte krav innen dokumentasjon og mer ansvar ut til tjenestene (Trygstad & Løken, 2006, s. 5). Ut fra empirien kan det tolkes at lederne uttrykker opplevelse av stor arbeidsbelastning, som igjen fører til at de må sette refleksjon om egen fungering på vent. Bang & Midelfart (2019, s. 158) beskriver at ved å sette kontinuerlig gruppelæring på agendaen, så vil en kunne identifisere feil og gjøre tilpasninger som fremmer ledergruppens effektivitet.

Et av formålene med organiseringen av barnehagene i områder var «*større barnehagefaglig miljø*». Kontinuerlig gruppelæring er en måte å møte dette kravet på. Under intervjuene blir nettverksmøter og andre felles møtepunkt trukket frem som treffpunkt for å drive faglig refleksjon og utvikling. Slik teorien forstås i studien, omhandler kontinuerlig gruppelæring en kontinuerlig prosess om å fremheve det som fungerer eller ikke fungerer i ledergruppen, og endre atferd for å øke gruppens fungering. Empirien tilsier at det ikke er etablert tydelig læringsarena som fremmer kontinuerlig gruppelæring. En konsekvens av det kan være at ledergruppene ikke oppdager manglende utvikling og korrigerer atferd deretter.

Det er spredte tendenser i hvordan informantene opplever denne hypotesen. Informantenes uttalelser indikerer at ledergruppene kan ha behov for å se nytteverdien i å prioritere gruppelæring før de klarer å prioritere og sette det på agendaen.

5.2.3 Ledelse av ledergrupper

Ledelse av ledergruppen er utslagsgivende for gruppens evne til å være effektiv og for merverdien de skaper (Bang & Midelfart, 2019, s. 170). Resultatene fra denne hypotesen fremstilles todelt med bakgrunn i at den omhandler ledelse av ledergruppene. Først presenteres funn fra fagleder- og avdelingslederintervjuene og deretter fra virksomhetslederne. Dette gjøres med bakgrunn i at virksomhetsledere svarte på spørsmålet om «*hvordan ledelse av ledergruppen fungerer*» med et perspektiv på hvordan de opplever å lede gruppen. Avdelingsledere og fagledere svarte på spørsmål om deres opplevelse av å bli ledet i ledergruppen. Funn blir oppsummert etter empirien blir presentert.

Hypotese 2c: Fagleder og avdelingsleder	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt.	5	3	0

Tabell 12. Hypotese 2c: Fagleder og avdelingsleder

To fagledere og tre avdelingsledere har uttalelser som bekrefter hypotesen om at virksomhetslederens ledelse av ledergruppen støtter opp om effektivitet.

F1 beskriver hvordan virksomhetsleder fremmer *psykologisk trygghet* i sin ledergruppe slik:

«Jeg synes og at virksomhetsleder er veldig god til å løfte frem oss andre på det vi er gode på. Og så håper jeg jo at vi er gode på å løfte henne igjen, men hun er hvert fall veldig god på å løfte oss andre, og fremheve på en måte det vi andre får til.»

A1 beskriver hvordan virksomhetsleder er en *tydelig leder* som inkluderer alle i ledergruppen slik:

«Fordi om virksomhetsleder er vår formelle leder, så føler jeg at vi diskuterer veldig mye og vi finner felles løsninger.»

A4 forteller hvordan sin virksomhetsleder *setter krav og forventninger* til møtene deres, men samtidig bidrar til å styre diskusjonen ved behov:

«For oss så er det nødvendig å ha en som har det siste ordet. For ellers så hadde vi sittet fire stykk der og så lenge det fungerer sant. Vi har jo og en virksomhetsleder der det fungerer. Som tør å ta de der avgjørelsene på en måte og stoppe diskusjoner og tar ledelsen rett og slett.»

Uttalelser som delvis bekrefter hypotesen, er fra en avdelingsleder og to fagledere. A2 sitt utsagn kan tolkes som at vedkommende *opplever lite medvirkning* i disse prosessene:

«Vi har det ikke så flatt. Kanskje hos oss er det litt mer delegering ovenfra og ned. Uten egentlig å kunne diskutere så veldig mye rundt, kanskje rundt den delegeringen fordi at virksomhetslederen står med det ansvaret.»

Bang & Midelfart (2019, s. 175-177) beskriver *effektiv teamledelse* i praksis gjennom seks fellestrekk. Når møtevirksomhet blir beskrevet i hypotese 2a, er det fire informanter som

beskriver at det er virksomhetsleder som sikrer en del av det praktiske, som saksinnkalling og agenda. Det blir ikke vektlagt i noen intervjuer hvordan virksomhetsleder formidler en tydelig ide om hvordan ledergruppen skal oppnå sine mål.

Det foreligger ikke data som beskriver at leder vektlegger betydningen av at medlemmene i ledergruppen har et *dobbelt ansvar*. En konsekvens av at det ikke blir vektlagt kan være at medlemmene fremmer egne saker i ledergruppen og ikke bidrar i like stor grad til felleskapet for barnehagevirksomheten. Dette kan igjen påvirke gruppens evne til å oppnå mål for hele organisasjonen.

Det forekommer ingen data hos fagleder- eller avdelingslederinformantene som beskriver hvordan virksomhetsleder *håndterer irritasjon og spenninger i ledergruppen* dersom det oppstår. En konsekvens av det kan være at spenninger som oppstår mellom medlemmene utvikler seg til konflikter, og påfølgende politiske spill internt i gruppen.

Videre presenteres funn fra virksomhetslederne sine intervju knyttet opp mot ledelse av ledergruppene. Resultatene fra deres intervjuer er presentert nedenfor:

Hypotese 2c: Virksomhetsleder	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt.	0	4	0

Tabell 13. Hypotese 2c: Virksomhetsleder

Alle virksomhetslederne har uttalelser som delvis bekrefter hypotesen. Under intervjuene svarer alle innledningsvis at ledelsen fungerer fint, men når de utdyper ytterligere, kommer det frem ulike utfordringer som de opplever.

V2 trekker frem at den opplever at ledergruppen holder jevnere kvalitet nå som de er flere som bidrar inn mot prosessene, men den beskriver *utfordring med å balansere sin todelte rolle* som virksomhetsleder.

«Det er jo igjen det der med når du leder. Du har ansvar for å lede på ulike nivå sant, og her innad i ledergruppen vår så er det ulike nivå. Fordi at det er to som er avdelingsledere og en som er fagleder/pedagogisk leder. Og så i tillegg når du er; jeg og er avdelingsleder. Så skal jeg lede mine pedledere. Så skal jeg lede barne- og

ungdomsarbeidere, ufaglærte og folk som er innom i arbeidspraksis. Du har så utrolig mange ulike lederroller.»

V1 forteller at den har opplevd endringer i sin ledergruppe de siste årene og dermed har uforutsigbarhet preget dem. Vedkommende bekrefter V2 sitt utsagn om å *balansere rollen* som virksomhetsleder:

«Jeg kjenner jo på akkurat det som V2 sier, hvem skal ivareta den barnehagen du på en måte er styrer i sant? Så det blir jo litt sånn vanskelig mange ganger.»

V3 beskriver hvordan hun av og til må *håndtere spenninger* eller utfordringer innad i ledergruppen slik:

«Jeg synes egentlig det går veldig greit, men det er klart at det er jo ting en tenker; å *ja uff, nå skal jeg blande meg opp i dette*. Det er litt tøft, men det går seg til. Gjennom ledersamtaler og gjennom ting, altså våger vi faktisk å diskutere og. Ja, så vi våger å være litt sånn åpne.»

Disse uttalelsene beskriver hvordan virksomhetsledere sine opplevelser er varierende.

Tidligere er det trukket frem utsagn hvor virksomhetslederne uttrykker ønske om større områder og en virksomhetslederrolle som er mer frigjort fra oppgavene som avdelingsleder. Bang & Midelfart (2019, s. 176) presiserer viktigheten av at virksomhetsleder kommuniserer tydelig forventninger til sine ledere at de har et dobbelt ansvar, men det kommer ikke frem i teorien hvordan virksomhetsleder selv kan balansere denne dobbeltrollen for å fremme effektivitet. Dette kan ha sammenheng med at i mange organisasjoner er rollen mer overordnet enn slik Sandnes kommune har organisert det.

Under hypotese 2a blir virksomhetsleder sin rolle innenfor møtevirksomhet og sakseffektivitet vektlagt av informantene. Beskrivelsene støtter opp om det Bang & Midelfart (2019, s. 176) uttrykker at effektive teamledere ser på ledermøtene som en viktig produksjonsarena og har en vesentlig rolle innen å styre saker, diskusjoner og å konkludere.

Bang & Midelfart (2019, s. 171-172) vektlegger at det er betydningsfullt at ledergruppens leder er bevisst og er pådriver for flere av IPO-modellens elementer. Under fremstilling av hypotese 1a beskriver to virksomhetsledere at de opplevde samorganiseringen som forvirrende og uklar den første perioden. Virksomhetsleder har overordnet ansvaret innen økonomi og personal i virksomheten, men den har også en betydningsfull leder ansvar for ledergruppen. Det kan se ut som den delen av virksomhetslederrollen ikke har blitt vektlagt i

like stor grad. Ut fra empirien kan det tolkes at det ikke har vært like mye fokus på hvordan ledelse av ledere kan fremme effektive ledergrupper, og dermed utvikle barnehagevirksomheter som oppnår ønskede resultater.

Flere avdelingsleder- og virksomhetslederinformanter hadde stilling som resultatenhetsleder i Sandnes kommune før samorganiseringen. De nye stillingene de fikk 01.01.2018 hadde annerledes innhold enn tidligere. Noen som tidligere var likestilte kollegaer, hadde nå overordnet lederansvar for barnehagevirksomhetene. Resultatene fra studien indikerer at det er noe usikkerhet i hva virksomhetslederrollen skal inneholde i praksis for å fremme effektive ledergrupper. Virksomhetsledere beskriver den todelte rollen og balansen som utfordrende. Det kan bidra til at det oppleves som vanskelig å prioritere tid på ledelse og utvikling av hele barnehagevirksomheten og ledelse av ledergruppen.

Resultatene fra fagleder og avdelingsleder intervjuene indikerer at de fleste opplever at virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt. Informantenes utsagn støtter deler av teorien, men det er flere fellestrekk innen effektiv teamledelse som ikke forekommer i empirien.

Ut fra empirien kan virksomhetslederne tolkes som noe usikre når de skal vurdere sin egen utførelse av ledelse da de alle har uttalelser som delvis bekrefter hypotesen. Når resultatene fra alle intervjuene ses samlet er det fem utsagn som bekrefter hypotesen og syv utsagn som delvis bekrefter denne hypotesen. Hypotesen blir konkludert som delvis bekreftet.

5.3 Relasjonelle tilstander

I dette delkapittelet presenteres funn fra faktoren relasjonelle tilstander i IPO-modellen til Bang & Midelfart (2019, s. 55-65). Denne faktoren inneholder elementene; *psykologisk trygghet*, *lagånd* og *hensiktsmessig gruppekultur*.

Relasjonelle tilstander
<ul style="list-style-type: none">• Psykologisk trygghet• Lagånd• Hensiktsmessig gruppekultur

Figur 7. Relasjonelle tilstander

5.3.1 Samhold og trygghet

Hypotese 3a:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Ledergruppens opplevelse av samhold og trygghet bidrar til deres evne til å være effektive og velfungerende.	11	0	0

Tabell 14. Hypotese 3a

Det kommer tydelig til uttrykk at denne hypotesen blir bekreftet, da alle informantene har utsagn som belyser ulike deler av teorien innen relasjonelle tilstander. Det vil nå presenteres et utvalg av sitat hvor informantene forteller hvordan de opplever samhold og trygghet innad i ledergruppen sin.

F1 beskriver hvordan sin ledergruppe bruker *humor* og at de *tørr å innrømme egne feil*:

«Litt den der; en er ikke redd for å innrømme feil, eller innrømme at vi gjør et eller annet eller trør i salaten. Man kan ha liksom sånn intern ironi; *den føyer seg jo bare inn i rekken hos deg*. Så vi kan ha litt humor over disse her tingene.»

A1 beskriver hvordan *lagånd* bidrar til å styrke samholdet innad i ledergruppen:

«Jeg synes vi har et veldig godt, positivt. Jo, vi kan være, si hva vi mener og vi kan diskutere. Ja, føler at vi er trygge på hverandre og det gjelder de som er fagledere og.»

Slik det er presentert tidligere har virksomhetsleder en vesentlig rolle for å fremme *psykologisk trygghet* innad i ledergruppen. V2 beskriver hvordan den fremmer psykologisk trygghet:

«Hvis det er jeg som på et møte har vært litt i overkant tydelig på et eller annet, så kan jeg si at: *oi du, kan vi ta det opp igjen? Jeg følte etterpå at jeg satt med en sånn uggen følelse. Kjente dere på det eller er det bare meg liksom?* Og da kan det liksom være; *Nei, nei, det var ikke noe sånn*. Det blir på en måte ikke tillagt noen ting.»

Virksomhetsleder fremstår som rollemodell og setter standard for resten av gruppen. Dersom den våger å vise seg sårbar slik V2 beskriver, bidrar den til at de andre i ledergruppen vil oppleve *psykologisk trygghet*, som igjen bidrar til *lagånd* og *hensiktsmessig gruppekultur*.

Tre informanter trekker frem at deres ledergruppe har prioritert å reise bort sammen noen dager, for å arbeide både faglig og for sosialt samvær. De uttrykker at de prioriterer å ha noen kvelder sammen i løpet av året og at det bidrar til samhold. Medlemmene får da anledning til å bli godt kjent med hverandre utenfor barnehagevirksomhetens roller.

Funn i hypotesen kan også knyttes opp mot IPO-modellen (Bang & Midelfart, 2019, s. 48) sin forutsetning; *riktig gruppesammensetning* og prosessen; *utnyttelse av forskjellighet*. Ved at medlemmene har god kjennskap til hverandre, både styrker og svakheter, kan de i større grad benytte seg av forskjellighetene til å skape merverdi i organisasjonen.

Bang & Midelfart (2019, s. 57) presiserer at ledergrupper som har høy grad av psykologisk trygghet ofte er effektive ledergrupper. Dette er fordi de opplever å ha et godt samarbeid, har større grad av læringsatferd og dermed når målene sine. Tendensene fra studien indikerer at ledergruppens opplevelse av samhold og trygghet vil bidra til deres evne til å være effektiv og velfungerende.

5.4 Resultater (Output)

Merverdi betegnes som de resultatene ledergruppen skaper og produserer sammen (Bang & Midelfart, 2019, s. 52) I de to siste delkapitlene presenteres funn fra hypotese 4a og 4b som omhandler elementene; *merverdi for organisasjonen* og *merverdi for medlemmene*. Under en av elementene blir prosessen; *aktiv relasjon til omgivelsene* også vektlagt.

Resultater
<ul style="list-style-type: none"> • Merverdi for organisasjonen • Merverdi for det enkelte medlem

Figur 8. Resultater

5.4.1 Merverdi for organisasjonen

Hypotese 4a:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Ledergruppens evne til å effektivt møte kravene de står ovenfor bidrar til merverdi for organisasjonen.	9	7	0

Tabell 15. Hypotese 4a

Ved spørsmål om hvilken merverdi informantene opplever at ledergruppen skaper i organisasjonen, er det ingen utsagn som avkrefter hypotesen. Ni utsagn bekrefter hypotesen og syv utsagn delvis bekrefter hypotesen. Tendensene fra studien indikerer, med en liten overvekt, at hypotesen er bekreftet. Blant uttalelsene som bekrefter hypotesen er stillingene fordelt slik: to fagledere, tre avdelingsledere og fire virksomhetsledere.

Blant informantene er det fem utsagn som beskriver en opplevelse av å produsere *høyere kvalitet*. F1 beskriver hvordan de sammen i ledergruppen kan tenke større og at det fremmer bedre kvalitet slik:

«En tenker gjerne større og vet at de påpeker det gang på gang. Det blir bedre kvalitet. Vi bringer inn det som er viktig for meg, det som er viktig for de andre. Det bringer vi jo inn sånn at det er den summen av det.»

A3 og A4 var i samme intervju og de beskrev hvordan virksomhetene nå har *felles fokus* og at det gir opplevelse av at de *står sterkere sammen*:

«Nå har vi felles fokus, felles årsplan og ja en felles retning, felles mål. Så da er det noe helt annet å samarbeide.» (A4)

«Tenker flere av dokumentene som og gjør at vi ikke trenger å sitte på hver vår tue og utarbeide, men da har vi ett for området. Og det er, det synes jeg er veldig nyttig og mindre sårbart.» (A3)

Fire informanter trekker frem fordel med å kunne *bistå hverandre* dersom det blir utskiftninger eller fravær hos medlemmene i ledergruppene. Informantene presiserer at før samorganiseringen kunne fravær hos resultatansvarlig gi konsekvenser ut i barnehagen. Dersom fravær foregikk over tid, var det ofte en pedagogisk leder som måtte overta deler av oppgavene i tillegg til å lede sin avdeling. Nå opplever ledergruppene *økt fleksibilitet* og *lavere terskel* for å hjelpe hverandre. V1 beskriver det slik:

«Hvis en er vekke sant, i ledergruppen, så påvirker det ikke driften, eller ungene sant. De som vi er her for.»

V3 støtter dette utsagnet slik:

«Om jeg skulle bli syk eller må være vekke, så vet jeg at det er noen som vet hva som rører seg her. Og mine ansatte her vet hvem de kan kontakte og at de følger opp her.»

Seks informanter hadde uttalelser om hvordan samorganiseringen har ført til flere *faglige nettverk* og samarbeid som igjen gir merverdi for organisasjonen.

F3 uttrykker seg slik:

«Vi har fantastisk samarbeid når det gjelder USB (Utviklingsstøttene barnehager). Tilretteleggerne i hver barnehage jobber veldig tett sammen. De snakker mye sammen. De har de samme temaene. De gjør, deler mye informasjon og ideer med hverandre.»

Informantene vektlegger at *økt kvalitet* er et resultat de opplever for hele organisasjonen. Denne økte kvaliteten blir beskrevet gjennom informantene sine uttalelser om å kunne *bistå hverandre og fleksibilitet*. Informantene uttrykker også opplevd *trygghet*. Dersom det blir frafall hos et medlem, så er det trygghet at en annen kan avlaste oppgaver og ansvar i en periode, slik at fraværet minst mulig går ut over tjenestene. Med dette uttrykker informantene at de opplever å ikke stå alene med hele ansvaret for barnehagens drift. Å ha *felles fokus* vektlegger informantene også som en del av den økte kvaliteten. Det tolkes at lederne erfarer at ledergruppen arbeider mot felles mål og at de er samkjørt i hvordan de skal vektlegge arbeidet. *Faglig nettverk* trekker informanter frem som en merverdi for organisasjonen, og var et av målene med samorganiseringen av barnehager i større virksomheter. Barnehagevirksomhetene har utarbeidet nettverk på tvers av barnehagene som bidrar til refleksjon og ny kunnskap innen pedagogisk virksomhet. Sammen opplever informantene at disse elementene bidrar til økt merverdi for organisasjonen.

Det er syv informanternes utsagn som delvis bekrefter hypotesen. Blant dem er tre fagledere, to avdelingsledere og to virksomhetsledere. Som i bekræftende utsagn, er det også jevnt fordelt mellom de ulike stillingene.

Tema som går igjen blant beskrivelsene som delvis bekrefter hypotesen er skildringer på hvordan barnehagene har ulike kulturer. De belyser hvordan det kan være *tungvint å være flere* som skal bestemme og at *beslutninger treffer ulikt* i de forskjellige barnehagene innenfor samme virksomhet.

F2 beskriver et eksempel på denne utfordringen slik:

«Det kan være vanskelig noen ganger at når en bestemmer ting felles, så er det ikke alltid det treffer ut i din barnehage. Det kan være bare sånn som det når vi holdt på å styre med mattilbudet i forbindelse med korona. Skal vi ha det? Skal vi ikke ha det?»

Hvor mye penger skal vi ta? Å klart at i en barnehage var det ingen sånne spørsmål. Men fra en annen var det tusen spørsmål om hvorfor og hvorfor ikke.»

F2 sitt utsagn kan tolkes slik at beslutninger som tas i ledergruppene deretter må tilpasses til de ulike barnehagene med bakgrunn i at de har ulik kultur, personale, beliggenhet og brukergruppe. Dette bidrar til å belyse hvor viktig det er at hver barnehage har en representant i ledergruppen, slik at alle enhetene sine interesser og behov blir ivarettatt (Nadler, 1998, s. 23).

V3 sitt utsagn støtter F2 sin beskrivelse av at det er et behov for å tilpasse organisering og prosessene ut fra barnehagens størrelse og kultur. Den uttrykker seg slik:

«Det handler også om personalet som de andre har. Så det kan bli litt sånn; *Det blir motstand for meg hvis jeg skal gå inn og si sånn til mitt personale.* Og andre sier: *Her må vi gjøre det fordi at vi er så store, men okey la oss prøve det da.* At vi alle gjør det sånn og så ser vi at vi ikke trenger å gjøre det helt likt. Bare vi får utført den og den oppgaven. Og klart, har du fire avdelinger som du styrer og noen andre har ti avdelinger, så vil det være motstridende i forhold til hvilken tid du har til å gjøre ting og tang.»

Det er fem informanter som uttrykker økt eller *jevnere kvalitet* som en betydningsfull merverdi for organisasjonen. Under presentasjonen av hypotese 1b beskriver flere av informantene at de har ulike styrker, svakheter, kunnskap og roller innad i ledergruppene.

Med utgangspunkt i empirien kan en tolke at dette bidrar til at beslutningsprosesser i ledergruppene i større grad blir preget av tverrfaglige diskusjoner, kreative løsninger og av jevnere kvalitet (Bang & Midelfart, 2019, s. 131). Det tolkes slik at informantene sine beskrivelse av økt og jevnere kvalitet, har sammenheng med at deres drøftinger og beslutningsprosesser er preget av at alle bidrar med sin kompetanse og interesser.

Beslutninger som tas etter samorganiseringen i 2018 må i større grad gjennom flere ledd og ulike tilpasninger. Noen informanter uttrykker at det kan oppleves som utfordrende. I følge Bang & Midelfart (2019, s. 131) kan en se fordelene med at disse prosessene blir mindre personavhengig og at ulike løsninger har vært drøftet før en eventuell iverksetting. Med utgangspunkt i empirien kan det tolkes som at samorganisering av barnehagene har bidratt til at problemstillinger blir drøftet, både strategisk og tverrfaglig.

F2 sin beskrivelse på hvordan en tilsynelatende enkel beslutning innen matservering, kan føre til flere diskusjoner og ha ulik grad av treffsikkerhet i enhetene er et godt eksempel på når prosessen *kontinuerlig gruppelæring* kommer til nytte. Dersom ledergruppene kan evaluere en slik prosess i etterkant og tilpasse sin praksis deretter, vil de muligens ikke komme i lignende situasjon en annen gang. Ledergruppens leder bør være en pådriver for en slik prosess (Bang & Midelfart, 2019, s. 162-177).

At ledergruppene opplever merverdi for organisasjonen betyr i praksis at de ser resultater av arbeidet de gjør sammen. I analysen av empirien er hovedtendensen at informantene har en opplevd nytteverdi av å være samorganisert, og at de ser hvordan det skaper merverdi ut i organisasjonen.

5.4.2 Merverdi hos enkeltmedlemmer

Hypotese 4b:	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
Ledergruppen er en arena hvor medlemmene blir engasjert og utfordret, og det bidrar til økt merverdi hos enkeltmedlemmene.	8	3	0

Tabell 16. Hypotese 4b

Ved spørsmål om hvilken merverdi informantene tror at ledergruppen skaper hos hvert enkeltmedlem er det ingen utsagn fra informantene som avkrefter hypotesen. Det er tre utsagn som delvis bekrefter hypotesen og åtte som bekrefter den. Blant informantene som hadde uttalelser som bekreftet hypotesen er det tre fagledere, to avdelingsleder og tre virksomhetsledere.

Merverdi for enkeltmedlem er når medlemmer i ledergruppene opplever at de utvikler seg, trives og blir stand til å gjøre jobben sin. Ifølge IPO-modellen skal det være resultat fra arbeidet medlemmene gjør sammen (Bang & Midelfart, 2019, s. 53).

F2 beskriver hvordan den *lærer av de andre medlemmene* i ledergruppen:

«For min egen del så er det at jeg har lært utrolig mye. Tenker jo at, altså det er jo tre styrere eller en virksomhetsleder som er styrere. Og klart de er utrolig forskjellige. Man kan altså, jeg tenker at man lærer av alle tre på en måte.»

A4 beskriver hvordan den før samorganiseringen kunne føle seg alene og nå opplever *trygghet* i ledergruppens samhold:

«Det å ha flere å spille på, flere å diskutere med. Istedenfor å sitte der og diskutere med deg selv. Vi hadde jo alltid en venn en, eller kunne ringe en i avdelingsledergruppen. Det er ikke det samme som det tette samarbeidet vi har nå. Nå har vi felles fokus, felles årsplan og ja, en felles retning.»

V2 opplever at den *utvikler seg som leder* og uttrykker seg slik:

«Jeg tror og at når vi ledere opplever å ha en større trygghet i lederteamet, så blir vi og bedre i rollen. Vi blir tryggere i rollen og jeg kan sparre med noen andre avdelingsledere som kjenner folkene, som er tett på kulturen. Som jobber ut fra de samme målsettingene. Så gir det og en generert bedre kvalitet på de håndteringene av medarbeidere, foreldre, barn, og så videre.»

Nadler (1998, s. 5) beskriver ulike fordeler med å arbeide i grupper eller team. Han vektlegger blant annet at medlemmer kan oppleve økt sosial støtte i ledergrupper. Dette er synlig i flere av informantene sine utsagn når de uttrykker økt trygghet, læring og utvikling innad i ledergruppen.

Det kommer frem i empirien at faglederne utelukkende hadde utsagn som bekrefter denne hypotesen. Blant dem som delvis bekrefter hypotesen er to avdelingsledere og en virksomhetsleder.

A1 sitt utsagn beskriver hvordan den opplever tilknytning til egen virksomhet, men *etterspør nettverk for alle barnehageledere* i kommunen. Vedkommende beskriver dette slik:

«Du er jo veldig i ditt område. Du møter jo ingen utenfor. Utenom såne forskjellige instanser da, men da er det konkrete saker som går på din barnehage. En vil jo være med på det som har med alle barnehagene å gjøre da.»

A2 var i samme intervju og støtter A1 sine utsagn samtidig som den opplever *mindre medvirkning* etter samorganisering:

«Der tenker jeg og likt. Sånn i forhold til før, så var vi delaktige på en helt annen måte. For vi fikk samme informasjon på samme tidspunkt, gjennom store møter. Og nå skal vi liksom ikke få delta.»

Bang & Midelfart (2019, s. 150-155) beskriver at ledergruppens *aktive relasjon til omgivelsene* kan bidra til effektive ledergrupper. Dette elementet innen *prosesser* omhandler aktiviteter som foregår i ledergruppens grensesnitt. Informantenes utsagn kan tolkes som uttrykk for savn på å være mer involvert i det som skjer utenfor ledergruppen, på overordnet nivå.

Det er en virksomhetsleder sitt utsagn som delvis bekrefter hypotesen. V4 beskriver hva den opplever som merverdi slik:

«Jeg tenker det er noen som jeg kan snakke med på en annen måte, samtidig som at jeg er lederen i den gruppen.»

Ut fra empirien kan en tolke at virksomhetslederen opplever lavere grad av merverdi da den har færre medlemmer å spille på og lære av, samtidig som den opplever at det er positivt å ha noen å snakke med. Vedkommende uttrykker at den er bevisst egen rolle som leder i samspill med resten av ledergruppen, og at det mulig påvirker graden av merverdi den opplever.

Det kommer frem i empirien at alle fagledere uttrykker at de opplever høy grad av merverdi av å være medlem i ledergruppene. En kan dermed tolke at fagledere opplever høy grad av motivasjon, og at de lærer og utvikler seg som fagpersoner og ledere ved å være en del av ledergruppene (Hackman, 1990, s. 7).

Blant avdelingslederne er det likt fordelt mellom bekræftende og delvis bekræftende utsagn. Ingen av de har uttrykt at de mistrives eller ikke opplever motivasjon, utvikling og samhold. Dette bekrefter empirien fra hypotese 3a også. Det er to avdelingsledere som uttrykker et savn for involvering og medvirkning som de opplevde før samorganiseringen. Som presentert i kapittel 2 har samorganisering av barnehagene ført til endringer i ledelsesnivået for de som var resultatansvarlige før 2018.

Bang & Midelfart (2019, s. 49) vektlegger at høy grad av merverdi for enkeltmedlemmer bidrar til at de blir bedre i stand til å gjennomføre og stå i jobben sin. De vil også oppleve det motiverende, lærerikt og utviklende å være en del av ledergruppen sin. Uttalelsene til A1, A2 og V4 tolkes at de savner noe av de utviklende og lærende elementene som de opplevde å ha før samorganiseringen.

Hovedtendensen til hypotese 4b er at den blir bekreftet. I praksis vil det bety at informantene opplever at det er nyttig å være en del av barnehagens ledergruppe. De uttrykker at de får noe igjen for være medlem, og derfor skapes det merverdi for dem.

5.5 Oppsummering av hypotesene

Her fremstilles resultatene i en systematisk oppstilling, inndelt i henhold til IPO-modellens fire faktorer; *forutsetninger, prosesser, relasjonelle tilstander og resultater*.

Forutsetninger (input)

	Bekreftet	Delvis Bekreftet	Avkreftet
Hypotese 1a: Formålet med ledergruppene er tydelig forankret blant medlemmene i gruppen.	X		
Hypotese 1b: Gruppesammensetningen støtter opp om utviklingen av effektive ledergrupper.	X		
Hypotese 1c: De organisatoriske støttesystemene bidrar til å fremme gruppens evne til å skape merverdi.	X		X

Tabell 17. Forutsetninger (input)

Med utgangspunkt i studiens empiri trekkes konklusjon om at ledergruppene har forutsetninger for å være effektive. Dette viser resultatene fra hypotese 1a og 1b. Hypotese 1c er merket som både bekreftet og avkreftet, da det var like mange utsagn som både bekreftet og avkreftet hypotesen. Det er derfor ikke tydelig mønster i empirien. Det bemerkes at utsagn som fremmer effektivitet i hypotese 1c er ledergruppene sine interne støttesystemer. Fire av seks utsagn som avkreftet hypotesen omhandlet informasjonsflyt fra kommunens støttetjenester.

Prosesser

	Bekreftet	Delvis Bekreftet	Avkreftet
Hypotese 2a: Ledergruppens møtevirksomhet bidrar til sakseffektivitet og høy relasjonskvalitet.	X		
Hypotese 2b: Kontinuerlig gruppelæring bidrar til at ledergruppene kan utvikle seg og skape merverdi.	X	X	
Hypotese 2c: Virksomhetsleder sin utførelse av ledelse støtter opp om at ledergruppen fungerer effektivt.		X	

Tabell 18. Prosesser

Resultater fra hypotesene om ledergruppens prosesser er varierte. Hypotese 1a er bekreftet, men med liten margin. Hypotese 2b har likevekt av utsagn som både bekrefter og delvis bekrefter hypotesen, i tillegg til å ha tre utsagn som avkrefter. Hypotese 2b forblir uavklart. Under presentasjon av empirien ble hypotese 2c delt i utsagn mellom fagledere og avdelingsledere og utsagn fra virksomhetslederne. Samlet viser empirien at hypotesen er delvis bekreftet. Når en ser på alle tre hypoteser innenfor prosessfaktoren i IPO-modellen viser resultatene at ledergruppene har enkelte områder som trenger et større fokus dersom de skal være effektive.

Relasjonelle tilstander

	Bekreftet	Delvis Bekreftet	Avkreftet
Hypotese 3a: Ledergruppens opplevelse av samhold og trygghet bidrar til deres evne til å være effektive og velfungerende.	X		

Tabell 19. Relasjonelle tilstander

Relasjonelle tilstander er IPO-modellens faktor som omhandler relasjonene mellom medlemmene. Resultatene fra studien viser at hypotese 3a bekreftes. Medlemmene opplever høy grad av samhold og trygghet, som igjen bidrar til at de erfares som velfungerende.

Resultater (Output)

	Bekreftet	Delvis Bekreftet	Avkreftet
Hypotese 4a: Ledergruppens evne til å effektivt møte kravene de står ovenfor bidrar til merverdi for organisasjonen.	X		
Hypotese 4b: Ledergruppen er en arena hvor medlemmene blir engasjert og utfordret, og det bidrar til økt merverdi hos enkeltmedlemmene.	X		

Tabell 20. Resultater (output)

Resultater fra studien viser at ledergruppene opplever at deres arbeid skaper merverdi for organisasjonen og det kommer til uttrykk gjennom økt kvalitet. Medlemmene erfarer også at ledergruppen er en arena hvor de som ledere blir engasjerte og utfordret. En kan derfor konkludere med at enkeltmedlemmene opplever merverdi av å være i ledergruppen.

6.0 Konklusjoner og veien videre

Målet med studien er å få svar på problemstillingen; *Hvordan opplever ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager at de er blitt effektive etter samorganiseringen?*

Empirien fra case-studien viser at problemstillingen ikke har entydig svar. Videre i kapittelet presenteres hovedfunn fra studien. Deretter vil det bli belyst praktiske og teoretiske implikasjoner og anbefalinger for Sandnes kommune.

6.1 Hovedfunn

6.1.2 Forutsetninger

- Flertallet informanter uttrykket at de har klart formål, men det etterlyses ytterligere presisering som sier noe om hva ledergruppene jobber spesifikt med og et tidsperspektiv.
- Til tross for at medlemmene ikke har valgt å være sammen som ledergruppe, har de funnet roller og sammensetning som fungerer for dem.
- Det foreligger ingen data som belyser ledergruppens belønningssystemer. Selv om ledergruppens interne støttesystemer oppleves som effektive, viser empirien at kommunens støttetjenester direkte påvirker ledergruppens praksis i mer negativ form.

6.1.3 Prosesser

- Hovedfunn fra studien viser at ledergruppene har vekslende bruk av klare bestillinger og fokusert kommunikasjon.
- Empirien viser at det i liten grad legges til rette for kontinuerlig gruppelæring i ledergruppene. Dette antyder ikke at ledergruppene mangler et faglig fokus og ikke arbeider med utvikling av gode pedagogiske praksiser i barnehagene, men selvrefleksjon over egen fungering som ledergrupper er lite tilstede.
- Funnt i studien indikerer at ansvaret innen ledelse av ledergrupper bør få et større fokus fra kommunens del i samarbeid med virksomhetslederne.

6.1.4 Relasjonelle tilstand

- Ledergruppens relasjonelle tilstand er preget av trygghet, samhold og en gruppekultur som er hensiktsmessig for oppdraget. Dette bidrar til at medlemmene opplever eierskap til ledergruppen, dens arbeid og mål.

6.1.5 Resultater

- Resultatene som ledergruppene skaper opplever lederne som synlig i organisasjonene. Medlemmene opplever at de behandler saker, tar beslutninger og følger opp oppgaver som er sentrale for barnehagevirksomhetene.
- Som enkeltmedlem opplever de det som nyttig å være en del av ledergruppen. De lærer og utvikler seg som ledere i samspill med de andre medlemmene. Noen ledere etterlyser mer aktiv relasjon til omgivelsene som tar beslutningene på vegne av barnehagene.

Oppsummert viser studien at ledergruppene har forutsetninger for å være effektive. Studien indikerer at selv om prosessene til ledergruppene er noe varierte sett opp mot effektivitets elementene, så kan medlemmene ha gode relasjonelle tilstander og oppleve resultater for organisasjonen og for enkeltmedlemmene.

6.2 Praktiske implikasjoner

I studien har jeg fått innsikt og beskrivelser fra ulike ledere i de kommunale barnehagene. Det har bidratt til synspunkter og meninger om hva som kan være aktuelle tiltak for å fremme effektive ledergrupper. I denne delen presenteres praktiske implikasjoner til politikerne, kommunaldirektør, barnehagesjef, virksomhetslederne og øvrige medlemmer i barnehagens ledergrupper i Sandnes kommune.

- Klare og tydelige mål for barnehagene i kommunen og i hver barnehagevirksomhet som evalueres årlig.
- Kommunen anbefales å sikre forutsigbar praksis i kommunikasjon og informasjonsdeling fra kommunens støttetjenester til barnehagevirksomhetene.
- Ledergruppene anbefales å utvikle felles forståelse og praksis for kontinuerlig gruppelæring. En slik refleksjon bør prioriteres minst en gang i året.
- Ledergruppene anbefales å øke bruk av klare bestillinger og fokusert kommunikasjon for å øke effektiviteten når de har møter og samhandler. Ved å øke bevissthet innen disse elementene kan de oppleve økt effektivitet i møtevirksomhet, fordeling av oppgaver og under samhandling.
- Hvordan rollen som virksomhetsleder er organisert bør undersøkes og evalueres for å se om den kan organiseres på en måte som gir økt kapasitet og mestringstro blant virksomhetslederne.

- Det anbefales å øke kunnskap og etablere en felles forståelse for virksomhetsleder sin rolle og ansvar – med spesielt fokus på ledelse av ledergrupper.

Anbefalinger til andre kommuner som planlegger lignende organisering av barnehagene:

- Innhent informasjon fra andre kommuner som har gjennomført lignende organisering, for å få økt kunnskap om hva som fungerte bra og hva som kan gjøres bedre før iverksetting.
- Tidlig og tydelig rolleavklaring før samorganisering trer i kraft.
- Etablere en felles forståelse og praksis for kontinuerlig gruppelæring.
- Fokus på å øke lederkompetanse til virksomhetslederne som er i tråd med den nye rollen og ansvarsområdene.
- Tett oppfølging av ledergruppene for å sikre forståelse for gruppens formål og fungering i praksis.

Andre praktiske implikasjoner:

Avdelingsledere og virksomhetsledere i barnehager har som regel bakgrunn som barnehagelærere. Under utdanningen vektlegges pedagogisk praksis og ledelse av barnehageavdelinger i stor grad. Den nasjonale styrerutdanningen ble etablert i 2011 med et ønske om å styrke ledere i barnehage sin kompetanse slik at de kan håndtere de kompliserte og stadig utviklende utfordringene i samfunnet. Studien viser hvor viktig det er å videreutvikle og heve denne kompetansen ytterligere. Det overordnede oppdraget til avdelingsledere og virksomhetsledere er i større grad å utvikle flere barnehager sammen i en ledergruppe fremfor enkeltstående barnehager. Dette vil kreve en annen form for ledelse og organisasjonsutvikling.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Bang & Midelfart (2019) skiller ikke mellom ledergrupper i offentlig eller privat sektor når de presenterer IPO-modellens faktorer. Offentlig sektor er i stor grad politisk styrte organisasjoner og en utfordring med modellen er at den ikke tar hensyn til slike kontekstuelle forhold. En konsekvens av at dette ikke tas hensyn til i modellen, er at den ikke vektlegger de politiske føringene og påvirkningene som ledergrupper i offentlig sektor er utsatt for.

Ledergrupper i privatsektor er i større grad utsatt for konkurranseutsatt marked som igjen påvirker dem til å lede virksomhetene i en annen kontekst. Videre studier kan med fordel

kartlegge om IPO-modellen kan benyttes i like stor grad ovenfor offentlige ledergrupper som private.

Det kan være hensiktsmessig å gjennomføre lignende studie med utgangspunkt i IPO-modellen (Bang & Midelfart, 2019) hvor en sammenligner virksomheter som er samorganisert, men som organiserer ulikt. Eksempel på det kan være virksomheter som organiseres tilnærmet som i Sandnes kommune og virksomheter hvor virksomhetsleder har en mer overordnet rolle. Dette kunne bidra til å belyse hvilken organisasjonsform som bidrar mest til effektive ledergrupper. En slik studie vil også kunne kartlegge

Effektivitet som begrep blir ikke utfyllende definert av Bang & Midelfart (2019). Ofte forstås effektivitet med utgangspunkt i økonomiske ressurser, men i studien har effektivitet blitt forstått som menneskelige kvaliteter som ressurser. Med det utgangspunktet kan effektivitet med fordel bli tydeligere forankret i overordnet teoretiske perspektiver i videre studier.

7.0 Litteratur

- Arnulf, J. K. (2008). Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45 (3), s. 287–294.
- Assmann R. (Red.). (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H., Rose, L. E. (red.). (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. (utg. 3). Fagbokforlaget.
- Bang, H., Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (utg.2). Gyldendal.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R. & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: the role of goal clarity, focused communication, and learning behaviour. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, s. 253-261.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00769.x>
- Barnehageloven. (2020). *Lov om barnehager*. (LOV-2020-06-19-91). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Barne- og familiedepartementet. (1995). *Rammeplan for barnehagen*. [Rammeplan for barnehagen \(nb.no\)](https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/utdanningssystemet/rammeplan-for-barnehagen/id254144)
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Burlington: Taylor & Francis Group.
- Bolstad, B. (2021, 20.09). Her er starten på den norske barnehagen. *Utdanningsnytt.no* [Her er starten på den norske barnehagen \(utdanningsnytt.no\)](https://www.undervisningsvesen.no/nyheter/2021/09/her-er-starten-pa-den-norske-barnehagen/)
- Børhaug, K., & Gotvassli, K. Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagesektoren. I Moen, K. H., Gotvassli, K. Å., Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. (s. 46-64). Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in working teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, s. 350-383.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A. og Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly*, 14, s. 297 – 325. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/A1048984303000213>

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, s. 23-43.

Eikerapen, T. Å. S. (Programleder). (2020). Lederpodden [Audio podkast]. Execu AS. <https://www.execu.no/lederpodden/e5>

Forsyth, D. R. (2014). *Group Dynamics: International Edition*. (utg.6). Wadsworth Cenage Learning.

Guest, G., MacQueen, K., M., Namey, E., E. (2014) Data reduction techniques: *Applies thematic analysis*, s. 129-160. Sage Publications. [Applied Thematic Analysis - SAGE Research Methods \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com)

Gundersen, B. H. (2000) *Selvstyrte team eller team på selvstyring*. AFF ved Norges Handelshøyskole. <https://evalueringsportalen.no/evaluering/selvstyrte-team-eller-team-pa-selvstyr-en-evaluering-av-organisasjonsmodell-og-omorganisering-prosessen-i-ressursdivisjonen-i-oljedirektoratet>

Gundersen, B. H. (2008). Effektive ledergrupper. I R. Assmann (Red.). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 245-264). Fagbokforlaget.

Hackman, R. J. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, R. J. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), s. 428-444. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1774>

Hovik, S. & Stigen, I. M. (2008). *Kommunal organisering 2008. Redegjørelse for kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase*. Norsk institutt for by- og regionforskning. NIBR-rapport 2008:20

Jacobsen, I. J. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (utg.3). Cappelen Damm AS.

Jacobsen, I. J. & Torsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet (2013) *Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. [kompetanse for fremtidens barnehage 2013.pdf \(udir.no\)](#)

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*

Kommuneloven. (1992) *Lov om kommuner og fylkeskommuner*. LOV-1992-09-25-107 (<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1992-09-25-107>)

Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet? *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, 7, s. 1-19. <https://doi.org/10.7577/nbf.541>

Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider. Nye barnehageorganisasjoner*. (utg.2). Fagbokforlaget.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting task performance*. Prentice Hall Inc.

Marks, M. A., De Church, L. A., Mattieu, J. E., Panzer, F. J. og Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, s. 964 – 971. [Teamwork in Multiteam Systems. \(apa.org\)](#)

Marks, M. A., Mathieu, J. E. og Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, s. 356 – 376.

Meld. St. 24 (2012-2013). *Barnehageløftet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/?ch=2>

Meld. St. 29 (2016-2017). *Perspektivmeldingen 2017*. Finansdepartementet. [Meld. St. 29 \(2016–2017\) \(regjeringen.no\)](#)

Meld. St. 6 (2019-2020) *Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet. [Meld. St. 6 \(2019–2020\) \(regjeringen.no\)](#)

Meld. St. 14 (2020-2021). *Perspektivmeldingen 2021*. Finansdepartementet. [Meld. St. 14 \(2020–2021\) \(regjeringen.no\)](#)

Mosvisk, R. K. & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this! A guide to successful meeting management*. Park Avenue Productions.

Nadler, D. A. (1998). *Leading executive teams*. I: Nadler, D.A., Spencer, J.L. og Associates

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. I: Nadler, D.A., Spencer, J.L. og Associates (red.) (1998). *Executive Teams*, s. 21-39. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Nadler, D.A., Spencer, J.L. og Associates (red.) (1998). *Executive Teams*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

NOU 1993:12. (1993). *Tid for barna*. Barne- og familiedepartementet.

Prop. 95 S (2013-2014) *Kommuneproposisjonen 2015*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. [meldingsdel_kommunereform_og_vedlegg.pdf](#) ([regjeringen.no](#))

Sandnes kommune (2017) *Implementeringsplan: Samorganisering av barnehager* (mottatt per epost 21.01.2021)

Sandnes kommune (2017) *Omstilling og effektivisering 2016-2019*.

<https://www.sandnes.kommune.no/politikk-og-administrasjon/styringsdokumenter-og-planer/overordnede-styringsdokumenter/omstilling-og-effektivisering-2016-2019/oppvekst-barn-og-unge/>

Sandnes kommune (2020). *Årsrapport 2019*. <https://www.sandnes.kommune.no/politikk-og-administrasjon/styringsdokumenter-og-planer/overordnede-styringsdokumenter/arsrapport-2019/samfunnsresultat/>

Slinning, E. (2017). *Ledergruppen. Fra meg og mitt til vi og vårt*. Kommuneforlaget AS.

Solvoll, G. S. (2009). *Omstilling til resultatenhetsmodellen: Avdelingsleders erfaring med endring i egen funksjon*. [Masteroppgave] Universitetet i Tromsø.

Statistisk sentralbyrå. (2014, 14. september) *Barnehagedekning før og nå*. SSB.no <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/barnehagedekning-for-og-na>

Store Norske Leksikon. (2020, 05.november). *Effektivitet*. <https://snl.no/effektivitet>

St. meld. Nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/?ch=1>

Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon. Instrument, symbol eller maktmiddel*. [Doktoravhandling]. Universitetet i Tromsø.

Trygstad, S., & Løken, E. (2006). *Den nye staten* (Fafo-rapport 537). Oslo: Fafo.

<https://www.fafo.no/images/pub/2006/537.pdf>

Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. I Baldersheim, H., Rose, L. E. (red.). *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. (utg.3). Fagbokforlaget.

Aanderaa, B. & Halvorsen, M. (2001). *Barnehage i en forandret verden*. Kommuneforlaget.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Problemstilling: Hvordan opplever ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager at de er blitt effektive etter samorganiseringen?

Intro:

Hvor ofte møtes dere i ledergruppen?

Hva er din rolle i ledergruppen?

Input (Forutsetninger):

Er det tydelig for deg hva oppdraget til ledergruppen er?

Er det saker du skulle ønske at dere brukte mindre tid på i ledergruppen?

Hvordan opplever du sammensetningen av medlemmer i ledergruppene?

Hvordan sikrer dere fortløpende informasjon mellom dere?

Prosesser:

Hvordan organiserer dere møtene deres?

Er det fokus på læring (refleksjon/utvikling) innad i ledergruppen?

Hvordan vil du beskrive at ledelse av ledergruppen fungerer?

Opplever du at dere har motstridende interesser?

Relasjonelle tilstander:

Hvordan vil du beskrive samspillet mellom medlemmene i ledergruppen?

Output (Resultater):

Hvilken merverdi opplever dere at ledergruppene skaper?

- Merverdi for barnehagevirksomheten
- Merverdi for det enkelte medlem

Hvis du kunne se i en spåkule, hvordan vil ledergruppen fungere om 5år?

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Ledergrupper i barnehager

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i barnehagen sitt arbeid med psykisk helse hos barn. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hvordan ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager samarbeider, knyttet opp mot egen opplevelse av effektivitet.

Den foreløpige problemstillingen for prosjektet er:

Hvordan opplever ledergruppene i Sandnes kommune sine barnehager at de er blitt effektive etter samorganiseringen?

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i spesialpedagogikk ved Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet. Veileder for prosjektet er Nichole M. Silva Elgueta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i dette forskningsprosjektet vil det innebære at du deltar i et gruppeintervju. Et slik intervju vil ha en varighet fra ca. 60 minutter. Det vil brukes en intervjuguide i gjennomføringen av intervjuene. Gjennomføring er planlagt i løpet av uke 15, 16 og 17 med forbehold om endringer og andre avtaler. Intervjuene vil tas opp på lydopptak med en diktafon lånt av biblioteket på UiA. Lydopptaket vil i etterkant av intervjuene bli transkribert, anonymisert og slettet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Som deltaker i prosjektet vil du ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Personopplysninger vil anonymiseres og ikke kunne gjenkjennes. Veileder Nichole M. S. Elgueta og masterstudent Winnie Mowinckel har tilgang til dataene.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen være avsluttet 15.12.2021. Etter endt prosjekt vil alle personopplysninger gjennom opptak slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Winnie Mowinckel (student),
e-post: winnie.mowinckel@sandnes.kommune.no, tlf.: 92243082
- UiA ved Nichole M. S. Elgueta (Veileder), e-post: nichole.e.silva@uia.no tlf.: 38141342
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen, e-post ina.danielsen@uia.no, tlf.: 45254401

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

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

Med vennlig hilsen
Winnie Mowinckel

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien: *Ledergrupper i barnehager* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)