

## **Blir vi henta, eller er vi med videre?**

**Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet?**

Kjersti Stange Waaland

### **VEILEDER**

Silje Vegge  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2022/2023**

Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Motivasjon for studier og forskning kommer som et ønske om å forstå. Lite visste jeg at oppstart på nasjonal styrerutdanningen høsten 2017 skulle ende opp med forskning og fullført masteroppgave. Mer kunnskap trigget nysgjerrigheten for å finne svar på hvordan egen arbeidsplass kan fortsette å være en viktig aktør i barnehagesektoren.

Takk til engasjerte respondenter som delte masse og som bekreftet at problemstillingen var svært dagsaktuell. Takk til arbeidsgiver som har tilrettelagt med tid og økonomisk bidrag, og gode kollegaer som har heiet fra sidelinjen.

Takk til studiekollegaer som har bidratt med kunnskap, motivasjon og stor tro på at jeg skulle komme i mål. Nå er det deres tur.

En spesiell takk til Hege og Silje som har lest korrektur.

Til mine veiledere Morten Øgård og Silje Vegge. Takk for motiverende veiledning og tro på oppgavens tematikk. Jeg har lært mye i dette samarbeidet. «Det handler om prosessen» sa Silje mange ganger, og det stemmer.

Til min kjære mann, som innimellom har tatt søndagsturene alene. Fra nå av er jeg påkoblet turprosjektet vårt. Takk for din tålmodighet.

Kjersti Stange Waaland

Stavanger, juni 2023

## Sammendrag

Oppgavens tittel «Blir vi henta, eller er vi med videre?» er inspirert av Storbergerapporten «Du er henta». Private barnehageaktører har i flere tiår bidratt til vekst, mangfold, utvikling og kvalitetsfokus. Barnehagesektoren har de to siste tiårene vært gjennom store endringer både i forhold til drift, innhold og finansiering. Full barnehagedekning er nådd. Overkapasitet av barnehageplasser utgjør store kostnader for staten. Sektoren må reguleres. For en foreldreid barnehage, i et krevende marked, kan det derfor oppleves som at «**Vi blir henta**».

Forskning gjennomført i denne oppgaven har hatt som mål å finne ut av hva foreldreeide barnehager erfarer nå og tenker om fremtiden. Hvilke muligheter og utfordringer står de overfor gitt dagens rammebetingelser? Fem daglige ledere i foreldreeide barnehager har delt sin SWOT analyse. De har beskrevet hva som er muligheter og utfordringer for videre drift. Ved å analysere respondentenes SWOT-analyser, i lys av Bolman og Deal (2014) sine fire ulike perspektiver, har jeg funnet noen sammenfallende svar. Empirien fra SWOT analysen er blitt validert ved å gjennomføre et fokusgruppeintervju med respondentene.

Forskningen avdekker følgende funn: Aktører i foreldreeide barnehager har, tross liten ledelse, kapasitet og ønsker om å være en del av barnehagesektoren også inn i fremtiden. Foreldreeide barnehager er godt etablert, har vilje og kompetanse til å være en del av mangfoldet. Nettverk kan se ut til å styrke de autonome barnehagene ved at de via produktive og faglige samarbeid kan kompensere for manglende støttefunksjoner, som eksisterer for barnehagene i kommunen og i store barnehagekonsern.

Det er likevel forhold som ligger utenfor foreldreeide barnehagers rekkevidde som må på plass for at ideelle barnehager skal klare å opprettholde driften. Sektoren styres av statlige reguleringer. Som utøvende aktør i sektoren erfarer en at reguleringer påvirkes av hvilken regjering som styrer. Dette er en uholdbar situasjon som skaper uforutsigbare driftsforhold for aktører som er avhengig av tilskudd fra kommunen. De tre strategiplanene som er benyttet i denne oppgaven; «Du er henta», Hurdalsplattformen og Barnehagen for en ny tid, fremsnakker alle behovet for mangfold i sektoren, ved hjelp av ideelle drift. Det blir derfor et paradoks når det er statlige reguleringer som hindre foreldreeide barnehagers muligheter til å være en del av mangfoldet i fremtidens barnehagesektor. For at foreldreeide barnehager skal klare å bidra som en ideell aktør også i fremtiden, må lovverk og finansieringssystemet differensieres. Skjer det, ja «**da er vi med videre**».

## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag.....	3
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1. Tema og relevans .....	6
1.2 Problemstilling.....	7
<b>2.0 Barnehage som politikk område</b> .....	<b>9</b>
2.1 Barnehagens historiske utvikling fra barneasyl til nåtidens barnehage.....	9
2.1.1 Barneasyl.....	9
2.1.2 Asylene blir barnehager .....	9
2.2 En kort introduksjon til utvikling og styring i offentlig sektor .....	11
2.2.1 En historisk tidslinje fra PA til NPM i et barnehageperspektiv .....	13
2.3 Barnehageorganisasjonen i et offentlig styringssystem.....	16
2.4 Private barnehager.....	19
2.4.1 Foreldreeide barnehager.....	20
2.4.2 Finansering av private barnehageaktører .....	21
2.5 Barnehagens samfunnsmandat.....	23
2.6 Barnehagedrift i dag (2021-2023).....	25
2.6.1 Du er henta.....	25
2.6.2 Hurdalsplattformen.....	29
2.6.3 Barnehagen for en ny tid .....	30
2.6.4 Ytre forhold som kan påvirke sektoren .....	31
<b>3.0 Teoretisk tilnærming</b> .....	<b>33</b>
3.1 Bolman og Deal .....	33
3.1.1 Den strukturelle rammen.....	34
3.1.2 Human Resource rammen .....	36
3.1.3 Den politiske rammen .....	39
3.1.4 Den symbolske rammen .....	41
3.1.5 En oversikt over forskningsspørsmålene i de ulike fortolkningsrammen ..	44
3.2 Strategibegrepet i forståelsen barnehagekontekst.....	45
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>47</b>
4.1 Valg av metode for datainnsamling .....	47
4.2 Valg av respondenter.....	48
4.3 Valg av metodikk.....	49
4.3.1 SWOT analyse .....	50
4.3.2 Innholdsanalyse.....	52

4.3.3	Fokusgruppeintervju .....	53
4.4	Forskning på egen organisasjon.....	54
4.5	Etiske og praktiske hensyn .....	55
4.6	Reliabilitet, validitet og feilkilder .....	55
4.6.1	Validitet, reliabilitet og mulige feilkilder i egen forskning.....	57
<b>5.0</b>	<b>Presentasjon av funn .....</b>	<b>59</b>
5.1	Respondentens SWOT analyser .....	60
5.1.2	Respondentenes svar i mulighetsbildet (O).....	60
5.1.3	Respondentenes svar i utfordringsbildet (T).....	62
5.2	Innholdsanalyse av respondentenes svar .....	65
<b>6.0</b>	<b>Analyse og drøfting av funn.....</b>	<b>71</b>
6.1	Den strukturelle rammen .....	71
6.2	Human Resource rammen.....	73
6.3	Den politiske rammen.....	74
6.4	Den symbolske rammen.....	76
6.5	Fokusgruppeintervju .....	77
6.5.1	Gjennomføring og analyse av fokusgruppeintervjuet.....	78
<b>7.0</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>83</b>
7.1	Oppsummering .....	83
7.2	Hva avdekket forskningen?.....	84
7.3	Funn sett opp mot valgt teori.....	85
7.4	Avsluttende refleksjoner.....	87
<b>8.0</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>89</b>
9.1	Tabelloversikt.....	92
9.2	Figuroversikt .....	92
	Vedlegg 1.....	93
	Vedlegg 2.....	95
	Vedlegg 3.....	97
	Vedlegg 4.....	101
	Vedlegg 5.....	102
	Vedlegg 6.....	104

## 1.0 Innledning

### 1.1. Tema og relevans

Barnehageplasser til alle barn i Norge ble viktig på starten av 2000 tallet. Det var ikke en selvfølge at foreldre som ønsket barnehageplass til sine barn fikk tilgang på et slikt tilbud. Det var flere årsaker til dette, blant annet var det ikke etablert nok barnehageplasser i markedet i forhold til behovet som hadde vokst frem. En annen årsak til at ikke alle barna gikk i barnehage, var at det var kostbart og dermed ikke et tilbud som alle kunne benytte seg av.

I fravær av barnehageplasser benyttet mange foreldre seg av alternative løsninger for barnepass. Dagmødre, som passet andres barn i egne hjem, var et stort og uoversiktlig marked. Det var lite eller ingen kontroll på hva et slikt tilbud kostet, hvor mange barn en dagmamma hadde ansvar for i løpet av en dag, og hvilken kvalitet det var på innholdet og omsorgen. En slik ordning var ikke ønskelig. En var opptatt av at foreldre og barn skulle ha et godt barnehagetilbud til en pris som var i tråd med hva en småbarnsfamilie kunne klare å håndtere i sin privatøkonomi.

Mangelen på barnehageplasser måtte løses. I juni 2003 ble det inngått et historisk forlik på Stortinget som omhandlet fremtidens barnehagepolitikk. Forliket er blitt kjent som barnehageforliket og har vært avgjørende for hvordan norsk barnehagepolitikk har utviklet seg frem til i dag. Hovedtrekkene i forliket var å få etablert nok barnehageplasser med en barnehagebetaling som var lik for alle foreldre, uavhengig av hvilken barnehage barnet gikk i. Barnehageforliket førte til rekordtempo på utbygging av barnehager. Private barnehageaktører ble motivert og stimulert til å ta del i utbyggingen, slik at en raskest mulig kunne oppnå ønsket om full barnehagedekning. I flere år utviklet barnehagesektoren seg i et tempo der offentlige og private barnehageaktører sammen etablerte et barnehagetilbud til det beste for barn, foreldre og samfunnet. Samarbeidet, finansieringen og formålet med likeverdig behandling av kommunale og private barnehageaktører ble regulert via stortingsmelding (Barne- og familiedepartementet, 2005, s. 30) og reguleringen i barnehageloven (Barnehageloven, 2005, § 17).

Fra barnehageforliket var en realitet i 2003 og frem til i dag har barnehagesektoren vært gjenstand for store endringer i forhold til finansiering, innhold og kvalitet. Debatten om

fremtidens barnehagesektor er blitt ytterligere aktualisert som en følge av at en nå erfarer en overetablering av barnehageplasser, samtidig som fødselstallene i Norge er synkende. Agendaen i norsk barnehagepolitikk er nå å regulere forholdet mellom etterspørsel og tilbud av barnehageplasser. Dette kommer til uttrykket i rapporten «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet, 2021).

I 2021 er det totalt 5 525 barnehager i Norge. 2612 barnehager er eid av kommunene, 2913 barnehager er eid av private aktører (Udir, 2022). Private barnehager består av ulike aktører som barnehagekjeder, enkeltforetak etablert som ideelle barnehager eller aksjeselskaper

I dagens politiske bilde erfarer vi en sterk polarisering i forhold til hvordan fremtidens barnehagesektor skal være. Venstresiden er tydelig på at offentlig tjenester ikke lengre skal løses ved hjelp av private aktører. Betegnelsen velferdsprofitører blir brukt for å vise til at private aktører, som leverer offentlige tjenester i form av blant annet barnehageplasser, skaffer seg private formuer via offentlige midler. Bruken av begrepet velferdsprofitører er sterkt omdiskutert. Høyresiden, i motsetning til venstresiden, er opptatt av at private aktører er nødvendige for løse nåtidens og fremtidens mange og komplekse oppgaver i offentlige sektor. De hevder at deltakelse av private aktører blant annet øker kapasiteten og kvaliteten i tjenestene, og at dette kommer brukerne til gode (Civita, 2019).

Det er i denne politiske polariseringen med endring og regulering av barnehagesektoren og private barnehageaktørers rolle jeg finner motivasjon og interesse for å drive forskning. Mitt fokus vil innebære forskning på foreldreide barnehager. En foreldreid barnehage eies av foreldre som til enhver tid har sine barn i barnehagen. Det er i 2021 registret 384 foreldreide barnehager i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021). På side 20 i denne oppgaven vil det bli redegjort for hva som kjennetegner foreldreide barnehager.

## 1.2 Problemstilling

Som en følge av utviklingen innen barnehagesektoren, spesielt rettet inn mot perioden etter barnehageforliket, og min interesse og engasjement i foreldreide barnehager, har jeg utarbeidet følgende problemstilling;

*Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet?*

Som daglig leder i en foreldreeid barnehage har jeg gjort meg erfaringer i forhold til endringer som har skjedd i sektoren fra 2003 og frem til i dag. Det har til tider vært krevende å forstå endringer og justeringer i regelverket, parallelt med å omsette dette i praksisfeltet. «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet, 2021) er en omfattende rapport med forslag om endringer, justering og innstramminger i barnehagesektoren. Rapporten kan forstås som at det offentlig nå sier «takkk for hjelpen» til private barnehageaktører. Staten er tilfreds med å ha nådd full barnehagedekning.

Rapporten «Du er henta» gir et tydelig uttrykk for at det er et offentlig ansvar å drifte barnehager. Likevel omtales ideelle barnehager som viktige aktører inn i fremtidens barnehagesektor. Dette kan forstås som et ønske om å opprettholde mangfold i sektoren. Utfordringen ligger i at innstramminger som iverksettes rammer alle private aktører, uavhengig av driftsform. Dette gjør det krevende å drifte ideelle barnehager i tråd med gjeldende regler og krav.

Motivasjonen for forskningen vil være å se nærmere på ideelle barnehagers muligheter til å være en del av barnehagesektoren inn i fremtiden. Ved å ta i bruk SWOT- analyser (se kap. 4) ønsker jeg å studere hva daglige ledere i foreldreeide barnehager erfarer som muligheter og utfordringer i sin organisasjon, gitt dagens rammebetingelser.

Ved hjelp av Bolman og Deal (2014) sin teori om oppbygging og organisasjonsforståelse gitt ut fra fire ulike perspektiver, vil det bli utarbeidet forskningsspørsmål i konteksten mulighets- og utfordringsbildet. Respondentenes svar vil bli analysert og tolket opp mot forskningsspørsmålene som utarbeides i forståelse av teorien. I etterkant av individuelle tilbakemeldinger gitt i SWOT analysen, inviteres respondentene til deltakelse i fokusgruppeintervju. Hensikten med fokusgruppeintervju vil være et ønske om å utvikle en dypere forståelse for svar gitt i individuelle SWOT analyser. En utvidet metodebruk vil også kunne validere respondentenes svar, og dermed styrke empirien og oppgavens reliabilitet.



## 2.0 Barnehage som politikk område

### 2.1 Barnehagens historiske utvikling fra barneasyl til nåtidens barnehage

#### 2.1.1 Barneasyl

Den første kjente institusjonen i Norge, der barn ble ivaretatt av andre omsorgspersonen enn sine foresatte, er etableringen av barneasyl i Trondheim i 1837. Som følge av den industrielle veksten flyttet mange arbeidere bort fra trange kår i bygdene og inn til byene for å finne seg et nytt levebrød. Behovet for arbeidskraft i industrien var stort, og begge foreldre og de eldste barna i familien måtte ut i arbeid. Dette medførte at små barn, som før ble ivaretatt av familiemedlemmer som bodde og arbeidet på gårdene, nå ble overlatt til seg selv. Slik vokste det frem en forståelse og behov for at de yngste barna måtte ha tilsyn og omsorg (Miljeteig-Olssen, 1996, s 25).

I Norge, som i Europa, var det frivillige organisasjoner og mennesker med et idealistisk og omsorgsfullt menneskesyn som etablerte barneasyl. I Trondheim ble organisasjon «Selskabet De Nødlidendes Venner» startet med formål om blant annet å dele ut klær til trengende barn. Denne organisasjonen var med å bidra til at det første barneasylet ble etablert i Trondheim i 1837 (Miljeteig-Olssen, 1996, s 26).

Etter hvert ble det etablert flere barneasyl i Norge, fortrinnsvis i byer der industrien var i fremvekst. I 1905 var det registret 27 barneasyl i Norge. 2 326 barn hadde sitt daglige virke i disse asylene (Miljeteig-Olssen, 1996, s 41). Ansatte som jobbet i asylene var som regel enker av middelstanden, eller enslige kvinner som selv ikke hadde egne barn og familier. De ansatte fikk tittelen pleiemødre. Pleiemødrene hadde i starten ingen formell utdanning for å ivareta barna. Dagene på barneasylet, som startet kl 0600 og ble avsluttet kl 1800, inneholdt ulike aktiviteter som var satt i system. Aktivitetene bestod av stell, måltider, gymnastikk, lek og enkel undervisning i bibelhistorie, naturhistorie, lesing og skriving (Miljeteig-Olsen, 1996, s. 27-30).

#### 2.1.2 Asylene blir barnehager

I årene 1860 og frem mot 1930 tallet skjedde det ikke store endringer i asylene. Da barnehage-ideen vant terreng i Norge i 1930-årene ble asylene etter hvert gjort om til daghjem

og barnehager. Fra midten av 30- tallet ble flere utdannet som barnehagelærerinner ved Frøbel-Instituttet i Sverige. Med økt kompetanse fikk ansatte i barnehager og daghjem en nyetablert forståelse av hva barn i barnehagealder trengte av omsorg og tilrettelegging. Det var fortsatt dårlig økonomi i disse institusjonene. Ved hjelp av mødre klubber, som organiserte ulike innsamlinger, ble barneasylene omdannet til moderne barnehager. Det innebar blant annet at det ble kjøpt inn møbler og leker som var mer i tråd med det en erfarte at barna hadde behov for. Barnehagene vektla nå barns muligheter for utfoldelse og frilek gjennom ulike formingsmaterialer, rytmeinstrumenter og rollelek (Miljeteig-Olsen, 1996, s. 41-43).

«Komitèen for Husmødrenes barnehager» ble dannet i Oslo i 1937. I flere tiår gjorde denne organisasjonen en viktig innsats for etablering og drift av barnehager i Oslo. De etablerte «Barnas uke» med det formål om å sørge for inntekter slik at flere barnehager kunne etableres. I «Barnas uke» bidro barn og deres foreldre med å vise frem hva barnehage var. Gjennom ulike aktiviteter ble det fremskaffet inntekter så vel som å utvide kunnskap, forståelse og engasjement for at barnehage var bra og viktig for barna. Etter hvert ble ulike organisasjoner som; Arbeiderpartiets Kvinneutvalg, Norske Kvinners Sanitetsforening, Røde Kors Barnehjelp, Norske Barnehagelæreres Landsforbund og Norges Husmorforbund engasjert i barnehagedrift. Alle organisasjonene arbeidet med en felles henstilling til myndighetene. Dette felles arbeidet innebar å utvikle og distribuere opplysningsmateriell med forståelsen av hva en barnehage var og dens betydning for barn og deres familier (Miljeteig-Olsen, 1996, s. 48-51).

Frem til 1946 hadde norske barnehager ingen vesentlig støtte eller kontroll fra myndigheten. I 1947 ble det via sosialdepartementet satt i verk en rekke tiltak som fikk betydning for barnehagesektoren. Lov om barnevern ble vedtatt i 1953, og «forskrifter for daginstitusjoner for barn» ble i 1954 utarbeidet med hjemmel i Barnevernsloven. Saksområdet, som gjaldt daginstitusjoner, ble i 1958 overført til et nyopprettet departement for familie og forbrukssaker. Dette innebar at en for første gang fikk barnehager oppført som egen post i et statsbudsjett. Endringer i lovverket førte til at det ble behov for tilsyn i barnehagene. Det ble opprettet kommunale stillinger for barnehageinspektører i flere byer. Det var nå etablert en bedre forståelse av barns behov for vekst og utvikling. En forstod verdien av at barn fikk leke i trygge og tilrettelagte omgivelser sammen med jevngamle barn.

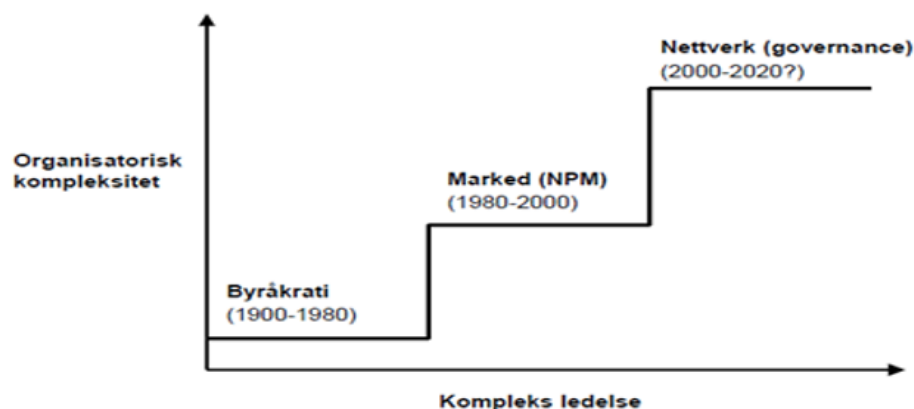
Barnehage for barns skyld kan likevel sees på som et ledende motiv. Det var også sosiale forhold som satte oppvekstforholdene for barn i fokus. Endringer i familiestrukturer og kvinners behov og ønske om mer utdanning førte til at det ble stilt krav om å kunne levere barna i barnehager. Barnehagesaken fikk som følge av dette en politisk tyngde. Alle partier hadde barnehagesaken med i sine partiprogrammer og det oppstod diskusjoner om ansvarsfordeling mellom stat og kommune. Det ble etterlyst regler om bemanning og utforming av barnehagelokaler. Tiden var inne for å regulere barnehagesektoren og barnehageloven var et faktum i 1975 (Miljeteig-Olsen, 1996, s 54-58).

I neste avsnitt vil det bli gitt en redegjørelse av utviklingstrekk i offentlig sektor, i kontekst barnehagesektor. Viktige milepæler i utviklingen blir gitt ved fremstilling i tabell 1, side 14-15.

## 2.2 En kort introduksjon til utvikling og styring i offentlig sektor

Styring og ledelse av offentlig sektor endrer seg i takt med den samfunnsmessige utvikling. Et samfunn i vekst må ledes ut fra den tid man er i og de utfordringer som en står overfor. Å styre innebærer å fatte beslutninger og gjennomføre dem i praksis. En offentlig styring vil dermed påvirke og endre samfunnet på en bevisst og planmessig måte. I offentlig sektor skiller vi mellom tre grunnleggende styrings og koordineringsmekanismer. Disse kjennetegnes som hierarki, marked og nettverk (Powell, 1991, s 300).

I offentlig sektor kjennetegnes disse mekanismene via ulike tidsperioder. En styrer et samfunn gitt ut ifra den tiden man er i. Følgende illustrasjon, gjengitt fra forelesningsnotater oktober 2020, kan gi en oversikt over den historiske utviklingen:



Figur nr 1: Historisk utviklingstrekk innenfor ledelse av offentlig sektor, Øgård, 2014

Public Administrasjon (PA), eller på norsk gjerne oversatt med byråkrati, var lenge det styresettet og ledelsesfilosofien som kjennetegnet offentlig sektor. Denne perioden strakte seg fra 1900 tallet og frem til 1980 tallet. Teorien om byråkrati er forankret i Max Webers klassiske kjennetegn på ledelse. Arbeiderene jobbet etter etablerte normer og rutiner som allerede var gjeldende i organisasjonen. Dette innebar lite eller ingen medvirkning fra de ansatte. De ansatte ble overvåket og kontrollert av ledere med autoritet og makt (Cameron & Quinn 2013, s.42). En gjenkjenner byråkrati som etater/fagenheter i offentlig sektor, hvor lederen av etaten er en fagperson med ansvar for sitt fagfelt. Dette kjennetegnes som en hierarkisk styringsmekanisme.

Fra 1980 og frem til 2000- tallet kjennetegnes offentlig sektor som en del av en omfattende reformbølge med navn New Public Management (NPM). Endringer og utvikling av offentlig sektor hadde til hensikt å effektivisere sektoren ved hjelp av styringsprinsipper som fungerte i privat sektor. Markedstenkning, styrt av tilbud og etterspørsel, er et av flere styringsprinsipper som kjennetegner denne reformtenkningen. Offentlig sektor ble opptatt av brukerfokusering, som omhandler hva kundene var opptatt av og hvilke behov som skulle dekkes. Hva innbyggerne mente om kvaliteten og tilbudet av de offentlige tjenestene ble viktig. For å lykkes med ny forvaltning ble kommunale virksomheter mer fristilt. Den enkelte leder ble gitt muligheter for å lede gjennom delegering. Konsulenter, ansettelser på kontraktsforhold som knyttet opp til resultatkrav, erstattet etter hvert den byråkratiske ledelsen (Øgård, 2014, s 95-96). En slik måte å styre og koordinere offentlig sektor på kjennetegnes via begrepet marked.

Fra starten av 2000-tallet har en sett konturene av ny offentlig forvaltnings strategi. «Governance» begrepet ble lansert som en innfallsvinkel for å beskrive kompleksiteten som har oppstått rundt offentlig problemløsning og tjenestefunksjon (Øgård, 2014, s. 100). New Public Governance (NPG) kan i Norge kjennetegnes ved at offentlig og privat aktører finner samarbeidsløsninger til det beste for innbyggerne, såkalte OPS (offentlig og privat samarbeid). Barnehageforliket kan sees på som et offentlig – privat samarbeid. Målet med et slikt samarbeid blir å bygge sosial kapital med involvering, deltakelse og legitimitet i et levende demokrati. Løsninger og innovasjon skal skapes sammen, med utgangspunkt i praksisfeltet, brukerne og tidligere erfaringer. Utviklingen er prosesser som skapes nedenfra og opp, i motsetning til klassisk ledelse (PA) der en styrte ovenfra og ned (Øgård, 2014 s. 102). Denne styringsmekanismen omtales som nettverksledelse.

### 2.2.1 En historisk tidslinje fra PA til NPM i et barnehageperspektiv

Ved hjelp av en tidslinje vil det bli gitt en illustrasjon på hvordan barnehagesektoren, i lys av de ulike styringsmekanismene i offentlig sektor, har utviklet seg. Effekten av og i hvilken grad en reformendring er vellykket avhenger i stor grad av den konteksten den iverksettes innenfor (Christensen et al. 2021, s. 209). Samfunnets behov for barnehageplasser, forståelsen av barnehagens nytteverdi og ønske om at alle barn skal kunne gå i barnehagen har ført til en rask og hurtigvoksende sektor. Dette gjenspeiles ved hyppige endringer i rammeverk, lover og forskrifter, spesielt i perioden etter barnehageforliket i 2003. Det er gjort selektive utvelgelses i forhold til tidslinjen. Intensjonen med tidslinjen er å sette fokus på de endringer som har hatt størst påvirkning innenfor barnehagesektoren, spesielt for private barnehageaktører.

Årene 1975 og frem til 2000 viser endringene fra klassisk tenkning (PA) via markeds tenkning (NPM), der en erfarer flere endringer i forhold til brukertilpasning. Fra barnehageforliket i 2003 (NPG) og frem til 2022 er det spesielt endringer i forhold til finansering og kvalitetskrav som er vektlagt. Årstall og endringer som har fått betydning for driften av private barnehager er markert med en blå farge. Utvalget som er gjort, bygger på egne erfaringer i praksisfeltet.

Årstall	Hva ble bestemt	Hva innebærer dette
1975	Barnehageloven	Formalisering og politisk tyngde.
1982	Barnehage overført til Familie og forbrukerdepartementet	Mer fokus på målrettet arbeid i barnehagen.
1984	Kristen formålsparagraf ble bestemt. I tillegg ble det gjort forsøk med ulike lokale driftsformer	Brukertilpasning.
1987	St. melding nr 8 (1987-1988) <i>Barnehager mot år 2000</i>	Fokus på barnehagens innhold. Det ble satt i gang lokalt utviklingsarbeid i flere fylker.
1991	FN's barnekonvensjon	Barns rettslige stilling i samfunnet styrkes ved at barnekonvensjonen ratifiseres av norske myndigheter.
1995	Barnehageloven revideres	Barnehagen er en pedagogisk virksomhet, som skal nedfelles i barnehagens årsplaner Det skal fastsettes en rammeplan som skal gi retningslinjer for innhold.
1996	Rammeplan for barnehagen	Nasjonale rammer for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet innføres.
1997	6-års reformen	Skolestart blir senket fra 7 år til 6 år. Mange ledige plasser blir dermed frigitt, og disse fylles opp av de minste barna (1-2 åringer).
1997-1999	St. melding nr 27 (1999-2000) Barnehage til barns beste for barn og foreldre	Trinnvis innføring av kontantstøtte En mer familievennlig politikk der kombinasjon av barnehage og kontantstøtte gir familiene større valgfrihet.
2003	Barnehageforliket	Historisk politisk tverrfaglig samarbeid om full barnehagedekning.
2005	Revidert barnehagelov	Barns medvirkning får en betydelig plass i revidert lov.
2006	Barnehage som politisk område flyttes til Kunnskapsdepartementet	Barnehagen blir sett på som en del av utdanningssystemet.
2006	Revidert rammeplan	Fagområder med egne temahefter utarbeides.
2006	St. melding nr 16 (2006-2007) <i>ingen stod igjen</i>	Tidlig innsats for livslang læring – barnehage og skole for alle.
2009	Rett til barnehageplass	Retten til barnehageplass forankres i barnehageloven.
2009	St. meld nr 41 (2008-2009) <i>Kvalitet i barnehagen</i>	Sikre høy kvalitet i barnehagen tross stor utbygging.
2010	NOU 2010:8 <i>med forskertrang og lekelyst</i>	Ny formålsparagraf.

2011	Bortfall av øremerkede tilskudd til private barnehager	Kommunene overtar finansiering av alle barnehagene.
2012	NOU 2012:1 <i>til barns beste</i>	Legger føringer for store endringer for fremtidens innhold, utdanning og formål. Førskolelærer endres til barnehagelærer.
2013	Melding St 24 (2012-2013) <i>Fremtidens barnehager</i>	Høy og likeverdig kvalitet i alle barnehager, ansattes kompetanse.
2015	Forskrift om tildeling av tilskudd private barnehager	Tydelighet i regelverket innenfor vedtak om tilskudd, samt aktivitetsendringer.
2016	Innføring av gratis kjernetid	Beregnes etter familiens samlede inntekt, ønsket om at alle skal kunne delta i barnehagen.
2017	Endring i forskrift av tilskudd for private barnehager	Tilskudd til pedagogisk bemanning som følge av endringer i pedagognormen.
2018	Innføring av nye normkrav	Pedagognorm - flere barnehagelærere
2019	Innfris innen 2019	Bemanningsnorm - flere i grunnbemanning.
2020	Reduksjon i pensjonspåslag for private barnehager, nedtrapping frem til 2024	Reduserte tilskudd som følge av en overbetaling fra tidligere år.
2021	Rapporten «Du er henta»	Ønsket om å kontrollere sektoren, tilpasset dagens behov og befolkningsvekst.
2021	Hurdalsplattformen	Ytterligere innstramming rundt finansiering når to partier skal enes om en felles barnehagepolitikk.
2023	Barnehagen for en ny tid	Videreføring og presiseringer av mål i Hurdalsplattformen

Tabell 1 - *Historisk utvikling av barnehagesektoren fra 1975 til 2023*

Fra innføring av kommunale tilskudd i 2011 ser vi en hyppigere reguleringer i forhold til regelverk som omhandler privat barnehageaktører.

## 2.3 Barnehageorganisasjonen i et offentlig styringssystem

For å gi en innsikt i hvordan barnehager i Norge blir regulert, vil det bli redegjort for hvordan de formelle styringssystemene av barnehager er bygd opp. Innenfor barnehagesektoren er det staten (Storting og Regjering) som bestemmer hovedlinjene. Det skilles mellom politisk- og administrativ styring. Ut fra dette kan en forstå at barnehagesektoren gjenspeiles av det politiske landskapet i Norge, samt offentlig forvaltning og lovgivning.

Stortinget er øverste myndighet i Norge. Det er Stortinget som vedtar de overordnede politiske beslutninger i forhold til barnehagedrift. Barnehageloven er det tydeligste mandatet på beslutninger i barnehagesektoren. Det er Stortinget som har vedtatt barnehageloven. Det er også de som kan gjøre endringer i loven. De lover som settes av Stortinget gjelder for både private og offentlige barnehager. Dette er med på å sikre at barn i Norge får et likeverdig, kvalitativt godt pedagogisk tilbud, uavhengig av hvilken barnehage de går i. Andre lover som fastsettes av Stortinget vil også ha betydning for drift av barnehager. Vi kan blant annet nevne arbeidsmiljøloven (som har betydning for de som er ansatt i barnehagen) og forskrift om miljørettet helsevern i barnehage som sikrer forsvarlig og trygg drift av barnehagene som institusjon (Børhaug og et al., 2015, s 164-165). Satsningsområder som kompetanseheving og utbygging av sektoren gis via bevilgninger på statsbudsjettet (Børhaug og et al., 2015, s. 165). Ut fra dette forstår vi at retning og vei styres av staten.

REKOMP (regional ordning for kompetanseutvikling i barnehagen) er et eksempel på en satsning innenfor kompetanseheving (Kunnskapsdepartementet, 26.01.2021). Denne satsningen har blitt til i forlengelse av flere ulike stortingsmeldinger som har satt fokus på kvalitet, innhold og kompetanseutvikling i oppvekstsektoren. REKOMP skal bidra til at barnehagene utvikler sin pedagogiske praksis via barnehagebasert kompetanseutvikling. Målsettingen er å sikre at alle barn, uavhengig av hvor de bor og hvilken barnehage de tilhører, får et likeverdig tilbud med høy kvalitet. Kompetanseutviklingen tar utgangspunkt i rammeplanens innhold og intensjoner (Kunnskapsdepartementet, 2017). Den regionale ordningen gir kommunene ansvar for kvalitetsutvikling i barnehagen. Den enkelte kommune har muligheter for å tilrettelegge og utarbeide ulike samarbeidsformer for hvordan utviklingsarbeidet skal gjennomføres. UH-sektoren (Universitet og høyskoler) er en viktig aktør i denne ordningen. Intensjonen er at praksisfelt og UH-sektoren skal lære av hverandre i et gjensidig partnerskap (dmmh.no, 2023).



Regjeringen leder ulike departementer. Disse utgjøre statens overordnede administrative myndighet. Departementene er ledet av statsråder. En statsråd tilhører et parti med partipolitiske mål og en ideologi om hvordan samfunnsutvikling og utfordringer skal løses. Når en regjering legger premisser for hvordan innholdet i barnehagen skal være, for eksempel gjennom rammeplan og annet veiledningsmaterieell, vil den politiske sammensetningen i regjering og på Stortinget være med å styre premissene for barnehageutviklingen. Et eksempel som kan illustrere dette er overføringen av barnehagefeltet fra Barne- og likestillingsdepartementet til Kunnskapsdepartementet i 2005. Skifte av departement viser både til en endring av innholdet og premissene for den politikken som føres. En spørreundersøkelse som ble utført blant landets styrere i 2009, kunne tyde på at lederne i barnehagen erfarte økt politiske oppmerksomheten etter endring av departement (Børhaug og et al., 2015, s 165).

Fylkesmann (Statsforvalter fra 01.01.2021) er statens regionale representant. Fylkesmannen har ansvar for at statens tilskudd til barnehagene blir tildelt etter gjeldende regler. Videre skal Fylkesmannen føre tilsyn og veiledning i forhold til at kommunen utøver sin jobb som barnehagemyndighet. Formålet med tilsyn er å sikre at kravene i barnehageloven, men også at andre styrende dokumenter som Rammeplan, St. meld osv., blir oppfylt på kommunalt barnehagenivå og i den enkelte barnehage. Fylkesmann er også klageinstans for barnehager i de saker der kommune og barnehagene ikke er omforent. Det kan for eksempel være forhold om godkjenning av leke- og oppholdsareal, dispensasjonssøknader fra utdanningskravet eller uenighet om fastsetting av foreldrebetaling og likeverdig behandling av tilskudd. Fylkesmannen har også et veilederansvar for å ivareta en lik forståelse av loven, og sørge for at koordinering og initiering av utviklingsarbeid i kommuner og barnehager (eks REKOMP) blir iverksatt slik som Storting og regjering har bestemt (Børhaug og et al., 2015, s. 165-166). Fylkesmannens ansvar er regulert i barnehagelovens §9 (Barnehageloven, 2005).

Kommunen er den lokale barnehagemyndighet. Den enkelte kommune har det overordnede ansvar for at alle barn som har rett på et barnehagetilbud i kommunen får et godt og forsvarlig tilbud. Kommunen har ansvar for å godkjenne, føre tilsyn og veilede både private og kommunale barnehageaktører. Barnehagetilbudet har de siste ti årene blitt et viktig lokalpolitisk virkemiddel (Børhaug og et al., 2015, s 166). I forhold til å sikre befolkningsvekst, skatteinntekter og arbeidskraft til kommunen, kan tilbud om barnehageplasser være en avgjørende faktor for å tiltrekke seg barnefamilier til kommunen.

Kommunenes ansvar er regulert i barnehagelovens § 8 (Barnehageloven, 2005).

Barnehageeier har ansvaret for drift av barnehagen og for å sikre at ansatte har tilfredsstillende kompetanse. Vi skiller barnehageeierne i to hovedkategorier; kommunale og private. Uavhengig av eierforhold gjelder prinsippet om at alle lover, retningslinjer og reguleringer skal være oppfylt i driften. Det handler om kvalitet, makspris, tilgang til andre tjenester i kommunene som for eksempel bistand fra PPT (pedagogisk psykologisk tjeneste) helsestasjon, ergo- og fysioterapi tjenester osv. Kommunene har siden 2005 hatt tilsynsansvar for å sikre at alle kommunens barnehager driftes etter gjeldende lovverk (Børhaug og et al., 2015, s 166). Barnehageeiers ansvar er regulert i barnehagelovens § 7 (Barnehageloven, 2005)

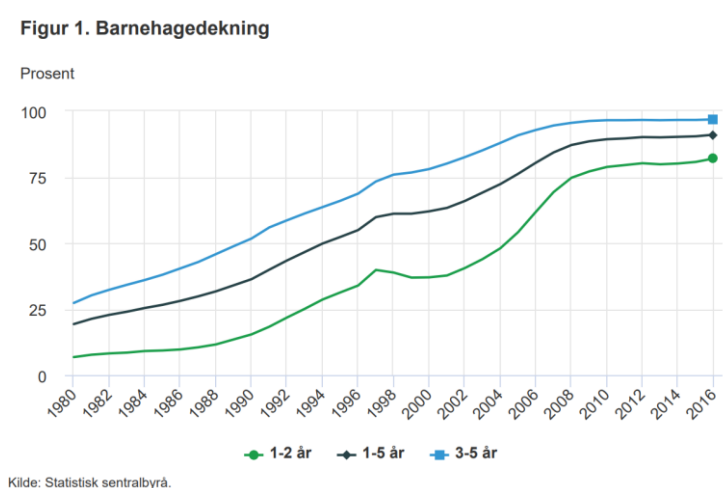
Private barnehager kan være eid av enkeltpersoner, menigheter, ideelle organisasjoner, foreldre, aksjeselskaper eller barnehagekonsern. Det blir ytterligere redegjort for private barnehager, og da særskilt om foreldreide barnehager på s. 21.

Det er kommunen som har ansvar for organisering av barnehagesektoren. Hvordan dette organiseres kan ha sammenheng med størrelse og lokalisering av kommunen. Noen kommuner har samordning av tjenesteområdene innen oppvekst, der både skole, barnehage, PPT, barnevern, helsestasjon og familievernkontor inngår. Flere kommuner har interkommunalt samarbeid med nærliggende kommuner. I større kommuner vil det gjerne være mer aktuelt å samordne flere barnehager i større virksomheter. En slik samdrift kan blant annet være motivert av effektiv ressursutnyttelse og ønske om nettverksledelse og større faglig samarbeid innad i sektoren.

Fordelingen mellom kommunale barnehage og private barnehageaktører er nokså likt. Det innebærer at 50 % av barnehagene eies av kommunene og 50 % av barnehagene eies av ulike private aktører (Børhaug og et al., 2015, s 166). Tall i figur 3, på side 21 i denne oppgaven, viser at fordelingen mellom kommunale og private eiere ser ut til å holde seg nokså lik i 2021.

## 2.4 Private barnehager

Det norske samfunnet har vært i en sterk vekst de siste tretti årene. Dette har ført til at stadig flere deltar i yrkeslivet. Som en følge av dette har behovet for flere barnehageplasser økt. I diagrammet som her er gjengitt (figur nr 2), ser vi hvordan antall barn i barnehage har økt betydelig i perioden fra tidlig 80- tallet og frem til i dag. I 2017 gikk over 91 % av norske barn i barnehagen.



Figur nr 2. Andel barn i barnehagen, 2021, presentert av SSB

Det økte behovet for flere barnehageplasser måtte realiseres raskt, og et flertall på Stortinget bestemte i 2003 at kapasiteten på barnehageutbyggingen måtte prioriteres. Dette forliket kjenner vi i dag som barnehageforliket. Kommunene fikk ansvar for å etablere nok barnehageplasser, samtidig som staten lovet fullfinansiering av utbyggingen (Barne- og familiedepartementet, 2003, s. 49).

Ikke alle kommuner hadde kapasitet til å klare utbyggingen alene, derav ble private utbyggere invitert med for å sikre full barnehagedekning. Private barnehageaktører, inkludert foreldreide barnehager, var allerede en del av barnehagetilbudet i flere kommuner. Med nye rammebetingelser og gode stimuleringsordninger ble dette et attraktivt marked for enda flere utbyggere. Ulike private aktører så dagens lys, og i dag består barnehagemarkedet av ulike nisjebarnhager, AS, barnehagekonsern og ideelle barnehager som driftes av blant annet menigheter og foreldre. Min forskning omhandler foreldreide barnehager, som defineres som ideelle barnehager.

### 2.4.1 Foreldreide barnehager

Foreldreide barnehager etableres og driftes av foreldre som gjør en aktiv innsats for å sikre at egne barn får et trygt og godt barnehagetilbud, fortrinnsvis i nærmiljøet. Ideen og utgangspunktet for foreldreide barnehager startet i 1987, da et gründer-ektepar i en mellomstor vestlandsby ikke fikk barnehageplass til sitt eldste barn. De så ingen annen utvei enn selv å starte sin egen barnehage. Arbeidet skulle vise seg å by på en del utfordringer, men fra en krevende start og frem til i dag har deres virksomhet etablert 501 foreldreide barnehager. Disse barnehagene utgjør fortsatt en betydelig andel av barnehageplasser til barn over hele Norge (Trygge barnehager, 2022).

Driftsmodellen for foreldreide barnehager innebærer at foreldre blir medeiere i barnehagen når barnet tildeles en barnehageplass. Barnehagen driftes som et SA, samvirkeforetak, der foreldre betaler inn et beløp i form av en medlemskontingent ved tilbud om barnehageplass. Dette beløpet er fastsatt av samvirket, og er en engangsinnbetaling som tilbakebetales når en ikke lengre ønsker eller trenger et barnehagetilbud. En andel gir en stemme inn i generalforsamlingen, også kalt årsmøte. Alle betalende medlemmer har stemmerett på årsmøte, og har dermed en mulighet til medbestemmelse i forhold til driften. På årsmøtet velges det foreldrerepresentanter til barnehagens styre. Styret er barnehagens øverste organ. Det er ansatt en daglig leder som drifter barnehagen på vegne av foreldrene. Foreldreide barnehager driftes som ideelle foretak. Det innebærer at det ikke er en økonomisk profitt som danner grunntanken ved å tilby barnehageplasser til kommunens innbygger. Formålsparagrafen i en foreldreid barnehage kan være som følgende;

#### § 2 Formål

Foretakets formål er å eie og drive barnehage til det beste for medlemmene og deres barn. Foretaket skal fremme medlemmenes økonomiske interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten som kjøpere av barnehagetjenester fra foretaket. Formålet er ikke kapitalavkastning til medlemmene. Eventuelt årsoverskudd skal godskrives egenkapitalen i foretaket (Ryggstranden barnehage SA, vedtekter, 2012).

Driftsformen har til hensikt å drive et godt barnehagetilbud. Eventuelle overskudd tilbakeføres til driften i form av aktiviteter og utstyr til barna, drift, vedlikehold og utvikling av barnehagens bygninger.

I en artikkel hentet fra Utdanningsnytt.no kan en lese at foreldreeide barnehager stadig blir færre. Artikkelen viser til at det i 2017 var 667 foreldreeide barnehager, 100 færre enn i 2011. Selv om tallene er noe usikre kan det se ut som om det er et større frafall av private barnehager vs kommunale barnehager (Jelstad, 2019). Artikkelen gir ikke noe eksplisitt svar på hvorfor det er slik.

Følgende tabell hentet fra Udir (2022) kan understøtter de tallene som artikkelen referer til. Tallene viser en større reduksjon i antall private barnehager totalt sett (ikke eksplisitt foreldreeide) kontra kommunale barnehager i perioden 2017 til 2021.

### Antall barnehager fordelt på eierform

	2017	2018	2019	2020	2021
Private	3 154	3 093	3 041	2 976	2 913
Kommunale	2 722	2 695	2 689	2 645	2 612
Totalt	5 876	5 788	5 730	5 621	5 525

Kilde: Utdanningsdirektoratet

Figur 3; *Antall barnehager fordelt på eierform*, Udir, 2022

#### 2.4.2 Finansering av private barnehageaktører

I forbindelse med barnehageforliket i 2003, ble det tilrettelagt for gode finansieringsordninger for både kommunale og private utbyggere. Ulike former for stimuleringstilskudd og gunstige lånegarantier via Husbanken muliggjorde en eksplosiv og ønsket vekst av barnehager på kort tid. Behovet for å få etablert nok barnehageplasser ble en høyt prioritert oppgave. Tilstandene som oppstod rundt denne kraftige veksten i sektoren, har i ettertid blitt karakterisert som å ha «sugerør inn i statskassen». En slik betegnelse kan gi oss et bilde på hvorfor det er blitt satt fokus på å regulere finansieringen av private barnehageaktører.

Fra 01. januar 2011 ble øremerking av finansiering av private barnehager endret. Ansvaret ble overført til kommunene (Kunnskapsdepartementet, 2012, s. 5). Dette innebærer at kommunen skal finansiere private barnehageaktører med bakgrunn i hva kommunen selv bruker på egne barnehageplasser. Tildeling av kommunalt tilskudd har et etterslep på to år (Forskrift om tilskudd for private barnehager, 2016, §3). Dette kan illustreres med følgende eksempel;

De utgifter og kostander kommunen har hatt i sine barnehager i 2020 (regnskapstall), danner grunnlaget for beregning av tilskuddssatser som kommunen tildeler private barnehager som inntekt (budsjett tall) for 2022. KS (Kommunenes fellesorganisasjon) og PBL (private barnehagers landsforbund) har utarbeidet en veiledende finansieringsmodell som benyttes til beregning av tilskudd til private barnehageaktører (KS/PBL, 15.06.2020).

For kommuner som ikke eier og drifter egne barnehager er det i forskriften utarbeidet tilskuddssatser. Disse satsene justeres årlig og blir av sektoren omtalt som nasjonale tilskuddssatser. Med utgangspunkt i de nasjonale satsene kan en privat barnehageaktør gjøre seg formening om hvorvidt kommunen tildeler lave eller høye tilskudd til private barnehageaktører. Landets kommuner er ulike i forhold til størrelse, befolkningsvekst, skatteinntekter osv. Som en følge av dette vil behovet for barnehageplasser være varierende i den enkelte kommune, derav varierende tilskuddssatser til private barnehageaktører. Private og kommunale barnehager er underlagt de samme kvalitetskravene i sin drift. Ulike beregningsgrunnlag i tilskuddssatsene, ut fra økonomi og prioriteringer i den enkelte kommune, kan se ut til å ha gitt utfordrende og usikre driftsforhold for mange private barnehager i perioden fra 2011 og frem til i dag. Flere private barnehageaktører har valgt å avvikle sine virksomheter, eller inngå i større barnehagekjeder for å sikre en mer forutsigbar drift for barn og ansatte. Tall fra Telemarksforskning, hentet fra tabell 3.2 i rapporten «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet 2021, s.44) kan understøtte forholdene om at små enkeltstående barnehager kjøpes opp og innlemmes i større barnehagekjeder.

Tabell 3.2 Kjedetilknytning blant private barnehager

	Antall barnehager 2013	Antall barnehager 2017	Endring antall	Endring prosent	Andel barnehager 2013	Andel barnehager 2017
Enkeltstående barnehager	2 302	1 996	-306	-13,3	69,4%	63,7%
Barnehager i kjeder	1 016	1 135	119	11,7	30,6%	36,3%
Barnehager i de 5 største kjedene	407	586	179	44,0	12,1%	18,7%
Barnehager i de 20 største kjedene	621	831	210	33,8	18,5%	26,5%

Kilde: Telemarksforskning v/Lunder, T. E., på oppdrag fra Aksjonsgruppen for enkeltstående barnehager, 2019. «En barnehagesektor i endring. Hvilken betydning har fremveksten av barnehagekjedene?» TF-notat nr. 20/2019

Figur 4; *Kjedetilknytning blant private barnehager*, Kunnskapsdepartementet, 2021.

## 2.5 Barnehagens samfunnsmandat

Det er til nå i oppgaven gitt et bilde av hvordan oppgaver og innhold i barnehagen formes og utvikles i samspillet mellom offentlige myndigheter, barnehageeier og den enkelte barnehage. Mens barneasyl hadde som hovedoppgave å ivareta barna når foreldrene var på jobb, er dagens barnehager regulert av krav i forhold til innhold, kvalitet, tiltaksbehov og vern av barnets rettigheter og medvirkning.

Barnehagelovens formålsparagraf fastsetter en overordnet bestemmelse om at barnehagen skal gi barn under opplæringspliktig alder gode utviklings- og aktivitetsmuligheter i nært samspill og forståelse med barnas hjem. Det innebærer at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet, som gir barn muligheter for lek, livsutfoldelse, meningsfylte opplevelser og aktiviteter. Barns alder, funksjonsnivå, kjønn, sosiale og etniske bakgrunn skal hensynsføres. Videre skal barnehagen gi rom for å støtte barns nysgjerrighet, kreativitet og vitebegjær med utgangspunkt i barnets egne interesser og ferdigheter. Barn skal oppleve mestring og glede i et sosialt og helsefremmende fellesskap, der alle kan delta uavhengig av sosiale forskjeller (Barnehageloven, 2005, §§1-2). Lovens bestemmelser fastsettes i forskrift om rammeplan for barnehagens innhold, oppgaver og formål (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Endringer og samfunnets syn på barn og barnehager skjer i takt med den generelle endringer i samfunnet. Flere komplekse problemer må løses i samfunnet. Myndighetene regulerer i lover og forskrifter hva som skal være retningsgivende måloppnåelse i barnehagen. Dette innebærer at barn fra tidlig alder deltar i institusjoner der fokus rettes inn mot å gi barna erfaringer i sosialkompetanse. Barna skal tilegne seg kunnskap og samarbeidskompetanse som skaper fremtidens samfunnsborgere. I denne oppgaven er det gjort et subjektivt utvalg i offentlige utredninger og politiske beslutninger som er med på å understreke barnehagen som en viktig samfunnsinstitusjon.

St. melding nr 16 (2006-2007) ...og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring.

Denne meldingen tydeliggjorde at barnehager ble en viktig del av barns livslange læring. Storsamfunnet erfarte etter hvert at mange unge gikk ut av grunnskolen med ulik kunnskap og kompetanse. Flere falt utenfor videregående opplæring. En slik utvikling var ikke ønskelig. Flere barn går nå i barnehagen, og man ble opptatt av at barn tidligst mulig skulle få tilgang

på hjelp, stimulering og motivasjon for å realisere sitt eget læringspotensialet, uavhengig av den enkeltes bakgrunn. Barnehagen ble en viktig bidragsyter til utjevning av sosiale forskjeller (Kunnskapsdepartementet, 2007, s. 8-19).

#### St. melding nr 41(2008-2009) Kvalitet i barnehagen.

Meldingen kommer i forlengelse av St. melding 16. Meldingen er tydelig på at kvalitet ikke skal gå på bekostning av den kraftige veksten i barnehageplasser. En skal mer enn før tydeliggjøre kvaliteten og hvordan denne skal etableres, utvikles og ivaretas i alle barnehager. Det er blant annet satt følgende mål for kvalitetsarbeid i meldingen:

- Sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager uavhengig om den er kommunal eller privat.
- Styrke barnehagen som læringsarena.
- Alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap (Kunnskapsdepartementet, 2009, s. 6)

#### Meld. St. 24 (2012-2013) Fremtidens barnehage

Denne meldingen er en av tre stortingsmeldinger som skal bidra til at Norge rustes som et kunnskapssamfunn. Utenom stortingsmeldingen som omhandler barnehager ble det også lagt frem meldinger i forhold til grunnopplæring, forskning og høyere utdanning. Intensjonen var at hvert enkelt menneske skal lykkes bedre i sin utdanning, og dermed få et bedre liv. I barnehagemeldingen vektlegges det at barndommen har en egenverdi som skal tas på alvor av ansatte med rett kompetanse. I denne meldingen finner en føringer om behov for økt bemanning og god ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2013).

#### Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.

Planen gir tydelige rammer og krav til barnehagens verdigrunnlag, barnehagens formål og innhold, og hvem som har ansvar for utøvende metodikk og progresjonsplaner. Videre presiserer rammeplanen verdien av trygge overganger for barn både når barna starter i barnehagen, endringer innad i barnehagen og overgangen til en skolehverdag (Kunnskapsdepartementet, 2017). Barns medvirkning står sterkt i norsk barnehage. Rettigheten er blitt nedfelt i Grunnlov, § 104 (Kongerike Noregs Grunnlov, 1814). Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet og i saker som gjelder dem selv (Barnehageloven, 2005, §3).



## 2.6 Barnehagedrift i dag (2021-2023)

Barnehagesektoren er politisk styrt. Hvem som har regjeringsansvaret, vil ha betydning for hvordan fremtidens barnehagesektor utvikler seg. Staten har to styringsverktøyer de kan bruke for kontroll og regulering. Det er finansiering og lovgivning. En har frem til nå sett hvordan veksten i barnehagesektoren har medført økt behov for styring og kontroll. For å forstå kompleksiteten i dagens rammeforhold, da spesielt i konteksten private barnehager, og særskilt foreleide barnehager, vises det til tre rapporter som inneholder føringer om ønsket strategi for fremtidens barnehagesektor.

1. Rapporten utarbeidet av Storberget utvalget «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet, 2021).
2. Hurdalsplattformen (Regjeringen, 14.10. 2021).
3. Barnehagen for en ny tid (Kunnskapsdepartementet, 2023)

### 2.6.1 Du er henta

De siste årene har Stortinget bestemt flere ulike anmodningsvedtak om finansiering av private barnehageaktører. Vedtakene er fattet i forbindelse med saksbehandling på regjeringsnivå og representantforslag i Stortinget. Det er også gjennomført flere interpellasjonsdebatter i Stortinget angående finansiering av private barnehager. Som en følge av dette ba Stortinget Solbergregjeringen om å nedsette et hurtigarbeidende utvalg for å se på finansieringen av private barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 21) Sektoren er inne i en ny fase. Barnehagekapasiteten er tilstrekkelig utbygd og samfunnets styringsmekanismer må nå tilpasses en ny tid.

Utvalgets mandat er å sette fokus på dagens finansiering av private barnehager. En ønsker en justering og tilpasning på dette området i forhold til dagens og fremtidens barnehagesektor. Utvalget skal i hovedsak fokusere på følgende forhold;

- Finansiering av private barnehager i kredittmarkedet, herunder vurdere Husbanken sin rolle inn i fremtiden.
- Utrede fordeler og ulemper med dagens finansieringssystem
- Peke på endringer og muliggjøre alternativer for nye finansieringsmodeller, for deretter å gjøre vurderinger av hvilke effekter og konsekvenser dette har for alle typer barnehager.

- Gjøre vurderinger om hvordan skisserte endringer vil stå seg over tid, og hvorvidt dette vil gi en langsiktighet og nødvendig forutsigbarhet for private barnehager.
- Videre skal en peke på hvordan foreslåtte endringer kan stimulere til å sikre økt kvalitet i det pedagogiske tilbudet.
- Vurdere om foreslåtte endringer legger til rette for samfunnsøkonomisk effektiv ressursbruk i barnehagesektoren.
- Vurdere om forslagene har en økt- eller redusert kostand for det offentlige. Det blir presisert at minst ett av forslagene fra utvalget om nye regler for finansiering av private barnehager samlet sett ikke skal gi økte utgifter til det offentlige.
- Til slutt ber en om at det utarbeides en veileder for statlig styring av kommuner og fylkeskommuner (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 23-24).

Utvalgets arbeid resulterte i to ulike tilnærminger. Flertallet i gruppen tar til orde for en Lokal samhandlingsmodell. Den modellen ønsker i hovedsak at det tilrettelegges for en bredere og bedre styring på lokalt nivå. De ser for seg en samhandling mellom private og kommunale barnehageaktører, der kommunene legger til rette for samhandling, kommunikasjon og innretning i barnehagetilbudet i kommunen. Dette kan omhandle regulering av opptak, kompetanseheving og kvalitetsfokus. Kvalitet og mangfold i barnehagesektoren sikres gjennom dialog med innbyggerne og deres behov og ønsker for barnehagetilbud (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 152-156).

I min forskning blir det viktig å vise til følgende forhold i Lokal samhandlingsmodell; Modellen viser til at det ikke er en felles enighet om hva ideelle barnehager er. De har utarbeidet et forslag om at følgende kriterier må være til stede i forhold til en definisjon av ideelle barnehager;

- Barnehagen er godkjent som skattefri institusjon etter skattelovens § 2-32.
- Barnehagen skal ha vedtektsfestet at det ikke kan tas utbytte og at dette gjelder for alle ledd i barnehagedriften.
- Alle inntekter og eventuelt overskudd skal reinvesteres i barnehagerelaterte kostnader for å utvikle barnehagetilbudet og sikre fremtidig barnehagedrift.

Den Lokale samhandlingsmodellen har i forlengelsen av denne definisjonen utarbeidet et forslag med følgende formulering til ny paragraf i barnehageloven;

§ 19. Kommunalt tilskudd til godkjente private barnehager.

Kommunen kan gi tilskudd til godkjente private barnehager. Kommunen kan stille vilkår om at barnehagen skal være registrert som ideell for å få tilskudd etter første ledd. Kommunen skal behandle private barnehager som mottar tilskudd, likeverdig med kommunale barnehager. Kommunen kan stille vilkår ved tildeling av tilskudd. Departementet kan gi forskrift om hva som er likeverdig behandling (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 160).

Mindretallet i utvalget viser til en alternativ modell kalt Kvalitet- og mangfolds modell. Denne modellen har som fundament at barnehagen må være til barns beste. Mindretallet er opptatt av å se på fremtidens finansiering med et utgangspunkt om å videreutvikle og ikke raserer barnehageforliket. Videre viser denne modellen til effekten av å ha gode barnehager på individ- og samfunnsnivå. En barnehagesektor med høy kvalitet har stor innvirkning på barns utvikling, dette sikrer også en samfunnsmessig positiv effekt. Modellen viser også til at det er en utbredd misoppfatning av hva likebehandling er i dagens finansieringsordning. Det at finansieringsordningen allerede i dag ligger i tildeling av kommunale driftstilskudd utgjør en forskjellsbehandling, fordi tilskuddene fremstilles som resultat av kommunens egne kostander til drift av barnehager. I landets kommuner er det ulik prioritering, driftsmodeller og fokusområder når ressurser skal fordeles i kommunebudsjettet. Med dette som utgangspunkt hevder mindretallet i utvalget at det i dag ikke er en fullverdig likebehandling mellom private og kommunale barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2021, s.172-177). Følgende illustrasjon, utgitt av Private barnehagers landsforbund (PBL) i forbindelse med høringsfristen av rapporten «Du er henta» 01.10.2021, kan gi en oversikt over hva de to modellene i rapporten innebærer av likheter og ulikheter, sett i forhold til allerede eksisterende finansierings system.

## Sammenligning av finansieringsmodeller

	Dagens finansierings-system	Kvalitets- og mangfolds-modellen	Lokal samhandlings-modell
Vektlegger foreldres rett til å velge barnehage	Ja	Ja	Nei
Lik finansiering av like krav	Nei	Ja	Nei
Bygger på pillarene i barnehageforliket	Ja	Ja	Nei
Regelverk for finansiering skal være nasjonalt fastsatt	Ja	Ja	Nei
Ivaretar prinsipp om økonomisk likeverdig behandling	Delvis	Ja	Nei
Økt lokalpolitisk styring av kvaliteten i barnehagene	Nei	Ja	Ja
Ivaretar gode barnehager uavhengig av organisasjonsform	Ja	Ja	Nei
Ivaretar barnehagenes behov for forutsigbarhet	Delvis	Ja	Nei
Ivaretar hensynet til langsiktig kvalitetsutvikling	Delvis	Ja	Nei
Høyere tilskudd til små private barnehager	Nei	Ja	Ja
Sikrer ansatte ordnede lønns- og pensjonsvilkår	Delvis	Ja	Ja
Mekanismer for å opprettholde samlet nivå på finansiering	Ja	Ja	Nei
Opprettholde generell rett til lån i Husbanken	Delvis	Ja	Nei
Enklere regelverk, mindre byråkrati og lavere konfliktnivå	Nei	Ja	Nei
Nasjonale regler for finansiering av barnehagebygg	Ja	Ja	Nei
Verktøy for kommunalisering ved salg av barnehager	Nei	Nei	Ja
Kutt i pensjonspåslag uten grundig og helhetlig gjennomgang	Har vært foreslått	Nei	Ja
Tidsavgrenset rett på tilskudd, uavhengig av foreldres ønsker	Nei	Nei	Ja

Laget med Datwrapper

Tabell 2 - Sammenligning av finansieringsmodellene, PBL, 2021,

## 2.6.2 Hurdalsplattformen

Hurdalsplattformen (Regjeringen, 2021) er et samarbeidsdokument utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet som følge av Stortingsvalget høsten 2021. De politiske mål og strategiske valg i Hurdalsplattformen for barnehagesektoren er sammenfallende med den Lokale samhandlingsmodellen i «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet, 2021)

Et overordnet mål i Hurdalsplattformen er å sette en ny og mer rettferdig kurs for vanlige folk. Strategien bygger på at høy tillitt og sterkt felleskap binder landet sammen. Små forskjeller mellom folk og et levende folkestyre gjør Norge til et av verdens beste land å bo i. Regjeringen mener at økt privatisering og sentralisering av blant annet offentlig tjenester er med på å skape forskjeller. De sier at ulikheter tærer på tillit, trygghet og samhold. Regjeringen er opptatt av å sikre gode tjenester nær folket. Lokalsamfunnet skal bestemme selv, og innbyggerne skal få innflytelse over sin egen hjemplass (Regjeringen, 2021, s. 6)

Dette fokuset samsvarer med innholdet i Lokal samhandlingsmodell i «Du er henta», hvor det foreligger forslag som innebærer at barnehagesektoren skal styres fra et mer lokalpolitisk perspektiv. Samhandling mellom ulike aktører og innbyggernes behov og meninger skal tillegges verdi, og det er kommunene som skal inneha ansvaret for organisering, samhandling og strategi (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 152-156).

I Hurdalsplattformen finner en at regjeringen vil innføre strengere krav for private barnehager, med mål om å sikre en bedre styring og kontroll av barnehagesektoren. Et nytt regelverk, vil ifølge Regjeringen, sette en stopper for utviklingen av kommersielt drift- og eierskap i barnehagesektoren. I forlengelsen av reguleringen av private aktører i sektoren sier Regjeringen, som lokalfordelingsmodellen, at de vil gi små og privateide ideelle barnehager bedre rammevilkår. Målet er at kommunene blir gitt en anledning til å prioritere disse barnehagene (Regjeringen, 2021, s. 51).

### 2.6.3 Barnehagen for en ny tid

Ny nasjonal strategiplan for barnehager mot 2030, Barnehagen for en ny tid (Kunnskapsdepartementet, 2023) viser et fortsatt høyt fokus på å få regulert dagens barnehagesektor i tråd med sittende regjerings intensjoner. Strategiplanen er en presisering av målsettinger i «Du er henta» rapporten (Kunnskapsdepartementet, 2021) og Hurdalsplattformen (Regjeringen, 2021).

Strategiplanen skal, ifølge departementet, bidra til en bedre kvalitet i barnehagetilbudet til alle barna gjennom økt kompetanse, tilstrekkelig bemanning, lav maksimalpris og gode moderasjonsordninger. Det er også viktig for den sittende regjeringen at fellesskapets ressurser kommer barna til gode via en bedre regulert barnehagesektor. Et mer likeverdig barnehagetilbud, vil ifølge departementet, skje ved å gi kommunene en bedre demokratisk styring og kontroll (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 7).

For å kunne oppnå en bedre kontroll og styring av sektoren vil regjeringen modernisere dagens styrings- og finansieringssystem. Målsetningen er å legge frem et helhetlig forslag til endring i sektorens regelverk innen utgangen av 2023. Oppsummert skal endringer i regelverket inneholde forslag om blant annet;

- Kommunenes økte muligheter for å bestemme finansiering og krav til alle barnehager.
- Kommunens gis styringsrett til godkjenning, opptak, dimensjonering og kapasitet.
- Kommunen skal gis mulighet til å prioritere små privateide og ideelle barnehager for å kunne ivareta mangfoldet i sektoren.
- Kommunen gis mulighet til å føre økonomisk tilsyn med private barnehager.

Flere av disse målsettingen er allerede en realitet i sektoren, og skal styrkes via ytterligere kontroll og regulering av barnehagedriften. Regjeringen sier at private aktører skal være en del av det kommunale velferdstilbudet. Det er likevel et viktig mål å regulere sektoren slik at offentlig midler ikke benyttes til inviteringsobjekter for kommersielle interesser (Kunnskapsdepartementet, 2023 s. 49).

#### 2.6.4 Ytre forhold som kan påvirke sektoren

På tross av store endringer både i forhold til lovgivning og finansiering, blir barnehagesektoren sett på som en bransje med lav risiko. Med dette forstås at ytre forhold ikke nevneverdig påvirker driften av barnehagens indre liv. Dette bildet har endret seg på kort tid. De senere års internasjonale kriser har fått innvirkning på drift i barnehagesektoren.

12. mars 2020 ble samtlige barnehager i Norge stengt som en følge av usikkerhet rundt den voksende koronapandemien (NRK Nyheter, 12. mars 2020). De første dagene var det usikkerhet om private aktører ville beholde sine tilskudd og inntekter. Foreldre ønsket ikke å betale for et barnehagetilbud de ikke kunne benytte. Avklaringen rundt barnehagens inntekter kom ca en uke etter nedstengingen. Private barnehageaktører fikk, med mange andre ulike bedrifter og virksomheter i Norge, tilskudd fra staten som sørget for at inntektene ble opprettholdt.

Alle landets barnehager ble 20. april 2020 gjenåpnet med strenge smitteverntiltak (Udir, 12.02.2022). Driftsendringer i forbindelse med koronapandemien har medført ekstraordinære kostnader for barnehagene. Sektoren har hatt et større sykefravær enn normalt. Som en følge av smitteverntiltak og kohort inndelinger kunne en ikke omdisponere personalet. Deler av sykefraværet ble en periode kompensert for i form av kortere arbeidsgiver periode (fra 16 dager til 6 dager). Denne ordningen ble etter hvert avvirket. Disse driftsutfordringene har medført store merkostnader for private barnehager. Staten har kompensert for kommunenes utgifter i forbindelse med korona pandemi. En kompensasjon for økte koronautgifter hos private barnehageaktører vil bli kompensert via tilskuddene som tildeles med to års etterslep (Kunnskapsdepartementet, 2016, §3).

I 2022 står verdenssamfunnet igjen overfor en internasjonal krise som kan få indirekte konsekvenser for drift i barnehagene. Den pågående krigen i Ukraina og økte tørke i Europa, har ført til en energikrise i vår del av verden som vi aldri før har erfart. I Norge tar vi tilgangen på energi som en selvfølge. Nå deler vi både energi og bekymringer med resten av Europa. Som en konsekvens av dette er strømprisene økt betydelig. Regjeringen har innført strømstøtteordninger for private hjem. Den 16. september 2022 kom regjeringen med strømstøtteordninger for bedrifter. Denne støtten omhandlet ikke private barnehageaktører.

Flyktningestrømmen fra Ukraina til Norge kan innebære økt press på barnehagene. Barn og familier i krise vil trenge en trygg og god barnehageplass. Ansatte med rett kompetanse og språkkunnskaper må kunne ivareta barna som har opplevd traumer. I første omgang er det kommunenes ansvar å bygge kapasitet for å ta imot disse barna og familiene. Der det ikke er kommunale barnehager må private barnehageaktører bidra.



## 3.0 Teoretisk tilnærming

### 3.1 Bolman og Deal

I dette kapittelet blir det redegjort for valgt teoriforankring og forståelsen av teorien inn mot oppgavens problemstilling som omhandler hvilke muligheter og utfordringer som ligger i drift av foreldreide barnehager. Teorien som er valgt er Bolman og Deal (2014) og deres oppbygning og organisasjonsforståelse sett ut fra fire ulike perspektiver.

Denne teoritilnærmingen benyttes fordi teorien blant annet belyser og gir en forståelse av at offentlig og private organisasjoner i stigende grad er mer og mer flettet inn i hverandre. I følge Bolman og Deal (2014) trenger vi en felles forståelse og en felles arena for å styrke organisasjonene, både i offentlig og privat sektor. Teorien viser til ulike perspektiver som kan hjelpe lederne til å få et større og mer systematisk bilde på situasjonen. Det å kunne forstå organisasjonen gjennom å skifte til ulike perspektiver gir muligheter til å se og tenke på mer enn en måte eller løsning om gangen. Dette kan igjen gi muligheten til å gi et mer fullstendig bilde av hva som foregår og hva som kan gjøres (Bolman & Deal, 2014, s. 28).

Bolman og Deal skiller mellom følgende perspektiver;

- Den strukturelle rammen – metaforisk beskrevet som fabrikk eller maskin.
- Human Resource rammen – metaforisk beskrevet som familie.
- Politiske rammen – metaforisk beskrevet som en jungel.
- Den symbolske rammen – metaforisk beskrevet som karneval, teater eller et tempel.

De ulike perspektivene kan beskrives som ulike fortolkningsrammer. Disse kan fremstå som mentale modeller, et sett av ideer eller antagelser, som kan benyttes i fortolkningen av å forstå og finne frem i utfordringer og problemer. En god fortolkningsramme kan gjøre det lettere å forstå hva en står overfor, hvilke muligheter og utfordringer en ser, og dermed analysere og forstå hvordan du kan håndtere situasjonen (Bolman & Deal, 2014, s. 34).

SWOT analysen kan bli et verktøy i å forstå de ulike perspektivene, via kartlegginga av interne styrker og svakheter, og muligheter og utfordringer i et eksternt perspektiv. SWOT analyse er i denne forskningen brukt som et metodisk verktøy ved innhenting av empiri. Det vil bli gitt en utvidet forklaring av SWOT analyse i forhold til strategisk ledelse på side 45 og metodisk bruk på side 50.

I dette kapitlet vil det bli gitt en kort redegjørelse av de ulike rammene, i form av teoretisk forståelse samt eksempler fra barnehagedrift. For å kunne anvende teorien i egen forskning, vil det utarbeides et sett med forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene vil deretter bli utvidet til målbare kategorier innenfor de ulike rammene. Innhentet empiri fra respondentene vil bli analysert inn mot forskningsspørsmålene og kategoriene, slik teorien anvendes og forstås i forhold til problemstillingen. Empiri vil bli ytterligere analysert i form av at respondentene deltar i et fokusgruppeintervju, basert på funn i innholdsanalysen.

### 3.1.1 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen er den eldste og mest utbredte tenkemåtene når det gjelder organisasjoner. Rammen kjennetegnes av at regler, god struktur, tydelig arbeidsfordeling og klarhet i rolle og ansvarsfordelinger blir avgjørende for hvordan en klarer og definerer organisasjonen i forhold til hvor prestasjonssterkt den blir. En slik måte å forstå organisasjon på gjelder både i arbeidslivet, i hjemmet, i militære enheter og i offentlige etater. I denne rammen kan vi gjenkjenne klassisk administrasjon (PA) representert med blant annet Frederick W. Taylor og Max Weber (Bolman & Deal, 2014, s. 72). I forlengelsen av klassisk organisasjonsforståelse er metaforen «fabrikk eller maskin» blitt gitt som et bilde på den strukturelle rammen. Strukturen utgjør et solid vern mot en risiko for at mennesker som deltar i organisasjonen kan bli forvirret, ineffektive eller negative (Bolman & Deal, 2014, s. 70).

På tross av tydelig og stram arbeidsdeling vil en organisasjon med utgangspunkt i den strukturelle rammen på et eller annet tidspunkt treffe på følgende to utfordringer;

- 1) Hvordan ansvar skal fordeles mellom ulike avdelinger og roller – også kalt differensiering.
- 2) Hvordan den enkeltes innsats kan samordnes til det beste for et felles mål – også kalt integrering.

Dette er to grunnleggende strukturelle spenninger som må håndteres i en organisasjon. Ved å forstå kompleksiteten og mangfoldet av strukturelle muligheter, vil en kunne skape strukturer som fungerer for både mennesker og organisasjonens mål. Organisasjoner som lykkes, tar i bruk forskjellige metoder for samordning for å nå organisasjonens mål. Dette blir i hovedsak gjort på to måter; Vertikal - og horisontal samordning (Bolman & Deal, 2014, s. 76-78).

Vertikal samordning kan forstås som den formelle kommandolinjen. Det er lederen på øverste nivåer som er satt til å koordinere og kontrollere arbeidet som utføres av underordnede. Ledere innehar den formelle autoriteten og har som oppgave å sørge for at alle i virksomheten gjør sin jobb, slik at organisasjonen kan nå sitt mål. En leder er satt til å ta beslutninger, løse konflikter og andre problemer. De vurderer resultatet av det arbeidet som er utført for å se om det samsvarer med ønsket måloppnåelse. På bakgrunn av dette kan lederen fordele belønninger eller sanksjoner. En kommandolinje kjennetegnes ved en hierarkis oppbygging og fungerer best når den enkeltes myndighet både godtas av de underordnede og autoriseres av de overordnede ifølge Dornbusch og Scott 1975 (Bolman & Deal, 2014, s. 79).

Horisontal samordning innebærer ledelse og koordinering på tvers, både i formelle og mer uformelle settinger. Det handler om arbeidsoppgaver som må koordineres og samstilles før en oppnår ønsket resultat. Det ene avhenger ofte av det andre. De mest kjente horisontale samordningene er møter og eksisterer i alle organisasjoner. Hyppigheten og strukturen på møtene bestemmes av hva som skal besluttet og hvem som deltar.

Når problemene og utfordringene i en organisasjon blir mer komplekse blir behovet for horisontal kommunikasjon større, og en vil etter hvert trenge nye virkemidler for samordning. Midlertidige prosjektgrupper kan være et slikt virkemiddel, men også egne stillinger eller avdelinger i en organisasjon blir etablert for å samordne og koordinere oppgaver for en bedre måloppnåelse. Dette avhenger av organisasjonens størrelse, om de er regionale, internasjonale osv. Alle organisasjoner må ha en vertikal og en horisontal samordning. Den optimale balansen må organisasjonen selv finne ut av i forhold til hvilke problemer, utfordringer og oppgaver som skal løses. (Bolman & Deal, 2014, s. 81-85)

I en barnehage kan en forstå den strukturelle rammen ved at de fleste barnehager er inndelt i avdelinger eller baser. Det er pedagog- og bemanningsnormer som bestemmer hvor mange ansatte det skal være pr barn. De som jobber på avdelingene, har ulikt ansvar i kraft av sin stilling og utdanning. Pedagogene har ansvar for faglig drift av avdelingen. Dette kan omhandle observasjon og tilrettelegging av aldersadekvate aktiviteter, den formelle dialogen med foreldre og andre eksterne samarbeidspartnere. Videre kan det omfatte å gi veiledning og støtte til det øvrige personalet på avdelingen eller i basen. De fleste barnehager har tydelige møtестrukturer i form av avdelingsmøter, ledermøter, fagmøter, personalmøter og foreldremøter. Det vil også være flere uformelle møtepunkter, spesielt i ledergruppen, der

pedagoger koordinerer seg via en kort dialog i pausen, et lite treff i gangen eller på utelekeplassen. En erfarer at flere avklaringer også gjøres via sosiale medier som chattegrupper, SMS, Messenger osv.

Den strukturelle rammen kan dermed forstås som det instrumentelle perspektivet, som ser på organisasjonen både som et instrument til å oppnå mål og som et styringsorgan for de ansatte. Samtidig vil denne rammen også være betegnet for at organisasjonen blir påvirket av eksterne faktorer, som for eksempel store samfunnsendringer og ulike nasjonale og internasjonale kriser.

Med utgangspunkt i forståelse av den strukturelle rammen av barnehagedrift fremsettes følgende forskningsspørsmål;

*Har foreldreide barnehager strategier for å møte endringer i barnehagesektoren?*

Følgende kategorier er utarbeidet for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar;

1. Barnehagens muligheter for å lede endring i egen barnehage?
2. Hvordan er barnehagen organisert i forhold til drift?
3. Har barnehagen et økonomisk handlingsrom?
4. I hvilken tilstand er bygningsmassen?
5. Er det til tid til å gjøre endringer?

### 3.1.2 Human Resource rammen

Human Resource rammen (HR) omhandler menneskene som jobber i organisasjonen. Hvordan organisasjonen velger å definere de menneskelige ressursene vil ha innvirkning på hvordan organisasjonen driftes, når sine mål, ivaretar sine medarbeidere osv. Mennesker bringer inn sin egen historie i sitt arbeid. Historiene vil utvikle seg over tid, derav vil dette påvirke hvordan den enkelt deltar i organisasjonen, over tid. Metaforen «familie» blir brukt av Bolman og Deal (2014) for å vise at mennesker i samspill utgjør en faktor i den totale organisasjonsforståelsen.

Organisasjoner ønsker i utgangspunktet å ha dyktige og sterkt motiverte ansatte som yter sitt beste på jobb. I dagens samfunn kommer ikke dette av seg selv. Både arbeidsgivere og arbeidstakere er i dag opptatt av egenverdi. En ansatt vil spørre seg selv om hvor bra egen arbeidsplass er for trivsel, mestring og utviklingsmuligheter. Arbeidsgiver på sin side vil ha kvalifiserte medarbeidere som har evner og holdninger som gjør at organisasjonen lykkes med

sine mål og ønskede resultater (Bolman & Deal, 2014, s. 147). Når en organisasjon sier «folkene våre er vår viktigste ressurs» (Bolman & Deal, 2014, s. 143), vil et godt HR-arbeid omfatte både arbeiderenes kompetanse og ferdigheter, samt forståelse og tilrettelegging for deres behov og historie. Forståelsen av menneskers behov blir dermed viktig for en arbeidsgiver. Det er flere forskere som er opptatt av behov. I neste avsnitt vil det bli gitt en kort oversikt over hvilke behov, som ifølge ulike forskere, blir viktige å få tilfredsstilt i jobbsammenheng. De ulike forskerne sier følgende om menneskers behov i konteksten deltakelse i arbeidslivet:

- Maslow (1942,1954) definerer behov som samhørighet, aktelse og selvrealisering som viktige faktorer for å trives på jobb.
- Herzberg, Mausner og Snyderman (1959,1966) sier følgende om hva som motiverer en ansatt til å jobbe; skape tilfredshet via prestasjon, anerkjennelse, det at arbeidet er viktig, at en får ansvar, muligheter for avansement og at en får betalt for arbeidet.
- McClelland (1961) spesifiserer tre behov som viktige faktorer for å trives på jobb; prestere, ha makt og relasjoner til andre kollegaer.
- Hackman og Oldham (1980) definerer tre kritiske psykiske tilstander som blir viktige for den ansatte i jobbsammenheng. Det er å ha meningsfylt arbeid, ansvar for arbeidsresultatet og kunnskap om hva resultatet fører til.
- Lavrecc og Nohira (2002) benevner fire drivkrefter (D) som viktige behov som mennesker ønsker tilfredsstilt gjennom jobb. D1; skaffe seg ting og erfaringer som bedrer egen status i forhold til andre. D2; få en gjensidig og gunstig relasjon til kollegaer. D3; egen lærdom sett opp mot verden. D4; kunne forsvare og klare seg selv.
- Pink (2009) benevner tre drivkrefter i form av; autonomi, kompetanse, mening og formål (Bolman & Deal, 2015, s. 150, tabell 6.1).

En registrerer her flere likhetstrekk i forhold til hvilke behov mennesker ønsker å få tilfredsstilt gjennom å delta i yrkeslivet. Behovet for å mestre, forstå, tilhøre en gruppe og kunne utgjøre en forskjell for seg selv og andre er viktige momenter som en ansatt ønsker bekreftelse på i sitt profesjonelle arbeid.

Endringer i organisasjoner har gjort HR-perspektivet til en viktig faktor for å lykkes. En velkvalifisert og motivert arbeidsstokk er blitt en sterk kilde til konkurransefordeler (Bolman & Deal, 2014, s. 162). Å investere i mennesker krever tid og utholdenhet. En organisasjon må bygge opp sin egen strategi for å lykkes med dette arbeidet. Med utgangspunkt i oversikten som visert til viktige forhold for å forstå menneskers behov, kan følgende grunnleggende strategi for dette arbeidet være:

- Bygge opp og innføre HR-strategi for hvordan en behandler mennesker i organisasjon.
- Ansette de rette arbeidstakerne, de som vil være en del av lag.
- Beholde de ansatte ved hjelp av belønning, trygge rammer og forfremmelse.
- Investere i de ansatte i form av kapasitetsbygging og utviklingsmuligheter.
- Gi ansatte myndighet i form av god informasjon og støtte, selvstendighet, medvirkning og teamdeltakelse.
- Fremme mangfold – behandle alle bra, uavhengig av etnisk opprinnelse og legning (Bolman & Deal, 2014, s.168, tabell 7.1).

I barnehagesektoren er de menneskelige ressursene helt avgjørende. Ansatte i barnehage blir gjerne definert som den personen som betyr mest for barnet, etter foreldrene. Av dette forstår vi hvor viktig det er å ha kompetente ansatte som kan sitt fag, men også ansatte som forstår betydningen av relasjonsbygging i kraft av å være en viktig rollemodell for andre.

Barn i barnehagen har relasjoner seg imellom. Det å ha en jevn gammel venn blir i dag ansett som den viktigste faktoren for egenutvikling, trivsel og tilhørighet. Det å ha en venn som venter på deg og vil være sammen med deg i lek og aktiviteter, skaper et godt selvbilde. Et godt og velutviklet selvbilde er viktig i utviklingen av sosial kompetanse og selvhevdelse. Sårbarheten i samspillet ligger i utfordringen når de ansatte ikke er gode nok eller for uforutsigbare. Dette kan blant annet gjenkjennes ved sykefravær. Ansatte som ikke er i kontakt med sine egne følelser og egen historie, kan utvikle krevende og uheldige relasjonen med andre. Relasjoner mellom barn kan også bli utfordrende. Barn som ikke inkluderer, barn som stenger ute eller utøver negativ atferd mot andre barn kan føre til utrygge relasjoner som igjen kan føre til lavt selvbilde hos barn.

Med utgangspunkt i forståelse av human resource rammen av barnehagedrift fremsetter jeg følgende forskningsspørsmål;

*Har foreldreide barnehager kapasitet til å beholde og utvikle ansattes kompetanse?*

Følgende kategorier er utarbeidet for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar:

1. Har barnehagen et profesjonelt lærende nettverk for ansatte?
2. Tilrettelegger barnehagen for videreutdanning?
3. Klarer barnehagen å anvende og belønne ny kompetanse?
4. Kan barnehagen tilby trygge og meningsfulle jobber?

### 3.1.3 Den politiske rammen

I denne oppgaven er forståelsen av den politiske rammen tolket ut fra et systemnivå, og ikke det organisasjonsperspektivet som Bolman og Deal (2014) tar utgangspunkt i når de definerer den politiske rammen. En tolkning sett ut fra et systemperspektiv er gjort fordi barnehagesektoren styres ut fra offentlige og politiske systemer. I oppgavens kapittel 2 – Barnehage som politikk område - vises det til hvordan barnehagesektoren har vært i utvikling fra barneasyl til dagens barnehager. Barnehagesektoren er i dag et viktig politisk virkemiddel for å løse flere sentrale utfordringer i samfunnet.

Bolman og Deal (2014) sin forståelse av den politiske fortolkningsrammen fremstår som en noe turbulent arena som omhandler en kamp mellom individuelle interesser og gruppe interesser. Metaforen «jungel» er brukt som en beskrivelse på det uoversiktlige og uforutsigbare. I den politiske rammen handler det om å fordele knappe ressurser og avveie dette mot divergerende interesser (Bolman & Deal, 2014, s. 215). I følge Bolman og Deal (2014) er det fem ulike grunnsetninger som er fremtredende i denne rammen:

1. Organisasjonen er koalisjoner av forskjellige individer og interessegrupper.
2. Det er varige motsetninger mellom medlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatninger.
3. Beslutningen angår fordeling av knappe ressurser – hvem skal få hva.
4. Beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandlinger der alle kjemper for sine egne interesser.
5. Ressursknappheten og motsetninger om fordelingsnøkkelen gjør at konflikter kan oppstå, og dermed kan makt fremstå som den viktigste ressursen (Bolman & Deal, 2014, s. 221).

Konflikter i den politiske rammen trenger ikke å være et tegn på at noe er i veien. I den politiske rammen blir konflikter nokså normalt og nærmest uunngåelige med tanke på at det er en knapphet på de ressurser som skal fordeles. Konflikter i denne sammenhengen kan utfordre aktørene til å tenke utenfor boksen. Det kan føre til personlige og sosiale endringer. Ut av det kan nye ideer og kreative løsninger oppstå (Bolman & Deal, 2014, s. 235).

Det å inneha makt til å fordele knappe ressurser kan fremstå fra ulike perspektiver. Et perspektiv er å ha makt i form av å ha en autoritet til å gjennomføre forhandlinger og ta valg og beslutninger på vegne av andre. En annen form for makt er å vektlegge rollen som myndiggjører, det å ha blitt tildelt en myndighet på vegne av andre. En slik innflytelsesform fremmer gjensidighet og samarbeid, og kan fremstå som koalisjoner som driver med lobbyvirksomhet for å styrke egen forhandlingsposisjon (Bolman & Deal, 2014, s. 228).

I barnehagesektoren gjenkjenner vi den politiske rammen via lover og finansieringsreguleringer som spesielt gjør seg gjeldende innenfor drift av private barnehageaktører. Samfunnets behov for å regulere en tjeneste blir viktig når begrensende ressurser skal fordeles til det beste for sektoren. I rapporten «Du er henta» (Kunnskapsdepartementet, 2021) gjenkjenner vi hvordan ulike oppfatning av drift og finansiering av private barnehageaktører gjør seg gjeldene. I Hurdalsplattformen (Regjeringen, 2021) kommer det til uttrykk hvordan samarbeidende partier må finne frem til kompromisser om fremtidens barnehagesektor.

Selv om beslutninger tas på øverste hold er det mulig å påvirke enten som en gruppe eller som enkelt aktører. PBL (private barnehagers landsforbund) er en interesse- og arbeidsgiver organisasjon for private barnehageaktører. De påvirker beslutningsprosesser via lobbyvirksomhet gjennom å føre en aktiv og konstruktiv dialog med departementer, statsråder og andre som har påvirkningskraft i utformingen av barnehagesektoren. PBL uttaler seg i media, deltar aktivt inn i nasjonale debatter og blir en interesseaktør i utvalg og arbeidsgrupper som omhandler utvikling av barnehagesektoren.

Som enkelt aktør, for eksempel en foreldreid barnehage, kan en påvirke prosesser ved å delta i lokalpolitikken, være i dialog med politisk valgte representanter i egen kommune og be om taletid i utvalgsgrupper og kommunestyre. Å benytte seg av den demokratiske rett, kan innebære at en når frem med et budskap, og enkelte ganger bidrar med et utvidet kunnskaps- og erfarings perspektiv. Aktiv bruk av ulike medier som lokal- og nasjonal presse, eller andre



elektroniske plattformen, kan også bringe frem saksinformasjon som kan få betydning for hvordan ressursene fordeles.

Med utgangspunkt i forståelse av den politiske rammen av barnehagedrift fremsetter jeg følgende forskningsspørsmål;

*Legges det til rette for mangfold i fremtidens barnehagesektor?*

Følgende kategorier er utarbeidet for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar:

1. Hvordan regulerer staten ressursene til foreldreide barnehager?
2. Hvordan samarbeider kommunene med foreldreide barnehager?
3. Finne det spesielle utfordringer for drift av foreldreide barnehager?
4. Finns det spesielle fordeler for drift av foreldreide barnehager?

#### 3.1.4 Den symbolske rammen

Kjennetegn i denne forståelsen er meningen med organisasjonen, helheten og verdigrunnlaget som ligger til grunn. Den symbolske rammen omfatter tanker fra mange ulike områder som blant annet organisasjonsteori, sosiologi, statsvitenskap, det magiske og nevrologvistisk programmering. I første del av 1980 – årene begynte en å anvende begrepet kultur på blant annet ideelle organisasjoner (Bolman & Deal, 2014, s. 282). Metaforen «teater» blir brukt av Bolman og Deal (2014) for å gi et bilde på at den symbolske rammen. Med det kan vi forstå at rammen kan omfatte forhold som ikke alltid oppleves som virkelighetsnært.

Kulturbegrepet har fått stor betydning i forståelsen av organisasjoners virke og fremdrift. Den som ikke forstår at organisasjonens kultur har en betydning, vil ikke lykkes med endring og utvikling (Cameron og Quinn, 2014, s. i). Shien (1992) har i Bolman og Deal (2014) gitt følgende definisjon på kultur:

Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Bolman & Deal, 2014, s. 298).

I følge Bolman og Deal (2014) gjenkjenner vi følgende fem grunnsetninger i den symbolske rammen;

1. Det viktigste er hva handlingen betyr for den enkelte deltaker.
2. Aktiviteter og meninger kan tolkes ulikt fordi mennesker er forskjellige.
3. Deltakerne skaper symboler for å finne retning når de oppstår usikkerhet og forvirring.
4. Hendelser og prosesser blir viktige på grunn av det de uttrykker. Symboler og seremonier hjelper deltakerne til å finne meningen i livet.
5. Kulturen ansees som limet som binder organisasjonen sammen slik at virksomheten når sine mål (Bolman & Deal, 2014, s. 282).

Symboler kan ha mange ulike former i en organisasjon. Vi kan skille mellom myter, verdier og visjoner. Det er vanskelig å si hva som kjennetegner de ulike symbolene. Det gis her en kort beskrivelse av symbolene for enklere å kunne gi en fremstilling av hva dette kan være innenfor barnehagesektoren, og da spesielt for en foreldreid barnehage.

Mytene gir oss historien bak historien. Alle organisasjoner er basert på myter eller legender av varierende styrke og intensitet. Ideen om å etablere foreldreeide barnehager har utgangspunkt i et behov for barnehageplass til egne barn. Fra å tenke tanken om å starte en barnehage, til deretter å realisere det, og dernest skape en organisasjon som får stor betydning for fremtidens barnehagesektor, kan sees på som en myte som fikk historisk betydning for norsk barnehagesektor. Mytene støtter opp om organisasjonens verdier.

Verdier kjennetegnes med det som organisasjonene står for, det unike og særegne som fortjener respekt og anerkjennelse. Verdier skaper en identitetsfølelse som gjør at deltakerne føler seg spesielle på grunn av det de gjør. Når foreldre og ansatte gjør et bevisst valg ved å være en aktør i en foreldreid barnehage, gjør de muligens et verdivalg som kan få betydning av tilhørighet, deltakelse og trivsel. Driftsmodellen for en foreldreid barnehage innebærer at en som deltaker er tettere på beslutninger og avgjørelser som kan ha betydning for «hvordan vi gjøre det her hos oss».

Visjonen til en organisasjon gir et bilde på hvem en er, og hva en ønsker å være inn i fremtiden. En felles visjon kan fylle en organisasjon med ånd, besluttsomhet og begeistring. I en foreldreid barnehage har alle aktører en interesse av at barnehagen skal være en god plass å være både for barna, deres foreldre og ikke minst de ansatte. De ansatte er organisasjonens viktige ressurs (jfr. HR-rammen). Alle aktører, her forstått som foreldre og ansatte, profiterer på at barnehagen kjennetegnes av god kvalitet og et godt renommé (Bolman & Deal, 2014, s. 283-285).

Foreldreide barnehager er etablert av foreldre. Det er foreldre som gir kvalifiserte personer i oppdrag å utvikle en god barnehage for egne barn. Barnehagen skal driftes i samsvar med gjeldende regler, men intensjonen kan være et ønske om at barnehagen skal være noe mer. Dette kan vi blant annet se av formålsparagrafen til en foreldreid barnehage; «formålet er å eie og drive barnehage til det beste for medlemmene og deres barn». Videre omhandler oppdraget om; «formålet er ikke kapitalavkastning til medlemmene». (Ryggstranden barnehage SA, vedtekter 2012). Med utgangspunkt i foreldreide barnehagers formål kan en stille spørsmål hvor vidt en foreldreide barnehager er noe mer og kan tilby noe annet enn andre barnehager?

Ifølge den amerikanske organisasjonsforskeren Selznick (1997) finnes det et klassisk skille mellom en organisasjon og en institusjon. Han betegner en organisasjon med formelle systemer av regler og målsettinger. Han omtaler dette som et teknisk instrument som bruker mennesket til å utføre fastsatte mål (Selznick, s. 18). En institusjon, derimot, er ifølge Selznick (1997) en organisasjon som får et «jag». Han forklarer dette med at en organisasjon starter som et teknisk redskap, som skal løse oppgaver og nå mål. Organisasjonen får etter hvert en ytterligere mening ved de psykologiske og sosiale funksjoner som den etter hvert fyller. Da får organisasjonen en verdi i seg selv. De bånd som knyttes mellom aktørene i organisasjonen bidrar til institusjonaliseringen. Dette gjør organisasjonene mer komplekse, og muligens mindre fleksible og tilpasningsdyktige. Institusjonen får likevel nye og nødvendige kvaliteter som gjør at oppgaver løses bedre og et strekt sosialt fellesskap utvikles (Selznick, 1997, s. 27-28). Med bakgrunn i Selznick (1997) skille mellom organisasjon og institusjon for hva som gjør at en organisasjon blir noe mer og kan defineres som en institusjon, er denne forståelsen lagt til grunn ved utarbeidelse av forskningsspørsmålet i den symbolske rammen.

#### Har aktørens tilknytning til en foreldreid barnehage betydning for drift?

Følgende kategorier er utarbeidet for å måle og kartlegge respondentenes svar;

1. Aktørens lojalitet grunnet tidligere erfaringer med foreldreide barnehager.
2. Aktørens tro på ideelle drift av barnehager.
3. Aktørens ønske om tilhørighet og eierforhold.
4. Barnehagens betydning for nærmiljøet.

Aktørene i den symbolske rammen defineres som foreldre og ansatte.

### 3.1.5 En oversikt over forskningsspørsmålene i de ulike fortolkningsrammen

<p><b>Den strukturelle rammen;</b> Forskningsspørsmål i den strukturelle rammen er;</p> <p><u>Har foreldreide barnehager strategier for å møte endringer i barnehagesektoren?</u> Følgende kategorier blir brukt for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Barnehagens mulighet for å lede endring i egen barnehage?</li><li>2. Hvordan er barnehagene organisert i forhold til drift?</li><li>3. Har barnehagen et økonomiske handlingsrom?</li><li>4. I hvilken tilstand er bygningsmassen?</li><li>5. Er det tid til å gjøre endringer?</li></ol>
<p><b>Human resource rammen</b> Forskningsspørsmål i Human Resource rammen er:</p> <p><u>Har foreldreide barnehager kapasitet til å beholde og videreutvikle ansattes kompetanse?</u> Følgende kategorier blir brukt for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar;</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Har barnehagen et profesjonelt lærende nettverk for ansatte?</li><li>2. Tilrettelegger barnehagen for videreutdanning?</li><li>3. Klarer barnehagen å anvende og belønne ny kompetanse?</li><li>4. Kan barnehagen tilby trygge og meningsfulle jobber?</li></ol>
<p><b>Den politiske rammen</b> er i denne forskningen tolket ut fra et systemnivå. Forskningsspørsmål i den politiske rammen er:</p> <p><u>Legges det til rette for mangfold i fremtidens barnehagesektor?</u> Følgende kategorier blir brukt for å kunne måle og kartlegge respondentenes svar;</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvordan regulerer staten ressursene til foreldreide barnehager?</li><li>2. Hvordan samarbeider kommunen med foreldreide barnehager?</li><li>3. Finnes det spesielle utfordringer for drift av foreldreid barnehage?</li><li>4. Finnes det spesielle fordeler for drift av foreldreid barnehager?</li></ol>
<p><b>Den symbolske rammen.</b> Aktørene i denne rammen defineres som foreldre og ansatte. Forskningsspørsmål i den symbolske rammen er:</p> <p><u>Har aktørenes tilknytning til en foreldreid barnehage betydning for driften?</u> Følgende kategorier blir brukt for å måle og kartlegge respondentenes svar;</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aktørenes lojalitet grunnet tidligere erfaringer med foreldreide barnehager.</li><li>2. Aktørenes tro på ideell drift av barnehager.</li><li>3. Aktørenes ønske om tilhørighet og eierforhold?</li><li>4. Barnehagers betydning i nærmiljøet?</li></ol>

Tabell 3 – forskningsspørsmål i de ulike fortolkningsrammene

## 3.2 Strategibegrepet i forståelsen barnehagekontekst

Strategi som begrep er mest kjent innenfor militær disiplin. I den konteksten kan begrepet strategi forstås som generalens kunst, og omhandler lederens strategiske evner og tenkning i forhold til manøvrering av militære tropper, med det formålet om å vinne over fienden. Fra 1970- tallet ble strategibegrepet tatt i bruk for å forstå hvilke handlingsalternativer virksomheter som opererte i et konkurransedrevet marked var i besittelse av. Først på 1980-tallet ble strategibegrepet innført som en del av administrasjons- og ledelsesteori (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 23).

Strategibegrepet fremstår i dag som et uttrykk for ulike måter en virksomhet kan tilpasse seg omgivelsene. Strategi brukes av både offentlige og private organisasjoner for å forstå hvordan den enkelte virksomhet eller sektor tenker, handler og legger planer. Strategi omhandler mange ulike aktiviteter og beslutninger i hele organisasjonen. En tar utgangspunkt i organisasjonens mål og visjoner og definerer hva som er nødvendig av ressurser og struktur for å realisere målene. Ved hjelp av en slik strategisk tenkning ønsker organisasjonen å få svar på hva en må gjøre for å ha måloppnåelse. I organisasjonsteori har begrepet blitt likestilt med hvordan en som organisasjon kan orientere seg og handle i konkurranse med andre.

Strategibegrepet er ifølge Gotvassli og Vannebo (2016) relativt nytt i barnehagesektoren. De viser til at lederne i barnehagesektoren har uklare begreper om hva strategi er, og at strategisk tenkning dermed arter seg annerledes i barnehagesektoren enn andre sektorer (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 24). Med et ønske om å forstå hvordan den strategiske lederrollen ser ut i barnehagesektoren bygger Gotvassli og Vannebo (2016) sin forståelse av strategi med å skille mellom to ulike typer strategi, henholdsvis generiske og ressursbaserte strategier.

Generiske strategier er knyttet til hvordan en organisasjon orienterer seg i forhold til sine omgivelser. Utgangspunktet for organisasjonen er å forstå konkurransesituasjonen en befinner seg i. For en barnehage kan dette forstås i forhold til tilgang på barn for å kunne opprettholde driften. Hvordan en får tilgang på nok barn kan ha å gjøre med hvordan en posisjonerer sin virksomhet i forhold til konkurrerende virksomheter. Det kan for eksempel dreie seg om å tilby noe ekstra i forhold til innhold og åpningstider (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 27).

Ressursbaserte strategier fokuserer på de ulike ressursene organisasjonen til enhver tid besitter og hvordan disse kan tas i bruk og videreutvikles til organisasjonens beste. I

konteksten barnehagesektor vil slike ressurser omfatte fysiske ressurser som bygning, uteområde og økonomi, men også de menneskelige ressurser som innebærer de ansattes kompetanse og erfaring. Videre kan det omfatte de organisatoriske ressurser som omhandler samarbeid med foreldre og ulikt nettverkssamarbeid med eksterne samarbeidspartnere (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 28).

Strategier må sees i en sammenheng. Om en barnehage vil utvikle spisskompetanse innen et spesielt segment i sektoren, for eksempel med kun å drive barnehage for barn mellom 1- 3 år, vil denne endringen mest sannsynlig få konsekvenser for den ressursbaserte strategien. Det kan blant annet innebære justering av driften i forhold til rom, innredning, utelekeklassen og ansattes kompetanseprofil.

Med dette utgangspunktet forstår en hvordan organisasjoner kan ta i bruk verktøy for å tolke sin egen virksomhet med mål om å utarbeide gode strategier inn i fremtiden. Strategiarbeid blir derfor en bevisst og målrettet prosess der en ved hjelp analyseverktøyer, som for eksempel SWOT-analyse, kan kartlegge interne og eksterne forhold med den hensikt å ha en bedre måloppnåelse i den strategiske planleggingen.

## 4.0 Metode

Forskning er viktig for å få en dypere forståelse og innsikt av det vi ønsker å forstå mer av. Hensikten med forskning er å få frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å lykkes må den eller de som forsker ha en strategi på hvordan forskningen skal gjennomføres. Forsking skal være noe mer enn dagligdags innsamling av informasjon, som gjennomføres når vi lurer på noe. Nøkkelordet i forskning er systematikk (Jacobsen, 2015, s16). Hvilken metode som velges i forskning er avgjørende for å sørge for best mulig måloppnåelse. Ifølge Jacobsen er det ofte problemstillingen som blir styrende for hva slags metode som velges (Jacobsen, 2015, s.64).

Dette kapitlet omhandler valg av metode. Det vil bli vist til hvordan oppgaven er strukturert ut fra et ønske om mest mulig måloppnåelse innen validitet og reliabilitet. Videre begrunnes og beskrives valg av respondenter, samt valg av metodikk for gjennomføring av undersøkelsen. Som en følge av egen rolle som daglig leder i en foreldreeid barnehage, vil det bli gjort vurderinger rundt de utfordringer det kan medføre.

### 4.1 Valg av metode for datainnsamling

Det er problemstillingen som er styrende for hva slags metode en velger for innsamling av empiri. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha konsekvenser for undersøkelsene gyldighet (validitet). Derfor må en forsker stille seg spørsmålet om det undersøkelsesopplegget en velger, egner seg til å belyse den problemstillingen en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 89). Det er vanlig å velge mellom kvantitativ og kvalitativ metode, eller en kombinasjon av disse.

Den kvantitative metoden kjennetegnes ved muligheten for å innhente data fra mange enheter. Informasjonen kan blant annet innhentes via spørreundersøkelse, der spørsmålene oftest er predefinert og utviklet av forskeren. Dette gir en standardisert informasjonsinnhenting der informasjonen kan systematiseres inn i forhåndsdefinerte kategorier. En slik metode egner seg best når en ønsker å innhente informasjon fra mange respondenter på kort tid. Hensikten er å få inn informasjon som lett kan systematiseres. Innhentet data kan registres inn i standardiserte dataprogrammer som kan analysere mange enheter samlet (Jacobsen, 2015, s. 251).

I min problemstilling er det valgt en kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved en mer intens datainnsamling bestående av få enheter, der dataen fortrinnsvis innhentes via intervju. Med bakgrunn i min eksplorerende problemstilling har jeg valgt en metode som får frem mange nyanser. Dette krever vanligvis en konsentrasjon av noen få enheter (Jacobsen, 2015, s. 64). Min forskning vil ha fokus på et spesielt fenomen som kan belyses fra flere ulike ståsteder. Slike studier benevnes som N-studier, der N står for det engelske ordet *numbers* (Jacobsen, 2015, s.106). Deltakerne som intervjues og deler sin informasjon og kunnskap blir definert som respondenter. Respondenter defineres om personer med direkte kjennskap til et fenomen (Jacobsen, 2015. s 178). I min forskning vil respondentene bli bedt om å gi sine svar via den eksterne delen av SWOT- analysen, som omhandler utfordrings- og mulighetsbildet. Svarene vil bli tolket og analysert i en innholdsanalyse. I etterkant av analysearbeidet vil respondentene inviteres til et fokusgruppeintervju. Ved å tilrettelegge for et fokusgruppeintervju blir det gitt en muligheten å validere innhentet empiri. Resultatene av forskningen vil dermed kunne oppnå en større grad av reliabilitet.

## 4.2 Valg av respondenter

I en kvalitativ metode kan vi ikke undersøke særlig mange personer. I litteraturen er det anbefalt en øvre grense på ca 20 personer. En slik grense bør settes fordi denne form for informasjonsinnhentingen tar mye tid. Videre vil data innhentet via intervjuer være så rik på detaljer og opplysninger at det ikke vil være mulig å analysere store mengder på en fornuftig og forsvarlig måte som ivaretar påliteligheten (Jacobsen, 2015, s. 178).

I min forskning vil tid og økonomi være en begrensende faktor i valg av antall respondenter. Med utgangspunkt i valg av kvalitativ metode og de begrensninger den metoden innebærer, er utvalg av respondenter gjort på følgende måte;

Først ble det utarbeidet en oversikt over hvor mange foreldreeide barnehager som var lokalisert i eget fylke (Rogaland). Ifølge nasjonalt barnehagehageregister (Udir.no, 2022) var det 56 foreldreeide barnehager. Kontaktinformasjon om den enkelte barnehage ble innhentet via utdanningsdirektoratet sin nettportal barnehagefakta.no (Udir.no, 2022).

Det ble deretter gjort et valg om å invitere med seks respondenter i forskningen. Dette antallet opplevdes som en håndterlig mengde, gitt metoden empirien skulle innhentes på. Det var daglig leder i valgte barnehager som ble definert som respondenter. For å sikre at barnehagen hadde kjennskap til historikken i finansieringsordningen, ble det gjort et utvalg blant



barnehager som var etablert før 2011. Denne informasjonen framkom i nettportalen barnehagefakta.no (Udir.no, 2022).

Utvalgte respondenter ble kontaktet via telefon i begynnelsen av desember 2022. Valget om å ta kontakt per telefon ble gjort for å sikre at respondentene fikk en kort innføring i hva deltakelse ville innebære. Av egen erfaring vet jeg at henvendelse via e-post, i forhold til deltakelse i slike undersøkelser, ikke alltid blir prioritert i en travel jobb hverdag. Totalt ble åtte barnehager kontaktet. To respondenter, som var tatt med i utvalget, ønsket ikke å delta i studiet. De oppga arbeidsmengde og sykdom som begrensende faktorer for deltakelse. I etterkant av telefonkontakten ble det sendt ut informasjon om problemstilling og metodikk for gjennomføring av undersøkelsen (vedlegg 1). Dette ble gjort i påvente av godkjenning av Norsk senter for personopplysning (NSD) som må gi sin vurdering ved innhenting av personopplysninger (vedlegg 3).

### 4.3 Valg av metodikk

I kvalitativ metode er intervju en foretrukket metode for innhenting av data. En skiller mellom åpne individuelle intervju og fokusgruppeintervju. Det åpne intervjuet kjennetegnes ved at respondent intervjues av forskeren eller en forskerassistent. Data samles inn via ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår intervju med stedlig kontakt, men en kan også intervju respondentene via telefon eller ved bruk av e-post korrespondanse (Jacobsen, 2015, s. 147).

I min forskning vil informasjon fra respondentene innhentes ved hjelp av skriftlig svar mottatt på e-post, og refleksjonsspørsmål stil i fokusgruppeintervju som foregår stedlig med respondenten. Fordelen med innhenting av data via e-post er at kommunikasjonen allerede er gjennomført skriftlig og at transkribering ikke er nødvendig. Videre er dette en effektiv måte som gjør at respondentene kan nås over et større geografisk område. Respondenten kan selv bestemme når undersøkelsen skal gjennomføres, gitt at en holder svarfristen som er satt. Ulempene ved et intervju via e-post er avstand i tid og sted. Dette kan medføre at det ikke etableres tillitt mellom respondent og forsker. Svaret som gis av respondenten formidler ikke noe om hvilken situasjon eller stemning respondenten var i når svaret ble skrevet (Jacobsen, 2015, s. 148). Ved gjennomføring av fokusgruppeintervju blir det gitt anledning til å se, observere og vurdere situasjonen respondentene befinner seg i når de reflekterer og diskuterer funn sammen med de andre respondentene. Dette vil kunne gi en utvidet kunnskap

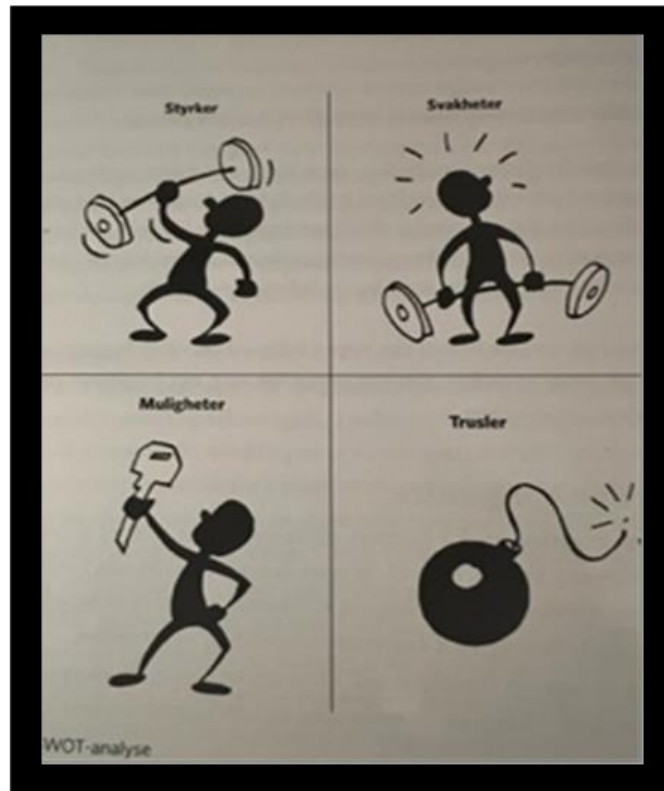
om det fenomenet som jeg forsker på (Jacobsen, 2015, s. 160). Ved hjelp av en intervjuguide (vedlegg 5) ønsker jeg å sette noen rammer for diskusjon og refleksjon rundt funn i min analyse.

#### 4.3.1 SWOT analyse

Å utforme en plan for fremtiden, er den meste vanlige forståelse av strategi og strategiske valg i en organisasjon. En forstår dermed strategi som planlagte og vedtatte planer som skal gjennomføres for å oppnå organisasjonens mål, på en effektiv og strukturert måte. Bolman og Deal (2014) snakker om at det finnes ulike perspektiver i en organisasjon. De påpeker viktigheten av å kjenne til de ulike perspektivene, for å styre mot en bedre måloppnåelse. De ulike perspektivene vil i en strategisk tenkning være avhengig av hverandre og påvirke hverandre. Ved å ta i bruk analyseverktøyer kan en organisasjon få en bedre oversikt over hva som er styrker, svakheter, muligheter og utfordringer i nåværende – og fremtidige situasjoner. Gitt Bolman og Deals (2014) teori om ulike perspektiver, kan en analyse av ulike rammeforhold være et godt verktøy for at barnehager kan klar og planlegge veien videre. Begrepet SWOT dannes av de fire første bokstavene i de engelske ordne strengths (styrker), weaknesses (svakheter), opportunities (muligheter) og threats (trusler/utfordringer). Målet med å ta i bruk SWOT- analyse er å identifisere de viktigste faktorene barnehagene står overfor. Analysen deler informasjon inn i to hovedkategorier;

- Interne faktorer – som definerer styrker og svakheter internt i barnehagen.
  - Eksterne faktorer – som definerer muligheter og trusler som finnes eksternt.
- (Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 36-39).

Følgende illustrasjon kan være med å gi en visuell forståelse av verktøyet. Det er også denne illustrasjonen som er benyttet i informasjonen som ble sent ut til respondentene i desember 2022 (vedlegg 1).



Figur 5; *SWOT- analyse*, Gotvassli & Vannebo, 2016, s. 39.

Ifølge Bryson (2004, s. 192-193) inngår det fire ulike hovedkategorier i den eksterne delen av SWOT- analysen. Han omtaler disse kategoriene som forhold innenfor samfunnsutviklingen, aktører som betyr noe for organisasjonen, konkurranse- og samarbeidsforhold. Disse hovedkategoriene er også skissert for respondentene som en pre-strukturering i form av hvilke forhold som de kan reflektere rundt (Jacobsen, 2015, s. 149).

I min forskning utfordres respondentene til å reflektere rundt muligheter og utfordringer i egen virksomhet, gitt problemstillingen i forskningsprosjektet. Refleksjonen utgjør den eksterne analyse i SWOT, og kan komme til uttrykk som en historie, i kortere setninger eller i punkter. Det er respondentenes skriftlige svar, og refleksjoner og diskusjoner i fokusgruppeintervjuet, som danner empirien for min forskning. For å sikre at alle respondentene fikk lik informasjon om hva en SWOT- analyse er, valgte jeg å spille inn en informasjonsfilm (vedlegg 2). Der ble det forklart hva som var forventet av respondentene og hvordan de praktisk skulle bidra i min forskning. Dette gav respondentene en frihet til selv å bestemme når og hvordan de ville gjennomføre analysen. Begrensningene med denne filmen var at respondentene ikke kunne stille oppfølgingsspørsmål. Var noe uklart måtte de selv ta initiativ for å få mer utfyllende opplysninger fra forskeren. I fokusgruppeintervjuet var det

muligheter for å styre diskusjonen og refleksjonen i forhold til de funnene jeg ønsket å få mer kunnskap om (vedlegg 5).

#### 4.3.2 Innholdsanalyse

For å kunne analysere respondentenes svar i SWOT-analysen har jeg utarbeidet en matrise til hjelp for kategorisering og systematisering av empirien. Matrisen er bygd opp etter de fire fortolkningsrammene gitt av Bolman og Deal (2014). Forskningsspørsmålene som er utarbeidet er av plassbesparende hensyn ikke lagt inn i matrisen. De underordnede kategoriene er satt inn i matrisen. Med utgangspunkt i respondentens svar, har jeg analysert og tolket hvor de enkelte svar skal plasseres. Innholdsanalysen består av fire matriser, gitt fire perspektiver i teorien. Respondentenes svar er lagt inn i de ulike rammene med ulik farge. Grønt indikerer mulighetsbilde. Rødt, *kursiv*, viser til utfordringsbildet. Her er det gitt et eksempel på hvordan en matrise er utformet.

«rammen»	Bhg 1	Bhg 2	Bhg 3	Bhg 4	Bhg 5
Kategoriene	Abcdefghijkl <i>Abcdefghijkl</i>				
Kategoriene					
Kategoriene					
Kategoriene					

Tabell 4 - eksempel på matrise som brukes til analyse av empiri fra SWOT-analysene

### 4.3.3 Fokusgruppeintervju

Individuelle intervju er den dominerende formen innen samfunnsvitenskapelig forskning. Noen problemstillinger egner seg likevel godt til gruppeintervju. En slik intervjuform innebærer at en samler flere respondenter til samtale og diskusjon om et eller flere tema. Denne form for intervju går under betegnelsen fokusgruppeintervju (Jacobsen, 2015, s. 159).

Det som gjør fokusgruppeintervju overlegen i forhold til et individuelt intervju er muligheten til å få frem hvorfor respondenten har en spesiell mening. I en gruppedialog må respondentene argumentere for sine synspunkter. Dette kan føre til at synspunkter og meninger videreutvikles. Dermed kan et fokusgruppeintervju bli en effektiv arena for å utvikle og avklare den enkeltes respondent erfaringer. I dialogen vil en kunne få frem ulike perspektiver, som igjen kan føre til løsninger eller flere spørsmål. Gruppestørrelsen vil ha en innvirkning på hvordan dialogen blir. Fra smågruppeforskning antydes det at den optimale størrelsen vil være mellom fem og åtte deltakere.

Det finnes ulike utfordringer med fokusgruppeintervju. En utfordring kan være tillitsforholdet mellom deltakerne. Først tillit mellom intervjuer og respondent, deretter internt mellom deltakerne i gruppen. Det vil ta tid å utvikle identitet, fellesskap og tillitt i en gruppe. Om en gruppe får muligheten til å møtes flere ganger vil kommunikasjonen og dialog muligens fungere bedre og derav gi bedre informasjon og forståelse av virkeligheten og det man forsker på (Jacobsen, 2015, s. 160-163).

Forskerens rolle vil i et fokusgruppeintervju være ulik, gitt hvilken form en ønsker at fokusgruppeintervjuet skal ha. Ved en passiv rolle vil forskeren starte diskusjonen med å nevne tema som skal diskuteres. Deretter blir det forskerens oppgave å lytte, registrere og eventuelt drive diskusjonen videre om gruppen skulle vise seg å ha behov for dette. Det kan også være behov for å styre deler av diskusjonen om noen blir for passiv og andre for dominerende. Forsker inntar en mer aktiv rolle når en stiller klart definerte spørsmål og deretter lar diskusjonen pågå en viss tid, før en stopper dialogen eller tilfører nye spørsmål. En slik aktiv rolle ansees som lite hensiktsmessig, da den kan begrense naturlig dialog og innspill fra respondentene. Viktig informasjon kan forsvinne når diskusjoner begrenses eller styres av forskeren. Den mest optimale rollen for forskeren i et fokusgruppeintervju vil være en mellom ting mellom aktiv og passiv deltaker (Jacobsen, 2015, s. 163-164).

I min forskning vil det bli gjennomført et fokusgruppeintervju med respondenten, i etterkant av gjennomført SWOT- analyse. Motivet for å gjennomføre et fokusgruppeintervju vil være å finne ut om svar gitt i individuelle intervjuer samsvarer med refleksjoner gjort i en gruppe. Innsamlet empiri fra individuelle intervjuer kan bli validert i et fokusgruppeintervju. En slik validering vil gi forskningsresultatene en økt grad av reliabilitet.

#### 4.4 Forskning på egen organisasjon

Jeg har valgt å forske på en problemstilling som er aktuell for egen virksomhet. Gitt min rolle som daglig leder, er jeg tett på egen forskning og ønske om å finne svar på foreldreeide barnehagers rolle i fremtiden. Det er både utfordringer og fordeler med en slik nærhet. I positiv forstand vil det være lett å få tilgang på respondenter, tilliten vil muligens ligge der i forhold til at en representerer like virksomheter. Videre vil det være positivt at forskeren er kjent med faglige kontekster, kjenner sektorens opprinnelse og historikk (Jacobsen, 2015. s. 56).

Ulempene med å forske på egen virksomhet kan kanskje fremstå som noe mer komplekse. Utfordringene kan ligge i at en har forutinntatte holdninger om hvordan en ønsker at ting skal være. Derav vil en kanskje mangle nødvendig kritisk avstand til det en studerer og ikke oppfattes som en forsker med en nøytral tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 57). Pål Repstad (1993 i Jacobsen 2015, s. 38), sier at det ikke er snakk om enten nærhet eller distanse. Det handler mer om å evne å bevege seg mellom disse to idealene. Nærhet blir viktig for å forstå den virkelighet som undersøkes. Avstand innebærer at man klarer å sette virkelighetene inn i et videre perspektiv. En god forsker veksler mellom disse dimensjonene. Det er viktig at respondenter og lesere av oppgaven blir informert om forskerens rolle og nærhet til problemstillingen. Dette er ivaretatt via muntlig og skriftlig dialog til respondentene og gjennom introduksjon av forskeren i oppgavens kapitel 1.

I valg av respondenter ble det viktig å gjøre utvalg utenfor egen driftskommune. Foreldreeide barnehager i egen arbeidskommune har gode samarbeidsrelasjoner. Utvalget av respondenter ble derfor gjort i kommuner som det ikke er et systematisk samarbeid med. Dette ble gjort for å sikre nødvendig kritisk avstand til respondentene. Det må likevel nevnes at daglige ledere i foreldreeide barnehage kan treffes på regionale møter og samlinger i regi av PBL.

## 4.5 Ethiske og praktiske hensyn

Ethiske og praktiske valg må foretas av forskeren gjennom hele forskningsprosessen. Jacobsen (2015) oppgir tre krav som knyttes til forholdet mellom forsker og respondentene: informert samtykke, krav om privatliv og krav om å bli gjengitt korrekt. Dette blir regulert i lov, og skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer (Forskningsetikkloven, 2017).

Retningslinjer utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) regulerer de etiske og praktiske valg i forskning. De sier blant annet at forskningen skal være åpen og etterprøvable, det skal være normer som regulerer redelighet, etterrettelighet og habilitet. Videre skal forskeren ha forpliktelser overfor dem som deltar i forskningen. Dette omhandler respekt for den enkelte, menneskeverd, konfidensialitet og et fritt og informert samtykke. (NESH, 2021).

Personopplysninger som kan knyttes til enkeltperson, direkte eller indirekte, skal beskyttes i form av at respondentenes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse ivaretas. Via Norsk senter for personopplysninger (NSD, 2023) skal forsker, når innsamling av empiri vil kunne identifiseres, søke om godkjenning. En godkjenning av NSD skal fremlegges respondentene, og de skal signere avtalen. Dette er et informert samtykke til forskeren om at respondentene vil delta i undersøkelsen (vedlegg 3). Det er viktig å presisere at respondenten står fritt til å trekke seg i løpet av prosessen, uten å oppgi ytterligere forklaring.

## 4.6 Reliabilitet, validitet og feilkilder

For å drøfte gyldighet (validiteten) og troverdighet (reliabiliteten) innebærer det å ha en kritisk tilnærming til empirien som er samlet inn. I forhold til å vurdere gyldigheten av empiri snakker vi om en indre – og en ytre gyldighet. Ved å stille spørsmål om en ved innhenting av empiri har fått tak i det en ønsket å få tak på, blir det gjort en vurdering omkring den indre gyldighet som omhandler om resultatene oppfattes som riktig. Hva som er riktig eller feil kan avhenge av flere forhold. I en kvalitativ forskning beror dette på om respondentene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Deretter handler det om forskerens gjengivelse og fortolkning av data blir gjort riktig. Til slutt handler det om konklusjoner gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228)

Den ytre gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem som var med i undersøkelsen. I en kvalitativ metode vil en som regel undersøke noen få enheter. Enhetene er valgt ut til å delta i undersøkelsen på bakgrunn av at de innehar en spesiell interesse eller kompetanse på det en undersøker (Jacobsen, 2015, s. 237). Ut fra dette forstår en at en kvalitativ forskningsmetode med få enheter ikke kan generaliseres, men heller være gjenstand for ny, utvidet forskning for å forstå enda mer. Empiri som er samlet inn i min forskning oppleves om reelle i forhold til indre gyldighet. Respondentene som har bidratt i forskningen oppleves som erfarne ledere som innehar mye kunnskap i forhold til drift av foreldreeide barnehager. Ved hjelp av konkrete eksempler har de beskrevet en virkelighet som for forskeren oppleves som reell og troverdig.

Videre blir det av betydning å stille spørsmål om det er noen forhold med selve undersøkelsen som har gitt de resultatene en kommer frem til. Med dette forstår en at ulike signaler rundt undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan være med å påvirke resultatet. Deltakerne i undersøkelsen kan bli påvirket av den forskeren som gjør undersøkelsen, samtidig som forskeren kan påvirkes av de relasjoner som oppstår i selve prosessen med å hente inn data. Det kan også handle om i hvilken situasjon undersøkelsen gjennomføres i, om den er planlagt og forberedt, eller skjer mer overraskende. I min forskning er oppdraget blitt gjort kjent gjennom flere hendelser. Ingen av respondentene hadde behov for oppfølgings spørsmål og det ble gitt godt tid til å utarbeide individuelle SWOT-analyser. Likevel kan feil oppstå. En trussel mot troverdighet kan være at forskeren slurver eller gjør feil i nedtegning av data og inndeling av kategorier. Alle disse forholdene vil være med å påvirke påliteligheten (reliabiliteten) i forskningen (Jacobsen, 2015, s. 241-244). Samlet sett skal indre- og ytre gyldighet og troverdigheten ses i en sammenheng for å vurdere den totale gyldigheten av en undersøkelse.

En utvidet metodebruk i form av fokusgruppeintervju kan bidra til at empirien blir validert opp mot svar gitt i individuelle intervjuer. Fokusgruppeintervjuet kan bekrefte eller avkrefte om det er en sammenheng mellom det respondentene skriver, og det de forteller. En slik metode er med på å forsterke reliabiliteten av empirien. Det kan også tilføres ny og utvidet kunnskap ved gjennomføring av fokusgruppeintervjuet. Jeg valgte i etterkant av utarbeidet innholdsanalyse og gjennomføre et fokusgruppeintervju. Erfaringene fra fokusgruppeintervjuet ga en utvidet kunnskap om hva respondentene formidlet i sine SWOT-



analyser. Dette hadde betydning for forskningen, og metoden bidro dermed til å forsterke reliabiliteten av forskningen.

#### 4.6.1 Validitet, reliabilitet og mulige feilkilder i egen forskning

Jeg vil her gi en kort redegjørelse for hvilke forhold som er gjort gjeldende i min forskning i forhold til gyldighet, troverdighet og mulige feilkilder. Utvalg av respondenter er gjort med utgangspunkt i at de har en særskilt posisjon i forhold til valgt problemstilling. De er alle daglige ledere, og vil dermed sitte med førstehånds kjennskap til de muligheter og utfordringer en har som leder i en foreldreid barnehage. En feilkilde kan være at jeg som forsker ikke har etterspurt hvor lenge respondenten har hatt stillingen som daglig leder.

Metodikken i min forskning innebærer å svare på eksterne del i SWOT- analysen, for deretter å bli gitt muligheten til å delta i et fokusgruppeintervju. Det er ikke gjort noen kartlegging om respondentene på forhånd er kjent med analyseverktøyet, eller har noe erfaring med å delta i fokusgruppeintervju. Det blir gitt en kort beskrivelse av SWOT-analyse som metode via skriftlig dokumentasjon (vedlegg 1) og en informasjonsfilm (vedlegg 2). I forhold til fokusgruppeintervjuet blir det informert om at denne metoden er motivert av å se om respondentene svarer annerledes eller tilfører noe nytt når en reflekterer sammen som en gruppe. Informasjonen som blir gitt i forhold til metodevalget kan føre til at forsker påvirker og forklarer for mye, eventuelt for lite. Dette kan bidra til å svekke troverdigheten av innsamlet data.

Videre er det jeg som forsker som utarbeider forskningsspørsmål og kategorier for hvordan innsamlet data skal systematiseres og videre analyseres. Her kan jeg, i kraft av å inneha rollen som daglig leder i en foreldreid barnehage, bli utfordret på å opprettholde fokus på forskerrollen og nøytraliteten i hva jeg ønsker å forske på. Jeg kan også i transkriberingen fra tekst og kulepunkter ha mistolket eller gjort feil ved registrering i innholdsanalysen. Følgende eksempler kan illustrere dette.

1. Respondentenes svar kan være mistolket i forhold til begrepene økonomi, penger og finansiering. Ved transkribering til innholdsanalysen har jeg tolket disse begrepene til å omhandle inntekter, tilskudd og kapital/likviditet.
2. En respondent skrev om utfordringer ved tilrettelegging av videreutdanning for personalet. Det er ikke gitt eksplisitte data fra respondenten om det er ansatte som

gjennomfører videreutdanning. Jeg har tolket svarene dit hen at de har ansatte som gjør dette, og derfor lagt inn svaret ja i kategorien – tilrettelegger barnehagen for videreutdanning – i Human resource rammen.

I forhold til utvalg av enheter har jeg valgt å ikke forske i egen kommune. Dette er det gitt en mer utfyllende vurdering av i avsnitt 4.4. Respondentene er valgt ut i to nabokommuner. I etterkant av gjennomført forskning erkjenner jeg at jeg kunne ha valgt kommuner med noe lengre avstand. Innhentet data og dialog med respondenten er gjort via telefonkontakt og via e-post korrespondanse. Fokusgruppeintervju kunne blitt gjennomført via Teams, selv om det kunne medført noen utfordringer. En har grunn til å tro at fokusgruppeintervju via Teams innebærer en mer krevende kommunikasjonsflyt og noe mer usikkerhet blant deltakerne ved å ikke være i samme rom. En slik utvelgelse ville likevel ha gitt oppgaven en mer utvidet forståelse av om funn i empirien var knyttet til aktuell region, eller om det ville kommet frem annen empiri i andre deler av landet.

Videre blir det ikke skilt på likheter eller ulikheter mellom kommunene. Dette kunne med fordel vært gjort i en noe mer omfattende forskning, da det er grunn til å tro at kommuner er ulike i samarbeid og ressursfordeling med foreldreide barnehager. Forskningen kunne vært utvidet til å gjelde kommuner med ulike størrelse og demografi. En kunne også sett på prioriteringer i kommunebudsjett, og hvor vidt det fantes forskjeller der foreldreide barnehager var i flertall, eller mindretall i kommunen.

Kontakt med respondentene er gjennomført via telefon og kort introduksjon til forskningen via e-post i desember 2022 (vedlegg 1). I januar 2023 er respondenter kontaktet via e-post, der det ble gitt ytterligere informasjon om innhenting av data. Informasjonen er gitt skriftlig (vedlegg 3) og via en informasjonsfilm (vedlegg 2). Hvem som deltar i forskningen, er først blitt gjort kjent for respondentene i forbindelse med invitasjon til fokusgruppeintervju. Denne vurderingen er gjort for at respondentene skulle svare individuelt på SWOT- analysen. Det var av betydning for forskningen å få individuelle svar som omhandlet den enkeltes virksomhet. Valget med å gjøre respondentene kjent for hverandre via en felles invitasjon til fokusgruppeintervju ble gjort for å skape en trygghet og forutsigbarhet inn i et slikt møte.

## 5.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for hva respondentene svarte i sine SWOT- analyser. Seks daglige ledere ble invitert med til å være respondenter. Alle takket ja til deltakelse i desember 2022. Ved innhenting av samtykke medio januar 2023 var det en respondent som valgte å trekke seg fra studiet. Det innebærer at presentasjon av empiri og analyse bygger på fem SWOT- analyser.

Respondentene ble via informasjonsskriv (vedlegg 1) og en informasjonsvideo (vedlegg 2) presentert for hvordan SWOT- analysen kunne besvares. Det kom ingen henvendelser fra respondentene etter at film og formell invitasjon ble sendt ut medio januar. Fire respondenter valgte å svare i skjemaet som var lagt ved invitasjonen (vedlegg 4). En respondent valgte å svare via eget oppsett. Respondentene ble oppfordret til å svare med inntil fem kulepunkter, eller skrive en kort historie omkring utfordringer og muligheter for drift av foreldreide barnehager. Fire respondentene svarte i form av en oppramsing ved hjelp av kulepunkter. Antall kulepunkter variere fra tre til 13. Svarene som er gitt i kulepunktene kommer til uttrykk via kortere eller lengre setninger. En respondent har valgt å skrive SWOT- analysen i et kort historiefomat.

Respondentenes SWOT- analyse er blitt kodet som barnehage 1, barnehage 2, barnehage 3, barnehage 4 og barnehage 5. Respondentene kommer fra to kommuner. Det er ikke funnet tid og rom for å forske på eventuelle forskjeller i svarene fra de ulike kommunene. En slik inndeling kan være av interesse for en eventuell videre forskning innen samme problemstilling.

Innhentet empiri vil først bli presentert i en skriftlig presentasjon i forhold til hva respondentene svarte. Det vil bli tatt utgangspunkt i en av respondentenes svar, barnehage 1. Disse svarene vil bli brukt som utgangspunkt i forhold til hva de fire andre respondentene svarte. Disse 4 barnehagene betegnes kun med nummer, og vises til i parenteser (2,3,4,5). Deretter vil respondentenes svar bli satt opp i en innholdsanalyse i forhold til utarbeidet forskningsspørsmål og kategorier.

## 5.1 Respondentens SWOT analyser

Av praktiske årsaker er SWOT- analysen som inneholdt mest tekst brukt som et utgangspunkt for å gjengi hva de ulike respondentene har svart. Valgt SWOT- analyse er skrevet i et oppsett som er tydelig og ryddig. Dette ga et godt utgangspunkt for å se de ulike SWOT- analysene opp mot hverandre, og videre gjengi det som hver enkelt respondent har vektlagt i sine svar. I dette avsnittet vil respondentenes svar komme til uttrykk uten at svarene blir analysert. Analysen blir gjort i kapittel 6.

### 5.1.2 Respondentenes svar i mulighetsbildet (O)

Valgt respondent, heretter kalt barnehage 1, velger å starte med mulighetsbilde om at foreldreide barnehager driftes godt. Respondenten vektlegger dette i form av god score på nasjonale brukerundersøkelser og målinger i forhold til at det er lavere sykefravær i private barnehager. Videre vektlegger respondenten at nærhet til egen drift betyr mye. Foreldrene (les eiere) er delaktige i beslutningsprosessene. Dette gir et felles fokus der barnehagen og foreldrene sammen vil det beste for «egne» barn. Nærhet i beslutningsprosessene gir, ifølge valgt respondent, god økonomistyring i form av kontroll på hva pengene brukes til. Videre vektlegger respondenten det som positivt å kunne gjøre selvstendige valg i ulike innkjøpsavtaler og andre avgjørende investeringer for driften.

To respondenter (4,5) påpeker også fordeler med å være tett på og ha frihet til å ta egne valg i forhold til drift og økonomi. Hos disse respondentene uttrykkes fordelene via begreper som eierskapsfølelsen, muligheter for å disponere egne midler og valg av egne samarbeidspartnere.

Også hos de to andre respondentene (2,3) vektlegges nærhet til egen drift og selvråderett stor betydning. Disse respondentene fremhever muligheter for egne opptakskriterier, justeringer og valg av avdelingsstruktur og gruppestørrelser som viktige fordeler for driften. Andre forhold som påpekes av disse to respondentene er muligheter for å gjøre selvstendige driftsjusteringer i åpningstider, ferieløsninger og matserveringer. Enkel tilgang for å justere driften etter markedets behov trekkes frem som et mulighetsbilde. En respondent (4) viser til at barnehagen har lite lån, og at dette gir de muligheten til å avsette midler til fremtidig drift.

Barnehage 1 belyser videre muligheter innenfor lovverk og politiske signaler. Respondenten vektlegger viktigheten av de signalene som blir gitt i forhold til at ideelle barnehager skal være en del av mangfoldet. Barnehage 1 skriver at det finnes et likebehandlingsprinsipp i lovverket, uten at dette utdypes noe mer av respondentene. I forhold til kommunalt samarbeid beskriver respondenten det som en fordel at kommunalt tilskudd gis med to års etterslep. Dette gir, ifølge respondenten, barnehagen en mulighet for å følge med på justeringer og innstramminger i kommunalsektor, og dermed kunne gjøre tilsvarende justeringer og innstramminger i egen drift. Videre viser respondentene til at det er en nasjonal satsning på kvalitet og tidlig innsats i barnehagesektoren. Økte krav til pedagog og bemanningsnorm har, ifølge svarene til barnehage 1, gitt økte tilskudd. Til slutt skriver respondenten om at virksomhetens nærhet til lokalpolitikere er en mulighet som benyttes aktivt.

Ingen av de andre respondentene gir et så eksplisitt uttrykk for at politiske føringer og reguleringer sees på som muligheter i egen drift. To respondenter (4,5) omtaler ikke lovverk eller politiske beslutninger som en mulighet i sin SWOT- analyse.

To respondenter (2,3) beskriver et tett samarbeid med lokale politikere som en mulighet. En barnehage (2) viser til at de har en politiker representert i barnehagens samarbeidsutvalg, og at dette er en aktiv og nyttig kanal inn mot kommunen. Hos denne respondenten er det også satt opp et kulepunkt om nasjonalt fokus på kvalitet i barnehager. Den andre respondenten i denne gruppen (3) skriver om muligheten for å kunne påvirke via å svare på nasjonale høringer.

Begrepet samarbeid, i ulike former, trekkes frem som et mulighetsbilde hos alle fem respondentene. Hos barnehage 1 trekkes spesielt PBL sitt arbeid og kompetanse frem i en særstilling. Deres arbeid i form av veiledning og støtte til enkelt barnehager og barnehager som gruppe, lobbyvirksomhet på Stortinget og fokus på viktige saker i nasjonale media fremsnakkes av respondenten. Barnehage 1 nevner også lokal nettverksbygging intern i kommunen. Samarbeid og nettverk omkring felles problemstillinger, veiledning, hjelp og støtte i drifts spørsmål trekkes frem som svært viktige elementer i dette nettverket.

To respondenter (2,3) trekker også frem samarbeid og nettverk som en viktig mulighetsfaktor for foreldreide barnehager. En respondent (5) nevner viktigheten av å ha PBL som en støttespiller.

To av respondentene (2,3) skriver at privat nettverk med andre foreldreeide barnehager innad i egen kommune er en fordel for egen drift. Disse to respondentene nevner også samarbeid med NAV og nærscole som viktige og positive aktører. En av disse respondentene (3) skisserer et behov for å etablere nettverk med likesinnede barnehager på tvers av kommunegrensen. En respondent (4) nevner ingenting om at nettverk eller samarbeid er en styrke. Denne respondenten skriver blant annet «det er liksom bare meg og temaet mitt» - «jeg kan ikke lene meg på andre».

De ansattes bidrag og kompetanse blir trukket frem som en viktig faktor i barnehagenes mulighetsbilde. Hos barnehage 1 gjengis denne muligheten i form av at respondenten omtaler sine ansatte som personal med stort engasjement for egen jobb. De fire andre respondentene beskriver de ansatte som en viktig fordel for driften. Her er det valgt å gjengi direkte sitater fra de ulike SWOT- analysene;

- «Positiv idealisme hos daglig leder og øvrige ansatte»
- «Ansatte mener de yter mer i jobb enn de gjør i kommunale barnehager»
- «Ansatte har et nært eierforhold til jobben sin»

Omdømme bygging og beliggenhet er mulighetsfaktorer som nevnes av alle respondentene som en viktig faktor for å lykkes inn i fremtiden. Barnehage 1 skriver at de har mange søkere til barnehageplassene de tilbyr, tross nedgang i barneantallet i kommune. Respondenten trekker frem barnehagens gode omdømme som en av årsakene til dette.

Også de øvrige respondentene nevner omdømmebygging og markedsføring som viktige faktorer for å lykkes. Flere respondenter (2,3,4) nevner en bevisst markedsføring via ulike kanaler, men at godt omdømme også ryktes og fremsnakkes i nærmiljøet av fornøyde foreldre og lojale ansatte. En barnehage (3) trekker frem en fordel med å være etablert i et område der det stadig bygges ut nye boligfelter.

### 5.1.3 Respondentenes svar i utfordringsbildet (T)

På lik linje som det er gitt et bilde av respondentenes svar på muligheter, vil det her bli gitt en oversikt over hvilke trusler og utfordringer respondentene ser og erfarer i egen virksomhet og sektoren generelt. Barnehage 1 vil også her bli brukt som et utgangspunkt.

I forhold til utfordringsbildet for foreldreeide barnehager kan det se ut som at alle respondentene oppgir økonomi og statlig regulering i flere ulike varianter som utfordringer for fremtidig drift. Barnehage 1 starter sin vurdering av utfordringsbildet med å ta utgangspunkt i kommunalt tilskudd og hvor vidt kommunen gir gode nok rammebetingelser til foreldreeide barnehager. Respondenten oppgir stadig endringer i rammebetingelsen som for eksempel endring i pensjonspåslag og kompliserte søknadsprosesser for en eventuell kompensasjon for dette. Videre nevner respondenten at endringer i barnehagesektoren etter regjeringsskifte i 2021 har medført uro. Mange aktører blir urolige i forhold til hvorvidt det er ønskelig med private barnehager. Barnehage 1 viser særskilt til ny barnehagestrategi (Kunnskapsdepartementet, 2023) og mener at dette truer likebehandlingsprinsippet. Følgende uttalelse gjengis direkte fra SWOT- analysen; «Inntektene som kommer via kommunalt tilskudd, er låst opp mot antall barn og enheter. Utgiftene er låst på mot pedagog- og bemanningsnorm og personalutgifter utgjør over 90 % av kostnadene i budsjettet». Respondenten forteller videre at barnehagens bygninger er av eldre karater og trenger utbedringer for å tilfredsstille dagens krav.

De fire andre respondentene nevner alle forhold rundt finansiering og tilskuddsordningen som en betydelig trussel mot egen drift. Følgende utsagn er gitt av respondentene;

- «Usikkerhet med tanke på stadige endringer i nasjonale forskrifter og ikke minst i forskrift om økonomisk likebehandling»
- «Finnes det i det hele tatt likebehandling»
- «Økende kontroll og styring fra kommunen»
- «Mye feil i tildeling av kommunalt tilskudd som medfører mistillit til kommunen»
- «Reduksjon i pensjonstilskudd»
- «Lite politisk forståelse av hvilke typer private barnehager vi har og hvordan dette fungerer»
- «Det er utfordrende at kommunen som myndighet ikke kan forstå hvordan foreldreeide barnehager drives».

En respondent (3) nevner at økte kostnader på varer og tjenester utgjør et økt trusselbilde, i og med at dette først blir kompensert for i tilskuddet to år frem i tid. Denne respondenten oppgir også bekymring i forhold til at barnehagen har eldre bygninger og et behov for vedlikehold. En respondent (4) viser til at egenkapitalen nå brukes til ordinær drift for å opprettholde ønsket kvalitet i barnehagetilbudet.

Ledelse blir eksplisitt trukket frem av flere i dette utfordringsbildet. Barnehage 1 spør seg selv om de klarer å tenke langsiktig nok, eller om de er for avhengig av de til enhver tid gjeldende enkeltpersonene en har i egen virksomhet? Respondenten sier videre at lav kompetanse på økonomi hos daglig leder gjør det utfordrende å kvalitetssikre at tilskuddssatser og tildeling av andre ressurser er korrekt. Videre skriver barnehage 1 at det er tungt og tidkrevende og jobbe inn mot det politiske systemet i kommunen. En møter mye motstand og liten vilje til samarbeid og samhandling.

En respondent (3) skriver at liten ledelse og personavhengighet til de som sitter i styret er en faktor i forhold til trusselbildet. En respondent (2) oppgir at stadig økende krav innenfor sektoren gjør at mye av ledelsens tid går til å sette seg inn i nye og mer komplekse arbeid- og ansvarsoppgaver. Dette gir igjen, ifølge responderten, liten tid til faglig profesjonsarbeid i egen virksomhet. To respondenter (2,5) påpeker at liten organisasjon gir et mindre handlingsrom i forhold til langsiktig planlegging og utnyttelse av stordriftsfordeler. Dette eksemplifiseres ved endringer i hvilke aldersgrupper som trenger barnehageplasser. Det at flere barn under 3 år trenger barnehageplass, utgjør ifølge responderten (5) ikke samme trussel i en kommunal barnehage som i en foreldreeid barnehage.

Kompetanse og ansattes rolle i foreldreeide barnehager blir også belyst i denne delen av SWOT- analysen. I barnehage 1 tilbys det «gode ordninger» for personalet. Hva disse gode ordningene blir ikke videre definert. Barnehagen ønsker ikke å fjerne intensiver i frykt for at det vil svekke grunnlaget for å trekke til seg gode pedagoger og medarbeidere. Videre uttrykker denne responderten bekymring rundt generelle uttalelser om private barnehageaktører. Dette kan, som responderten skriver, «signalisere at det ikke er trygt å jobbe i private barnehager».

De fire andre respondentene nevner en eller flere forhold som bekymrer omkring ansattes forhold i egen virksomhet. Dette gjengis med følgende eksempler;

- «rekruttering av kvalifiserte personal»
- «mangel på pedagoger»
- «for få som tar utdanning»
- «lav lønn - dyrt å etablere seg i vår region»
- «krav om kompetanseheving fører til økte lønnskostnader»



- «blir de med økt kompetanse værende i sektoren?»

Lønn, rekruttering og kompetanseheving ser ut til å være et gjennomgående forhold som alle respondentene er opptatt av. En respondent (4) trekker særskilt frem at barnehagen er avhengig av lavt sykefravær for å opprettholde god drift til det beste for brukerne.

Til slutt trekkes barnehagens rennomme frem som en trussel om omdømme blir skadelidende. Barnehage 1 sier at uro og uheldig omtale av private barnehage kan medføre dårlig rekruttering av barn og ansatte. Respondenten sier videre at en som privat barnehageaktør må være «bedre enn» de omkringliggende barnehagene. «Vi er hverandres konkurrenter, og det kan gi fortrinn om andre barnehager drifter dårlig/har dårlig rykte».

En respondent (3) nevner konkurranse omkring «felles barn» i samme nærmiljø som en utfordring. En annen respondent (4) beskriver at en er «avhengig av lojale ansatte som vil det beste for barnehagen for å få god omtale og mange søkere». De to andre respondentene (2,5) nevner ikke omdømme eller konkurranse i sin trusselvurdering, men en (5) av disse to respondentene viser til at fokuset rundt de store barnehagekjedene tilfører private barnehageaktører negativ omtale.

## 5.2 Innholdsanalyse av respondentenes svar

Innholdsanalyse innebærer at det respondentene svarer i intervjuer kan reduseres til et sett med overordnede og meningsfylte kategorier. Det sentrale blir å finne relevante kategorier og fylle disse med mening. I min forskning har de fire ulike rammene til Bolman og Deal vært de overordnede kategoriene. Det er utarbeidet et forskningsspørsmål til hver ramme, som igjen er blitt kategorisert i mindre, mer målbare kategorier (se tabell 3, s. 45). Data som ligner hverandre settes i en kategori. En slik måte å håndtere data på kalles for en åpen koding eller første syklus koding. Denne metoden brukes for å forenkle ord, setninger og tekst slik at disse kan tilordnes en spesiell kategori ut fra visse kriterier. Kvalitativ tilnærming av datainnsamling kjennetegnes av åpenhet og tillit mellom aktørene. Det er i liten grad forskerne som danner kategorier på forhånd. Kategoriene skal være fundamentert i de data som er samlet inn og ha en nærhet til den dokumentasjonen som respondentene har gjort tilgjengelig (Jacobsen, 2015, s. 207).

I den følgende innholdsanalysen er empiri fra SWOT- analyser til fem daglige ledere systematisert av forskeren. Respondentene svarte i form av den eksterne delen av SWOT- analysen. De har i sine svar gjort tydelig inndelinger på hva de erfarer og ser på som muligheter og utfordringer. For å få en oversikt over dette i innholdsanalysen er mulighetsbildet gjengitt med grønn skrift, og utfordringsbildet gjengitt med rød, *kursiv skrift*. En slik fremstilling vil også kunne gi et visuelt inntrykk når en studerer innholdsanalysen.

Strukturelle rammen	Bhg 1	Bhg 2	Bhg 3	Bhg 4	Bhg 5
Barnehagens mulighet for å lede endring i egen barnehage?	Foreldre vil det beste for egne barn.  Gjør gode vedtak for barn og ansatte  Korte beslutningsprosesser  <i>Tvil om en klarer å tenke langsiktig.</i>  <i>For avhengig av enkeltpersoner</i>  <i>Manglende kompetanse på økonomi</i>	Vilkår som gjør at vi kan ta inn barn under et år  Styrer egne opptakskriterier Tilpasse seg ønsker etter markedets behov  <i>Liten ledelse</i>  <i>Veldig usikker på ny nasjonal barnehagestrategi mot 2030. Hvordan er vi tenkt som en del av denne?</i>	Muligheter for å gjør om på gruppestørelsene ved behov.  Kan ta opp barn under et år  Å få til samarbeid med andre private barnehager over kommunegrensen  <i>Liten barnehageledelse</i>  <i>Personavhengig m.h.t. styrerepresentanter</i>  <i>Turnover i styret</i>	Positiv idealisme hos leder og personal  Stor frihet til å gjøre egne valg, gir positive følger for brukerne.    <i>Liten ledelse, mye ansvar. Ingen å lene seg på om ting går galt.</i>  <i>Avhengig av å ha kunnskaper om god økonomistyring</i>	Stor frihet til drift av egen barnehage  Godt eierskap til egen barnehage
Hvordan er barnehagene organisert i forhold til drift?	<i>Synkende barnetall</i>		<i>Stor andel/søkermasse av barn under 3 år</i>	<i>Trenger å fylle opp alle plassen for å ha forsvarlig drift</i>	<i>Manglende sikkerhetsnett om vi ikke klarer å fylle opp barnehageplassene</i>
Har barnehagen et økonomiske handlingsrom?	God intern økonomistyring  Kontroll på pengestrøm          <i>Prisgitt kommunalt tilskudd</i>  <i>Inntekt låst inn til antall barn, utgifter låst opp til pedagog- og bemanningsnorm gir lite økonomisk handlingsrom</i>	Jevnlig gjennomgang av kontrakter med eksterne samarbeidspartner gir rom for forbedring/besparelser          <i>Usikkerhet i forhold til nasjonale forskrifter om dekning av pensjonstilskudd, økt bemanningsnorm.</i>	Mer inntekter ved å leie ut barnehagen etter stengt tid kan være en mulighet          <i>Krevende økonomiske rammer.</i> <i>Rot i tilskudd</i> <i>Økte kostander på varer og tjenester</i> <i>Høy lønnsvekst</i>	Selvstendig valg som kan medføre bedre økonomi i egen virksomhet  Råderett over egne avtaler  Lave driftskostnader til bygg, klarer å sette av midler til fremtidig drift  Lite lån  <i>Bruk av egenkapital for å kunne drive slik en ønsker å drive en god barnehage</i>	
I hvilken tilstand er bygningsmassen?	<i>Gammel bygningsmasse, trenger utbedring</i>		<i>Eldre bygninger, vedlikeholdsbehov</i>		
Er det tid til å gjøre endringer?	Etterslepet i finansieringen kan gi forutsigbarhet i forhold til at vi ser hvilke grep kommunen gjør, og kan gjør justeringer          <i>Raske politiske endringer som får konsekvenser før tilskudds ordningene er på plass</i>	<i>Mye nytt, mange krav</i>  <i>Alt skal implementeres i egen virksomhet.</i>    <i>Ikke tid og ro til å få dette til slik en ønsker.</i>			<i>Bruker mye tid på å kjempe om økonomi. Tid bort fra andre forhold</i>

HR- rammen	Bhg 1	Bhg 2	Bhg 3	Bhg 4	Bhg 5
Har barnehagen et profesjonelt lærende nettverk for ansatte?	Nettverk for daglige ledere i forhold til drift.	Nettverk for daglige leder i forhold til drift	Godt samarbeid og delingskultur med andre private barnehager		PBL er en god og viktig støtte for barnehagen.  Lokalt nettverk via PBL
Tilrettelegger barnehagen for videreutdanning?		Ja  <i>Krevende med tilrettelegging i små barnehager</i>			
Klarer barnehagen å anvende og belønne ny kompetanse?		<i>Blir de med videreutdanning i sektoren</i>  <i>Har vi arbeidsoppgaver Klarer vi å lønne ny kompetanse</i>			
Kan barnehagen tilby trygge og meningsfulle jobber?	Barnehagen kan bli kjøpt opp av kommunen/større kjeder. Ansatte vil kunne bli i jobbene.  Ansatte har stort engasjement for egen arbeidsplass  <i>Usikre politiske føringer, uro og utsagn rundt drift av private barnehager skaper bekymring hos ansatte.</i>  <i>Rekrutteringsutfordringer på lengre sikt</i>		Barnehagens beliggenhet gir god tilgang til nye kunder, dette skaper en trygghet rundt fremtidig drift  <i>Krevende å rekruttere kvalifisert personal</i>	Godt samhold og fornøyde ansatte skaper en god og trygg arbeidsplass i form av lange ventelister.  <i>Avhengig av lojale ansatte som tror på driftsformen</i>	<i>Lav lønn som ikke er bærekraftig i vår region skaper utfordringer i rekruttering av pedagoger</i>

Politiske rammen	Bhg 1	Bhg 2	Bhg 3	Bhg 4	Bhg 5
Hvordan regulerer staten ressursene til foreldreide barnehager?	<p>Likebehandlingsprinsippet God nasjonal satsning på kvalitet for alle barnehager Spesifisert i forslag om at en ønsker ideelle barnehager Mangfoldet skal bestå Muligheter for å søke å få dekt merutgifter ved pensjonstilskudd</p> <p><i>Prinsipper og lovnader vises ikke igjen i politikken. Stadig endringer fører til uforutsigbare driftsforhold</i></p> <p><i>Likebehandlingsprinsippet er truet, kommunene får overført mye ansvar</i></p> <p><i>Søknad om økt pensjonspåslag avvist hos kommunen. Klagesak hos Statsforvalteren.</i></p>	<p><i>Usikkerhet rundt tolkning av nasjonale forskrifter, blant annet i forhold til pensjonspåslag og likebehandling</i></p> <p><i>Stiller spørsmål om det er likebehandling?</i></p> <p><i>Mye uro</i></p>	<p>Nasjonalt fokus på kvalitet i barnehagen</p> <p><i>Mange som uttaler seg om barnehagedrift. Uheldige konsekvenser</i></p> <p><i>Endringer lovverket</i></p>	<p><i>uforutsigbare økonomiske rammer for å opprettholde god drift i forhold til krav</i></p>	<p><i>Regjering som ikke støtter privat drift</i></p> <p><i>Fokus på å endre barnehagesektoren</i></p> <p><i>Lite kjennskap til drift av foreldreide barnehager</i></p>
Hvordan samarbeider kommunen med foreldreide barnehager?	<p>Muligheter for dialog med politikere</p> <p>Fokus på kvalitet</p> <p><i>Manglende tillit Mye feil i tilskudd Nye reguleringer i forhold til godkjenning av barnehager Kreative grep i regnskapet Interne kommunale satsninger kan holdes utenfor kommunalt regnskap Motstand hos administrasjonen Dårlig samarbeidsklima i politiske saker</i></p>	<p>Politiker i samarbeidsutvalget</p> <p><i>Endringer i politisk styring i kommunen bekymrer.</i></p> <p><i>Politisk mulig for kommunen å styre tilskudd til private aktører</i></p> <p><i>Nedgang i barneantallet. Kommunen bygger egne barnehager – er det sjekket ut med de barnehagene som har ledige lokaler.</i></p> <p><i>Mye feil i tilskuddene.</i></p>	<p>Er tett på lokalpolitikerne</p> <p><i>Manglende tillit til kommunen</i></p>	<p><i>Utfordrende at kommunen og politikere ikke kjenner til drift av foreldreide barnehager og behovet for mangfold i sektoren</i></p> <p><i>Avhengig av kommunalt tilskudd, bekymret for at dette reduseres</i></p>	<p><i>Lite politisk kjennskap til drift av foreldreide barnehager.</i></p> <p><i>Lav lønn – ikke bærekraftig får å etablere seg i vår region.</i></p>
Finnes det spesielle utfordringer for drift av foreldreid barnehage?	<p><i>To- års etterslep i finansiering.</i></p> <p><i>Konkurransespektet mellom barnehagene merkes når barneantallet går ned. En er sårbar i autonomien</i></p>	<p><i>Enkeltstående ideelle barnehager er ofte små og trenger rammer for å jobbe langsiktig med forsvarlig drift. Dagens finansiering muliggjør ikke dette.</i></p>	<p><i>Konkurransen om barna, mange barnehager i samme nærmiljø</i></p>	<p><i>Utfordrende å være avhengig av dugnadsvilje fra foreldrene</i></p> <p><i>Ingen samarbeidspartnere å låne ansatt av. Fokus på nærvær og lavt sykefravær</i></p>	<p><i>Negativ omtale av private barnehager generelt er skadelidende for ideelle barnehager</i></p>
Finnes det spesielle fordeler for drift av en foreldreide barnehager?	<p>Autonomi i avgjørelser både i forhold til drift og satsningsområder. En er sin egen herre</p> <p>PBL som interesseorganisasjon som jobber for private barnehager</p> <p>Engasjement og eiertilhørighet</p>	<p>Må hele tiden har fokus på omdømme</p> <p>Kan svare direkte på høringer.</p> <p>Kan ha selvstendig kontakt med UH sektoren som øvingsbarnehage.</p>	<p>Markedsføre egen barnehagen</p>	<p>Ser mest positive forhold ved å være en foreldreid barnehage.</p> <p>Tette relasjoner til ansatte og kunder skaper et viktig og lojalt eierforhold.</p> <p>Positiv idealisme hos leder og ansatte</p>	

Symbolske rammen	Bhg 1	Bhg 2	Bhg 3	Bhg 4	Bhg 5
Aktørens lojalitet grunnet tidligere erfaringer med foreldreide barnehager?	<p>Stor søkertilgang grunnet godt omdømme</p> <p>Prisgitt at kunder fremsnakker barnehagen</p> <p><i>Politisk uro, utsagn om private drift skaper uro og usikkerhet, spesielt for fremtidige kunder</i></p>				
Aktørens tro på ideell drift av barnehager?	<p>Foreldre har tillitt til driften.</p> <p>Vil ha gode løsninger for barn og ansatte</p>				
Aktørens ønske om tilhørighet og eierforhold?	Engasjert og fornøyde			<i>Være avhengig av å ha kunder som ønsker å være i en foreldreid barnehage og forstå hva det innebærer</i>	
Foreldreide barnehagers betydning i nærmiljøet?			<p>Godt omdømme i nærmiljøet.</p> <p>Riktig plassert i nærmiljøet</p>		

Tabell 5 – respondentenes svar satt inn i fortolkningsrammene og klassifisert etter kategorier.

## 6.0 Analyse og drøfting av funn

Målet med min forskning er å se på hvilke muligheter og utfordringer foreldreide barnehager har for å kunne opprettholde barnehagetilbudet inn i fremtiden. Ut fra det teoretiske perspektivet i oppgaven er det utarbeidet fire forskningsspørsmål innenfor Bolman og Deal (2014) sine fire ulike fortolkningsrammer. Til hvert forskningsspørsmål er det utarbeidet kategorier til bruk i tolkning og analyse av respondentenes empiri. Empiri er i førsteomgang gitt via SWOT- analyser, for deretter å bli ytterligere redegjort for i fokusgruppeintervjuet. Forskningsspørsmålene vil først bli testet mot funn i SWOT-analysen gjengitt i tabell 4. Deretter vil fokusgruppeintervjuet bli transkribert og analysert, for å se om dialog og refleksjon i respondentgruppen tilfører noe mer og utvider forståelsen av innhentet empiri i SWOT analysen.

### 6.1 Den strukturelle rammen

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet til rammen;

Har foreldreide barnehager strategier for å møte endringer i barnehagesektoren?

Det er i forskningsspørsmålet satt fokus på ledelse, organisering av virksomheten, økonomisk handlingsrom, bygningsmessige forhold og tid.

Innenfor den strukturelle rammen finner vi empiriske resultater på at respondentene ser på selvstendighet og nærhet som muligheter i egen virksomhet. At barnehagen kan gjøre tilpasninger i forbindelse med opptak av barn, ha god kontroll på pengestrømmen og muligheter for å inngå avtaler med eksterne leverandører, oppgis som viktige faktorer i ledelse og drift av barnehagene. Kort vei fra beslutning til avgjørelser ser ut til å bli å bli vektlagt som en viktig mulighet for å kunne gjøre tilpasninger i forhold til økonomi og behov som etterspørres i markedet. En respondent sier dette på følgende måte: «Vi kan ta valg som slår positivt ut for brukerne våre».

Utfordringsbildet innenfor den strukturelle rammen ser ut til å være at selvstendigheten oppleves som en utfordring når en ser på virksomheten i samspill med omgivelsene. Fire av fem respondenter trekker frem liten ledelse som en vesentlig utfordring i drift og utvikling av barnehagen. Manglende kompetanse og turnover i styrene byr på utfordringer i forhold til langsiktig strategisk tenkning. Opplevelsen av at det tilføres nye krav og arbeidsoppgaver

knyttet opp til lederrollen i foreldreide barnehager gir utfordringer i prioritering av tid. En av respondentene forklarer dette på følgende måte i sitt utfordringsbilde i SWOT- analysen:

Alle vet og har en mening om hva som er best for barna i barnehagen, det er et stort trøkk på hva personalet skal jobbet med og hvorfor. Stadig nye trender og ikke minst opplæring og kursing. Mange HMS krav. Får ikke ro eller tid til å jobbe med det viktigste vi gjør i barnehagen.

Barnehagens økonomiske handlingsrom ser ut til å være en avgjørende faktor i utfordringsbildet. Manglende kompetanse på økonomi, knapphet på tid, begrensinger i inntektene som følge av pedagog- bemanning- og areal norm, nevnes som årsaker som begrenser det økonomiske handlingsrommet. Dette ser igjen ut til å begrense mulighetene for videreutvikling av barnehagene. Dagens finanserings system, med hyppige endringer i rammebetingelsene, gir utfordringer som begrenser muligheten for å utarbeide og lede gode strategier. Det kan se ut til at dette medfører driftsplaner med kortere tidsperspektiv, som igjen skaper utfordringer for trygg og stabil drift.

I forståelsen av den strukturelle rammen finner vi støtte i teorien til Bolman og Deal (2014). Liten ledelse har færre muligheter til å utvikle og bruke de strukturelle spenningene i organisasjonen. Teorien skiller mellom vertikal – og horisontal samordning. I organisasjoner med liten ledelse er det færre å dele arbeidsoppgavene med. Økt arbeidsmengde og mer komplekse arbeidsoppgaver vil fordre en ledelse som både har tid, kompetanse og flere ansatte å dele arbeidsoppgavene med. Når problemer og utfordringer blir mer komplekse vil behovet for en horisontal samordning gjøre seg gjeldende i en organisasjon. En slik samordning er krevende å få til i en organisasjon med liten ledelse. Dette bekreftes av funn gitt av respondentene.

Med bakgrunn i denne drøftingen kan vi bekrefte at foreldreide barnehager strever i møte med endringer i sektoren. Liten ledelse og manglende økonomisk handlingsrom gir begrensinger med å utarbeide og jobbe med langsiktige strategier i møte med endringer i barnehagesektoren.



## 6.2 Human Resource rammen

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet i rammen;

Har foreldreide barnehager kapasitet til å beholde og videreutvikle ansattes kompetanse? I forskningsspørsmålet er det satt fokus på om barnehagene innehar et lærende nettverk, om ansatte får muligheten til videreutdanning og hvordan eventuell økt kompetanse anvendes og belønnes. Til slutt ser en på om ansatte har trygge og meningsfulle jobber.

Empirien viser at få eller ingen uttrykker seg eksplisitt om at ansatte deltar i lærende nettverk, eller at barnehagene tilrettelegger og stimulerer til videreutdanning og økt kompetanse. Tre av fem respondenter viser til nettverk for daglige ledere. En barnehage viser til viktig nettverksbygging via PBL. Nettverkene som daglige ledere deltar i beskrives som viktig for drift og ledelse av barnehagene. Samarbeid om komplekse saker, arbeidsdeling av oppgaver inn mot kommunalsektor, delingskultur og erfaringsutveksling er arbeidsoppgaver og innhold i nettverkene. Ut fra innhentet empiri får en ikke innsikt i om andre ansatte, utover ledelsen, deltar i lærende nettverk. Dette er interessante funn, spesielt siden det er høyt trykk i REKOMP satsning i den regionen respondentene tilhører. En barnehage gir uttrykk for at det er krevende å tilrettelegge for videreutdanning i små barnehager, og forklarer dette med: «det blir utfordrende å drifte når en eller flere ansatte er borte i forbindelse med studier».

Respondenten uttrykker usikkerhet om muligheten for å beholde ansatte som tar videreutdanning. Intensiver som økt lønn og utvidede arbeidsoppgaver trekkes frem som et hinder for å kunne ivareta og anvende økt kompetanse.

I kategorien som omhandler barnehagens mulighet til å tilby trygge og meningsfulle jobber kommer dette til uttrykk i empirien som blant annet geografisk plassering av barnehagen. Barnehager som ligger i vekstområder og som dermed gir god kundetilgang, sikrer ifølge respondentene fremtidig drift og trygge arbeidsplasser. Visshet om at kommunen kan overta driften, eller at barnehagen kan selges til en kjede, trekkes frem av en barnehage i forhold til å trygge ansattes arbeidsplasser. Få respondenter uttrykker at arbeidsoppgavene i barnehagen er meningsfulle, og derav viktige for å tilfredsstille ansattes behov for betydningsfulle jobber. Flere respondenter velger å beskrive engasjement og fornøyde ansatte som en viktig faktor i forhold til trivsel i jobben. En respondent trekker frem ansattes store engasjement for arbeidsplassen som en viktig faktor i forhold til en trygg og meningsfull jobb. En annen respondent beskriver det ansattes rolle enda tydeligere:

«Jeg tenker vi er prisgitt positiv idealisme hos daglig leder og personalet. Godt samhold og fornøyde ansatte skaper en god og trygg arbeidsplass i form av lange ventelister». Her finner vi støtte i Selznick (1997) sin forståelse av organisasjoner som utvikler uformelle normer og verdier og tilfører arbeidsplassen noe mer. Arbeidsplassen blir en institusjon som tilfører noe ekstra for aktørene, som igjen har en betydning for kvaliteten på tjenesten og hvordan arbeidsoppgaver blir løst.

Utfordringsbildet i denne rammen er preget av forhold rundt rekruttering og usikkerheten som eksisterer i sektoren. Respondentene trekker frem et krevende arbeidsmarked, lav lønn og lite fleksibilitet for å styre og påvirke intensiver som lønn og andre personalgoder. Et økende negativt fokus rundt drift av private barnehageaktører ser ut til å være faktorer som spiller inn på hvorvidt arbeidsplassene oppfattes som trygge. En respondent skriver at denne uroen skaper «reelle bekymringer rundt egen arbeidsplass for enkelte ansatte».

Med bakgrunn i drøfting kan vi si at forskningsspørsmålet om hvorvidt foreldreeide barnehager har kapasitet til å beholde og øke ansattes kompetanse blir bekreftet som utfordrende. Fravær av tydelig HR-strategier, krevende rekrutteringsprosesser og utfordringer med å tilby gode nok intensiver, kan se ut til å begrense virksomhetens muligheter for å opprettholde og videreutvikle ansattes kompetanse. Ansattes engasjement, samhold og godt arbeidsmiljø er bekreftende forhold som kan ansees som at ansatte blir værende i virksomhetene, inntil videre. En kan stille seg spørsmål ved om dette vil være en bærekraftig faktor inn i fremtiden.

### 6.3 Den politiske rammen

Denne rammen blir tolket ut fra et systemnivå. Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet i rammen: Legges det til rette for mangfold i fremtidens barnehagesektor?

I forskningsspørsmålet er det satt fokus på statlige reguleringer av foreldreeide barnehager, samarbeid med utøvende myndighet, her definert til kommunene. Det blir også gjort forsøk på å tolke respondentenes svar ut ifra om de ser spesielle utfordringer eller spesielle fordeler med å drifte foreldreeide barnehager kontra andre driftsmodeller i barnehagesektoren.

Det visuelle bildet av den politiske rammen, som gjengis i tabell 4 på side 69, gir en indikasjon på at utfordringene er mer fremtredende enn mulighetene. Dette kan vi se ved at

mye av teksten er skrevet med rød, kursiv skrift. Alle respondentene skriver at hyppige endringer i rammeverket for drift av private barnehager er en trussel for fremtiden. Likebehandlingsprinsippet betviles som følge av ulik tolkning og forståelse av hvordan blant annet pensjonspåslaget beregnes og utlignes til den enkelte barnehage. En respondent stiller seg følgende spørsmål: «Er det likebehandling?». En respondent skriver i sin SWOT-analyse at søknad om kompensasjon for påslag til pensjonskostnader er avslått fra kommunen. Dette er medvirkende årsak til at aktuell barnehagen går med stort underskudd i 2022. Flere viser til dagens politiske bilde der regjering ikke fremsnakker private barnehager. Alle private barnehageaktører, uavhengig av driftsform, blir dermed skadelidende i samfunnsdebatten som pågår. To respondenter uttrykker likevel at det er positivt at det er et høyt nasjonalt fokus på kvaliteten i barnehagene, og at dette gjelder alle barn, uavhengig av hvilken barnehage barna går i.

Ser vi på samarbeidet med kommunen, som her forstås som den utøvende myndighet, finner vi et samstemt svar fra respondentene. Alle skriver, direkte eller indirekte, om manglende tillitt til kommunene. Mistilliten omhandler først og fremst forhold rundt samarbeid, åpenhet og utbetalinger av kommunalt tilskudd. Videre ser en utfordringer med at politikerne ikke kjenner til de ulike driftsformene for private barnehager. Det kan være en avgjørende faktor for at private barnehageaktører, her foreldreide barnehager, ikke blir inkludert i kommunens fremtidige satsninger.

I forhold til hva foreldreide barnehager anser som spesielt utfordrende forhold nevnes finansieringen med to års etterslep (som gjelder for alle private aktører), men som muligens oppleves som mer krevende i en autonom økonomi. Konkurransen om barn, ansatte og negativ omtale av private barnehageaktører er også særskilte forhold som trekkes frem i forbindelse med foreldreide barnehager.

Det kan se ut som om de barnehagene, som av ulike årsaker, klarer å ha tett dialog med politikerne i kommunen, ser på dette som en stryke for samspill og felles forståelse. Videre trekkes det frem at spesielle driftsfordeler for foreldreide barnehager ser ut til å omhandle barnehagenes autonomi. Det å kunne ta selvstendige avgjørelser, ha ansvar og kontroll på egen markedsføring og ha tette relasjoner til ulike samarbeidspartnere blir trukket frem som positive forhold i drift av foreldreide barnehager.

Med bakgrunn i drøfting kan vi si at forskningsspørsmålet i forhold til om det legges til rette for mangfold i barnehagesektoren ikke stemmer. Manglende innsikt i at foreldreeide barnehager drifte som ideelle foretak, kan se ut til å være en avgjørende faktor i forståelsene av å opprettholde et mangfold i sektoren.

Den politiske rammen omhandler ifølge Bolman og Deal (2014) fordeling av knappe ressurser. Varierende motsetninger, fordeling av knappe ressurser og uenigheter om fordelingsnøkler gjør at konflikter oppstår. De som sitter med myndighetsansvaret (staten) og de som blir den utøvende myndigheten som tildeles makten (kommunen) blir avgjørende for hvordan ressurser fordeles. Det kan se ut som om foreldreeide barnehager har en forståelse av at sektoren må reguleres, men at utøvelsen av regelverket ikke samsvarer med intensjonen. En finansieringsmodell som er lik for alle private aktører uavhengig av driftsmodell oppfattes av respondentene som lite bærekraftig. Uttalte mål om at ideelle barnehager er viktige i en sektor som skal bestå av mangfold, ser ikke ut til å vinne frem hos respondenten.

#### 6.4 Den symbolske rammen

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet i rammen. Har aktørens tilknytning til en foreldreeid barnehage betydning for driften? I forskningsspørsmålet etterspørres aktørens lojalitet, erfaring, tillitt til ideell drift, tilhørighet og barnehagens betydning for nærmiljøet.

To respondenter vurderer ikke denne rammen i sin SWOT- analyse, mens en barnehage har vurdert flere forhold og konkluderer med at barnehagens muligheter for videre drift er god. Barnehagen har god søkertilgang som følge av et godt omdømme og at kunder fremsnakker barnehagen. Foreldre viser tillit til driftsformen, ønsker gode løsninger for egne barn, er engasjerte og fornøyde kunder. Godt omdømme og god plassering i nærmiljø blir også vurdert som en mulighetsfaktor av en annen respondent. Politisk uro ser ut til å være et utfordringsbilde som deles av to respondenter.

Fra et teoretisk og empirisk perspektiv er det interessant å registrere at den symbolske rammen ikke vektlegges i større grad av respondentene. Det kan se ut som om respondentenes tanker om omdømmebygging og lojale aktører til en viss grad er viktige for barnehagen, men at denne rammen ikke vektlegges som en av barnehagens muligheter til å finne sin særegenhet i markedet. Det å jobbe med institusjonelle verdier har, ifølge Selznick (1975) en

betydning. Barnehager som har noe felles og særegent med seg, som foreldreeide barnehager kan se ut til å besitte, vil kunne løse oppgaver bedre, fordi det utvikles sterke sosialt fellesskap omkring oppdraget som skal utføres.

Som en følge av lite empiri fra respondentene i denne rammen vil forskningsspørsmålet om aktørenes tilknytning til en foreldreeid barnehage har betydning for driften blir vanskelig å bekrefte eller avkrefte. En kan ut fra empirien antyde en positiv oppmerksomhet i forhold til at omdømme og fornøyde aktører gir foreldreeide barnehager en mulighet inn i fremtiden. En må likevel legge til grunn at det å drive en organisasjon med stort samfunnsansvar for barn og ansatte ikke kan ansees som å være bærekraftig kun gitt symbolske forhold. Uro og myter som skapes rundt private barnehageaktører kan gjøre stor skade, om en ikke klarer å skille mellom kommersielle – og ideelle barnehageaktører.

## 6.5 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppe intervju ble gjennomført seks uker etter at respondentene hadde svart på SWOT-analysen. Svarene gitt av respondentene var i forkant av fokusgruppeintervjuet analysert og dannet grunnlaget for intervjuguiden som ble utarbeidet (vedlegg 5). Intensjonen med å gjennomføre et fokusgruppeintervju var å skape en ytterligere refleksjon rundt respondentenes svar. Ut fra et forskningsperspektiv var det av interesse å få en mer utvidet forståelse av funn i SWOT analysene. Metoden ble også valgt for å kunne validere empirien og dermed forsterke forskningens reliabilitet.

Av praktiske årsaker ble fokusgruppeintervjuet gjennomført i etterkant av et regionalt medlemsmøte i regi av PBL. Fire av fem respondentene skulle delta på dette medlemsmøte, og det ble derfor invitert inn til fokusgruppeintervju fra kl 12 til kl 14. Intervjuet ble gjennomført på et møterom, som innebar at vi møttes på en nøytral plass. En respondent meldte forfall samme dag, og en respondent hadde begrenset tid til å være med i fokusgruppe intervjuet. Som en følge av noe redusert deltakelse, valgte jeg å gjennomføre fokusgruppeintervjuet på en time. Tre av fem respondenter deltok i fokusgruppeintervjuet. Før selve opptaket av fokusgruppeintervjuet fikk respondentene en gjennomgang av praktiske og tekniske forhold rundt elektronisk opptak. Videre ble oppgavens problemstilling lest opp, og respondentene fikk en kort innføring i valg av teoretisk forankring. Ut fra en beskrivelse av Bolman og Deal sin teori ble det gitt en forklaring på hvordan respondentenes svar i SWOT -

analyser var blitt bearbeidet og tolket inn i den teoretiske rammen. Ut fra analysen ble det informert om hvilke funn som var av særskilt interesse. Det er disse funnene som blir lagt til grunn for en videre refleksjon i fokusgruppeintervjuet. To av fire rammer var mest fremtredende i SWOT- analysene. De to rammene er den strukturelle rammen og den politiske rammen. Det er disse to rammene som danner utgangspunktet for fokusgruppeintervjuet. Fokusgruppeintervjuet viste seg å gi utvidet kunnskap og forståelse av fenomenet. Ved felles dialog og refleksjon i respondentgruppen ble det tilført mer innhold og substans i form av blant annet praksisfortellinger. Dette bekrefter mitt valg om at gjennomføring av et fokusgruppeintervju bidro til å validere oppgavens empiri og dermed forsterke forskningens reliabilitet.

#### 6.5.1 Gjennomføring og analyse av fokusgruppeintervjuet

I den strukturelle rammen, vurdert ut fra SWOT-analysene, stilles det spørsmål i forhold til foreldreeide barnehagers autonomi. Driftsformen ble kommentert av alle respondentene, både i utfordringsbildet og i mulighetsbilde. Hvordan kan autonomien brukes som en fordel i foreldreeide barnehager? Hvilke handlingsrom gir en slik driftsmodell?

Et spontant svar fra en respondent danner grunnlaget for de refleksjonen som utspiller seg rundt den strukturelle rammen; «Vi har ikke like firkantede rammer som andre barnehager, som kommunale eller kjedebarnhager. Så jeg tenker at vi har en kjempestor handlingsfrihet til å innfri de ønskene foreldrene har for ungene sine i barnehagen.»

De tre respondentene hadde en stor enighet om denne uttalelsen. De snakker om hvordan korte beslutningsveier, lite byråkrati og at beslutninger i forhold til drift kan gjennomføres og informeres om i organisasjonen på en rask og effektiv måte. Diskusjonen i gruppen kommer raskt inn på styrets funksjon i forhold til hvem og hva de ulike styrerepresentantene bringer med seg inn av kunnskap til organisasjonen. Dette forholdet har også blitt nevnt i flere SWOT- analyser. Respondentene har flere runder seg imellom om hvordan de velger ut medlemmer til styrene sine, hva de forventer og hvordan de bruker styremedlemmenes kompetanse.

En respondent forteller hvordan hun bevisst setter sammen et styre i forhold til kompetanse innen økonomi, ledelse og HMS kunnskap. Respondenten forteller videre om at hun har et

ønske om å ha en med pedagogisk kompetanse i styret, som forstår hvordan en pedagogisk virksomhet fungerer. Respondenten erfarer at dette gir en større gjennomslagskraft i organisasjonen. I forlengelse av dette forteller en respondent at hun en gang hadde en for «topp tung» organisasjon. «En gang jeg hadde mange styremedlemmer som jobbet i (sier navnet på en stor organisasjon). Da ble det krevende å få gjennomslag for våre drift og våre behov. Alt ble sammenliknet med hvordan de gjorde det i sine jobber, og det fungerer jo ikke i vår organisasjon. Så balanse blir viktig.»

En respondent skyter inn at styrene må fungere og mene noe. Respondenten forteller om et styre som ikke mente noen ting. Det var heller ikke helt enkelt. Vi trenger at de er pålogget og forstår vår organisasjon.

Denne diskusjonen leser jeg som at de er klar over sin styrke som selvstendig organisasjon, men at liten ledelse er avhengig av et styre med god og kanskje riktig kompetanse for å ha flere å «spille ball med» når avgjørelser skal besluttet. Sårbarhetene i dette ligger muligens i medlemmenes kapasitet, kompetanse og kontinuitet. Jeg forsøker å ramme inn diskusjonen med å sette de på sporet av om driftsmodellen, som er blitt diskutert, er bærekraftig inn i fremtiden?

En respondent sier at organisasjonene er bærekraftig om vi får nok søkere til ledige barnehageplasser. I forlengelsen av dette forteller respondenten om sårbarhetene med å eventuelt måtte redusere barnehageplasser, og at det innebærer at ansatte må slutte/sies opp. «I kommunen kan de jo omplassere sine ansatte. Det kan ikke vi». En respondent sier at de har måtte gjøre justeringer i gruppene, men er usikker på om dette blir forstått eller fanget opp av kommunen.

«Jeg tenker også på dette med samarbeid med andre private barnehager» En respondent tar tak i det samarbeidet og gode nettverket hun kjenner til fra egen kommune. Vi er mange private aktører, både foreldreeide og konsernbarnehager, som samarbeidet nettopp med å få kommunen til å forstå vår driftsform, hvordan vi gjør ting og hva vi kan tilby. Respondenten utdyper dette videre og sier at «det å stå sammen har stor betydning for at vi skal overleve». Det er to respondenter i fokusgruppeintervjuet om tilhører kommunen der de private aktørene ser ut til å ha et velfungerende nettverk. De forteller om hvordan de har organisert seg i mindre grupper med ulikt fokus. En gruppe jobber inn mot politikerne, en gruppe har opparbeidet kompetanse på å skrive klagesaker, en gruppe er i ferd med å etablere faglige

kompetanse grupper for de ansatte. I tillegg forteller respondentene om at de også har en sosial gruppe. «Vi er en kjempefin gjeng som frem til nå har jobbet godt sammen. Vi vil hverandre godt».

Respondenten fra den andre kommunen blir imponert over dette som her skisseres. Hun sier seg helt enig i at nettverk er viktig; «Jeg tror ikke jeg hadde klart meg uten gode styrever kollegaer i andre barnehager». Hun forteller videre om en stor omorganisering i egen kommune, som har gjort samarbeid med andre private barnehager mer kompleks. Noen barnehager som hun var i nettverk med tidligere har gått over til konsern, bydelene er blitt mer lukket og konkurranse er blitt betydelig større. Hun erfarer ikke en så godt organisert delingskultur i sin bydel som de to andre respondentene forteller om. «Jeg har noen få, likesinnede som jeg samarbeider godt med.»

Godt utarbeidet nettverk ser ut til å være en forlengelse av små organisasjoner. Nettverket kan gi et viktig supplement til å stå stødigere i komplekse utfordringer. Jeg undrer meg likevel over konkurransesituasjonen i et så tett nettverk. Resultater fra SWOT analysen viser bekymring rundt økt konkurranse og synkende barneantall. Hva gjør dette med samarbeidet og nettverket?

De to respondentene fra kommunen med godt nettverksamarbeid erkjenner at dette kan bli et økende problem. Frem til nå, forteller de, fungerer det greit. Det er jo foreldrene som til syvende og sist bestemmer hvilken barnehage de ønsker for sitt barn. Dette handler jo igjen om omdømmebygging og hva den enkelte barnehage står for og kan tilby. Respondenten fra den andre kommune forteller om en noe mer presset konkurranse situasjon i sin bydel, og at dette merkes mer enn før blant de ulike private aktørene. Dialogen og refleksjonen som oppstår rundt konkurranse, innstramminger i driftsforhold og lave fødselstall innebærer at jeg velger å skifte fokus inn mot den neste rammen.

I den politiske rammen omhandler svar fra SWOT- analysene samarbeid, eller manglende samarbeid med kommunal sektor. Alle respondentene uttalte stor mistillit rundt tilskuddsordninger og rammebetingelser for drift. Mitt spørsmål blir derfor; Gitt denne mistilliten, kan en som organisasjon klare å opparbeide tillit og gode samarbeidsforhold med kommunen og utøvende myndigheter?



«Vet du, det prøver vi hele tiden å få til, men vi møter mye motstand» Denne uttalelsen kommer spontant fra en respondent. De to andre samtykker umiddelbart. Dialogen og refleksjonen rundt dette utfordringsbildet viser stort engasjement og mye frustrasjon. Her fortelles det om uttalelser fra en kommune som sier at «de private barnehagene stjeler kommunens barn». Det vises videre til manglende møtereferater fra samarbeidsmøter, omorganisering av ressurstjenester som vanskeliggjør god og effektiv tjeneste for barn og ansatte. Videre forteller respondentene om mye feil i utregning av kommunalt tilskudd, lang saksbehandlingstid og krevende kommunikasjon rundt tilskudd som skal utbetales, men som ikke blir utbetalt, ukjent av hvilken grunn.

Alle tre respondentene viser til at det har vært en markert endring de siste årene i forhold til samarbeid omkring felles faglig fokus. Før hadde vi felles kurs, planleggingsdager og delt mer av faglig kompetanse mellom både private og kommunale barnehageaktører. Dette er mer eller mindre fraværende nå. «Mulig det handler om REKOMP», sier en av respondentene. Alle respondentene forteller om lite eller ingen tilhørighet til denne REKOMP satsningen. «Vi får lite eller ingen informasjon og vi opplever ikke en lojal tilhørighet til denne satsningen. Mye styres av kommunen, og da blir det både vanskelig og lite tillitsvekkende å samarbeide med dem». De to respondentene fra kommunen med godt nettverk forteller at de private aktørene er i ferd med å etablere egne faggrupper i forlengelsen av REKOMP. «Vi har kommet til den konklusjonen at vi klarer oss uten kommunen her. Vi ønsker å lage grupper og faglige fokusområder som er tilpasset vår driftsform og eierstruktur».

Som følge av et stort engasjement rundt samarbeidsklimaet med kommunen får jeg innsikt i at mistillit dreier seg om noe mer enn de økonomiske rammer. Flere ulike eksempler om hvordan samarbeidet var før kontra nå, hvordan ressurser blir fordelt i kommunens budsjetter og hva som blir konsekvensene når kommunen omorganiserer til større virksomheter viser et dårlig samarbeidsklima i sektoren. Større kommunale virksomheter gjør private aktører «mindre» og mer sårbare. Alle disse forholdene gir et tydelig bilde på hva mistilliten omhandler. Bilde er større enn funn i SWOT-analysen. Dette bekrefter at et fokusgruppeintervju kan gi ny og utvidet kunnskap (Jacobsen, 2015, s. 160).

I forlengelsen av denne observasjonen undrer jeg meg over om avstand fra intensjonen om at barnehagesektoren skal besto av et mangfold av barnehager, der ideelle barnehager fremsnakkes, til utøvelse av kommunens politikk er for lang? Det blir stille i gruppen. Alle samtykker etter hvert med et ja, men refleksjonen utleder ikke til noe mer dialog.

Tidsrammen som er satt nærmer seg, og det blir viktig å avrunde. Jeg som forsker ønsker rett og slett et svar på følgende; Har dere tro på fremtiden, tenker dere at foreldreide barnehager har livets rett? Respondenten er enige om at ja, foreldreide barnehager har livets rett. Alle er likevel enige om at denne «retten» ikke kommer av seg selv. De vektlegger omdømmebygging, selvstendigheten og det å kunne tilby noe ekstra for aktørene som viktige faktorer i en overlevelsesstrategi. Samtidig ser respondentene realiteten i det som kommer. Får kommunene mer makt både i forhold til opptak og finansiering frykter de konsekvenser for fremtiden.

En respondentene forteller følgende anekdote som kanskje sier noe om engasjement og tilhørighet til egen arbeidsplass i en foreldreid barnehage:

Om porten er ødelagt i en kommunal barnehage henges det på et skilt hvor det står – I USTAND. Blir porten ødelagt i en foreldreid barnehage, snur vi (daglige ledere) oss rundt, ordner nytt utstyr, og porten er fikset i løpet av kort tid.

## 7.0 Avslutning

### 7.1 Oppsummering

Målet med forskningen har vært å finne svar på om foreldreide barnehager fortsatt kan bidra som en aktive aktører i norsk barnehagesektor. Ved hjelp av følgende problemstilling; «Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet?» har intensjonen vært å finne, forstå og eventuelt nyttiggjøre de muligheter og utfordringer som foreldreide barnehagene står overfor.

Mange foreldreide barnehager var godt etablert når barnehageforliket ble en realitet i 2003. Behovet for flere barnehager medførte et høyt utbyggingstempo, og barnehagesektoren ble etter hvert gjenstand for flere ulike private driftsformer. Sektoren ble viktig for velferdsutviklingen i samfunnet. Målet om full barnehagedekning ble nådd. Ifølge Statistisk sentralbyrå (ssb.no, 2023) har fødselstallene i Norge hatt en kraftig nedgang de ti siste årene. Fra at kvinner i 2012 født i gjennomsnitt 1,85 barn, ble det i 2022 født 1,45 per kvinne i Norge. Dette innebærer at det ikke fødes nok barn til å fylle alle barnehageplassene som er blitt etablert de siste 20 årene. Barnehagesektoren må reguleres og tilpasses dagens behov. Det er grunn til å tro, gitt dagens politiske bilde, at det er private barnehageaktørene som blir mest sårbare for reguleringer og innstramminger. Det er med dette som utgangspunkt jeg har forsket på hvorvidt foreldreide barnehager har muligheter for å være en viktig aktør i fremtidens barnehagesektor.

Ved hjelp av kvalitativ forskningsmetode, der utvalgte respondenter har delt sin SWOT analyse, har empirien blitt analysert opp mot Bolman og Deal (2014) sine fire fortolkningsrammer. Ut fra analyse og fokusgruppeintervju er det gjort rede for hva som er foreldreide barnehagers muligheter, og hvor barnehagene må rette fokus for å unngå de største utfordringene. Resultatet er todelt: 1) Barnehagesektoren er styrt av myndighetene. Det er de som legger premisser for hvordan sektoren skal reguleres. 2) Blir sektoren regulert med henblikk på ulike driftsformer, der ideelle barnehager blir hensynsført, vil og evner foreldreide barnehager å være en del av mangfoldet i sektoren.

## 7.2 Hva avdekket forskningen?

Seks daglige ledere ble spurt om å delta i forskningen ved å gjennomføre individuelle SWOT analyser i henhold til oppgavens problemstilling. En respondent trakk seg fra forskningen. Derav er empirien innhentet fra fem respondenter. Svarene ble analysert inn mot valgt teori av Bolman og Deal (2014). For å validere de individuelle svarene som ble gitt i SWOT analysen, ble respondentene invitert til et fokusgruppeintervju. En slik utvidet metodebruk innebar at svar gitt i SWOT kunne bli bekreftet eller avkreftet i fokusgruppeintervjuet. Ved gjennomføring av fokusgruppeintervjuet ble svarene bekreftet. Det ble i fokusgruppeintervjuet også gitt et tydeligere og mer utvidet svar på hva mistillit til kommunen innebærer.

Analyseringen av svarene fra de individuelle SWOT- analysene viste at mistillit omhandlet beregninger og utbetalinger av kommunalt tilskudd. Ved gjennomføring av fokusgruppeintervjuet ble funn i forhold til begrepet mistilliten utvidet til å handle om noe mer enn finansiering og utbetalinger. Respondentene forteller at mistillit også handler om manglende inkludering og samarbeid med kommunen. Flere av respondentene viser til at det tidligere har vært ulike samarbeidsfora mellom privat og kommunale aktører som har fungert, men at slike fora de senere årene har blitt faset ut eller forsvunnet helt. Respondentene forteller om konkrete opplevelser fra møter som omhandler beskyldninger om å «stjele de yngste barna». Kommunene sier direkte til private aktører at: «de står i veien slik at kommunale barnehager mangler søkere, og derfor må gjøre driftsendringer i forhold til sine barnegrupper». Utdanningsdirektoratet sin felles satsning på kompetansehevingen i regi av REKOMP ser ikke ut til å fungere godt nok i forhold til private aktører. Av de respondentene som deltok i fokusgruppeintervjuet var det en barnehage som ikke var inkludert i kommunens REKOMP satsning. De to andre respondentene opplevde lite eller ingen tilhørighet til kommunens organisering i REKOMP, og hadde av den grunn nylig startet arbeidet med å danne egne nettverksgrupper inn mot denne satsningen.

Et viktig funn for å klare å stå i utfordringsbildet ser ut til å handle om foreldreeide barnehagers autonomi. Tro og engasjement inn i egen drift, mulighet til å endre kurs og ta selvstendige valg, kan fremstå som foreldreeide barnehagers største mulighet. Hvor vidt en kan klare å overleve i sektoren, gitt denne autonomien, kan se ut til å ha sammenheng med barnehagens beliggenhet og en viss grad av økonomisk trygghet i form av egenkapital.

### 7.3 Funn sett opp mot valgt teori

Valgt teori har vært avgjørende for analyse og tolkning av empiri. I forståelsen av teorien ble det utarbeide forskningsspørsmål til de ulike rammene Bolman og Deal (2014) bruker for sin perspektivforståelse av organisasjoner. Ved å kategorisere respondentenes svar, ble det mulig å tolke svarene inn mot de ulike rammene. Dette kan gi en bedre forståelse av foreldreeide barnehagers muligheter og utfordringer i et organisasjonsperspektiv. For å vise hvordan funn i forskningen kan sees i sammenheng med teori har jeg valgt å ta utgangspunkt i metaforene til de ulike fortolkningsrammene; Fabrikk, familie, jungel og teater.

Foreldreeide barnehager er selvstendige organisasjoner som ønske å bidra i sektoren.

Respondentene som deltok i denne forskningen, viser til barnehager som driftes i henhold til rammer og krav. Barnehagene innehar gode strukturer og evner muligheten til å justere drifte etter behov i markedet og tilby barnehageplasser til de barna og familier som ønsker å være aktører. Begrepet fabrikk er muligens ikke et godt egnet pedagogisk begrep i betegnelse av hva en foreldreeid barnehage er, men benyttes likevel for å vise at barnehagene eksisterer i dagens barnehagesektor. De lykkes, bygningene og kompetansen er på plass. Barnehagene er ønsket og utgjør en viktig andel av det totale barnehage tilbudet.

Forskning i denne oppgaven viser til at aktørenes engasjement og tilhørighet ser ut til å ikke bli vektlagt som avgjørende faktor i forhold til barnehagens eksistent og suksessfaktorer. HR-rammen og den symbolske rammen har lite empiri, hos flere respondenter er den nesten ikke vurdert. Likevel kan en via tolkning og fortellinger i fokusgruppeintervjuet få en opplevelse av at dette har en betydning. Alle respondentene bruker begrepet eierforhold til barnehagen flere ganger, både når de omtaler foreldre og ansatte. Kan det være slik at de ulike aktørene i en foreldreeid barnehage er en undervurdert ressurs og stryke i foreldreeide barnehager? Ved hjelp av Selznick (1975) sin forståelse av den institusjonelle organisasjonen, kan det se ut til at foreldreeide barnehager innehar dette spesielle, sosiale fellesskapet som gjør at de kan løser oppgavene på en bedre måte, og dermed sikre gode barnehager for alle aktørene. Eksempelet med ødelagt port gir en god illustrasjon på dette. Foreldre og ansatte som involverer seg i en foreldreeid barnehage har en felles visjon om at barnehagen skal være en god plass å være for barna og for de ansatte. De blir gjensidige avhengig av hverandre, de danner familiære relasjoner. En av respondentene uttrykte det nettopp slik i sin SWOT- analyse: «Foreldre i styret vil det beste for egne barn, og må dermed

gjør gode vedtak for barnehage og de ansatte». Den kulturen som utvikles i barnehage er avgjørende for kvaliteten i barnehagen. Det blir viktig for fremtidig drift av foreldreide barnehager og utnytte det potensialet som ligger i disse institusjonelle verdiene. Fremtidens generasjoner er opptatt av likeverd, tilhørighet og en mer rettferdig fordeling av godene.

Foreldreide barnehage har over flere år forholdt seg til et regelverk som stadig reguleres og endres, spesielt i forhold til de økonomiske rammebetingelsene. Tabell nr 1, på side 14-15, *Historisk utviklingstrekk innenfor ledelse av offentlig sektor*, viser nettopp dette. Dette kan muligens gjenspeile hvor fokus og kapasitet hos daglige ledere har vært brukt de 10-12 siste årene. Det er tidkrevende og vanskelig å forstå alle reguleringer som skjer. En respondent uttalte også dette i sitt utfordringsbilde: «vi er ikke økonomer, det er vanskelig å se detaljer i regnskapene».

De siste årene har barnehagesektoren vært preget av en høylytt debatt om private barnehagers rolle i sektoren. Begreper velferdsprofetører brukes om private barnehageaktører som bruker statens penger. En slik fremstilling av sektoren kan se ut til å gjøre skade på alle private barnehageaktører, uavhengig av driftsform. Mye støy, hyppige endringer i driftsbetingelser og lite handlingsrom for langsiktig strategisk planlegging kan oppleves som en uoversiktlig jungel for de foreldreide barnehagene som ønsker å bidra i sektoren.

Etablering av nettverk sammen med andre foreldreide barnehager kan se ut til å ha en nytteverdi for å håndtere både støy og krevende regelverk. Med utgangspunkt i en autonom driftsmodell og liten ledelse, vil enkeltstående ideelle barnehager kunne fremstå styrket i et nettverk. Flere enkeltstående barnehager har i denne forskningen fremsnakket et slikt felleskap. Mange barnehager finner det av stor betydningen å være tilknyttet Private Barnehagers Landsforbund. Nettverk kommer likevel med en pris. Ved overetablering av barnehageplasser i dagens marked kan en komme i en situasjon der en deltar i nettverk med sine konkurrenter. Det er ikke en ideell situasjon. Private aktører bør søke å delta i nettverk som ikke inkluderer foreldreide barnehagen i samme bydel eller kommune. Ved å delta i nettverk utenfor egen kommune, kan en muligens oppnå flere og nye perspektiver som kan ha nytteverdi for egen drift.

Oppgavens metodevalg – SWOT-analysen, opplevdes som et kjent verktøy for respondentene. Det fremstår noe mer usikkert om en slik metode blir brukt bevisst i utarbeidelse av strategier. Gjennom Gotvassli og Vannebo sin forskning (2016) er vi blitt gjort kjent med at strategisk

planlegging er lite utbredt i barnehagesektoren. Private barnehageaktører, her i form av foreldreeide barnehager, ser ikke ut til å utarbeide langsiktige strategiske planer. Dette kan ha sammenheng med uforutsigbare rammebetingelser, i form av hyppige endringer og justeringer av rammebetingelser. Jeg tror likevel at en bevisstgjøring av å benytte SWOT- analyse som et verktøy kan ha en nytteverdi. Strategi er viktig for å forstå veien en skal gå.

#### 7.4 Avsluttende refleksjoner

Dagens dilemma i barnehagesektoren handler om hvem som skal drifte og eie fremtidens barnehager. De første barnehagene i Norge, det som vi kjenner som asyl, ble etablert av frivillige ideelle organisasjoner. De så behovet for at barn måtte ivaretas slik at foreldre kunne bidra til vekst og utvikling av samfunnet. Asylene ble etter hvert utviklet til såkalte daghjem, og forståelsen av økt kompetanse og innhold fikk større betydning. I etterkrigsårene ble det satt ytterligere fokus på de såkalte daginstitusjonene, og i 1954 kom den første lovreguleringen. Frivillige organisasjoner som husmorlag, Røde Kors, sanitetsforeninger og menigheter var fortsatt viktige innenfor utviklingen som skjedde. Den første barnehageloven kom i 1975. Nå var barnehagesektoren gitt en politisk tygde og alle partier hadde barnehagesaken i sine partipolitiske programmer. Snøballen rullet og her er vi i dag, i dilemmaet med for mange barnehageplasser, eid av ulike aktører.

Det er et paradoks at barnehagesektoren har vokst frem på frivillighet med et mål om å ta vare på barn som trenger omsorg og innhold når foreldrene er på jobb, og at denne frivilligheten nå hentes tilbake i form av reguleringer og kontrolltiltak. Det er den ideelle visjonen som er ideen bak foreldreeide barnehager. Et ønske og behov for å skape barnehageplasser i nærmiljøet og dermed utvikle nye arbeidsplasser uten mål om profitt.

Dagens foreldreeide barnehager er, etter min mening, en middelvei mellom den byråkratisk styrte delen av sektoren vs den markedsstyrte delen, der konserner har etablert barnehagekjeder og, ifølge venstresiden i politikken, tjener store penger på statens regning. De ulike strategiplanene; «Du er henta», Hurdalsplattformen og Barnehagen for en ny tid, som alle omtales i denne oppgaven, ser ut til å ha et felles mål om at mangfold skal bestå i barnehagesektoren. Jeg leser det slik at mangfoldet skal bestå ved hjelp av blant annet ideelle barnehager. For at dette skal bli en realitet må differensieringer som muliggjør ideell drift komme på plass før egenkapital og aktørene forsvinner.

Barnehagesektoren styres av ytre forhold som lovreguleringer og finansieringsordninger. Dette er forhold som foreldreeide barnehager vanskelig kan påvirke, annet enn å bruke sin demokratiske rett til å svare på høringer og bidra i den offentlige debatten. Som en autonom enhet kan dette medføre noen utfordringer, utfordringer som blant annet handler om kapasitet i en allerede presset og liten ledelse.

Nettverk ble av flere respondenter nevnt i ulike sammenhenger, både i SWOT-analysen og i fokusgruppeintervjuet. En respondent skrev følgende i sin SWOT-analyse; «få til samarbeid med andre private barnehager på tvers av kommunegrensene». Respondenten beskriver her et mulighetsrom som jeg i innhentet empiri og analyser ikke kan se eksistere i valgte kommuner og region. Et læringsutbytte i masterstudiet har blant annet vært å rette fokuset på verdien av nettverk. Ved å inngå samarbeid og nettverk med andre foreldreeide barnehager, som ikke ligger i egen kommune, vil en kunne oppnå følgende;

- En unngår å danne nettverk med konkurrerende barnehager i egen kommune.
- Et nettverk bestående av foreldreeide barnehager fra ulike kommuner, vil kunne ha en utvidet kompetanse og en større gjennomslagskraft til å stå imot de store støttefunksjonene som i dag eksisterer for kommunale barnehager og barnehager som tilhørere konsern.

Funn i forskningen kan illustrere dette. Eksempelet i forhold til private aktørers deltakelse i REKOMP satsningen, som ble omtalt i fokusgruppeintervjuet, gir et tydelig bilde på hvordan små, autonome aktører, ikke får tilgang til kompetansemidler som er tenkt brukt av hele sektoren. I fylke og regionen der forskningen er gjennomført, er REKOMP organisert som et tverrfaglig samarbeid kalt region- MIDT. Det innebærer at syv kommuner er inkludert og skal samarbeid og fordele kompetansemidlene til det beste for alle aktører. Oppdraget er komplekst og krevende å få til i praksis. Funn i min forskning kan indikere at det er private aktører som blir den tapende part i fordeling av kompetanse midlene. Respondentene gav uttrykk for at de ikke opplevde seg inkludert i REKOMP ordningen.

Nettverk, bestående av foreldreeide barnehager fra ulike kommuner, kan være en mulighet som kan bidra til kollektiv støtte for autonome enheter. Foreldreeide barnehager kan, ved hjelp av kompetente og robuste nettverk, fremstå som en tydelig, trygg og sterk aktør i fremtidens barnehagesektor.



## 8.0 Litteraturliste

- Barnehageloven. (2005) *Lov om barnehager*. (LOV-2005-06-17-64) Lovdata. Lastet ned fra; [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#)
- Barne- og familiedepartementet. (2003). *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet. Innst. Nr 250* (Meld. St 24 (2002-2002)).  
Hentet fra: [St.meld. nr. 24 \(2002- 2003\) - regjeringen.no](#)
- Barne- og familiedepartementet. (2005). *Om evaluering av maksimalpris i barnehager*. (Meld. St 28 (2002-2005)). Hentet fra: [St.meld. nr. 28 \(2004-2005\) - regjeringen.no](#)
- Bolman, G.L & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utgave). Gyldendal Akademiske
- Bryson (2004). *The Strategy Change Cyle. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, 2004.*(kap. 11, s. 183-221).
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø., Ludvisgsen, K. (2015). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget
- Cameron K.S og Quinn R.E. (2014). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. (1. utgave) Oslo Cappelen Damm Akademiske
- Christensen, T., Læg Reid, P. & Rørvik K.A (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave). Universitetsforlaget
- Civita (2019) Hva er velferdsprofitører?  
I *Civita den liberale tankesmien*. Lastet ned fra; [Velferdsprofitører - Politisk ordbok - Civita, den liberale tankesmien](#)
- Dronning Mauds Minne (hentet 22.01.2023) Lastet ned fra; [DMMH Kompetanse Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage \(Rekomp\) - Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning \(dmmh.no\)](#)
- Forskningsloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetiske arbeid* (LOV-2017-04-28-23) Lastet ned fra; [Lov om organisering av forskningsetisk arbeid \(forskningsetikkloven\) - Lovdata](#)
- Forskrift om tildeling av tilskudd for private barnehager. (2016). *Forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager* (FOR-2015-10-09-1166) Lastet ned fra; [Forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager - Lovdata](#)
- Gotvassli, K.Å og Vannebo, B.I. (2016) *Strategisk ledelse i barnehagen*. Cappelen Damm Akademiske
- Grunnloven. (1814) *Kongeriket Noregs grunnlov* (LOV-1814-05-17) Lovdata lastet ned fra [Kongeriket Noregs grunnlov - Lovdata](#)

- Jacobsen, I.J. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Cappelen Damm Akademiske
- Jelstad, J. (2019, 24.10). Foreldreide barnehager har over en milliard kroner i banken. *Utdanningsnytt.no*. [Foreldreide barnehager har over en milliard kroner i banken utdanningsnytt.no](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2007). *og ingen stod igjen – tidlig innsats for livslang læring* (Meld. St 16 (2006-2007)). Hentet fra; [St.meld. nr. 16 \(2006–2007\) \(regjeringen.no\)](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen*. (Meld. St 41 (2008-2009)). Hentet fra: [St.meld. nr. 41 \(2008-2009\) - regjeringen.no](#)
- Kunnskapsdepartementet (2012). *Endringer i barnehageloven (tilskudd og foreldrebetaling i ikke- kommunale barnehager)*. (Prop. 98 L (2011-2012)). Henta fra; [Prop. 98 L \(2011-2012\) \(regjeringen.no\)](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. St 24 (2012-2013)). Hentet fra; [Meld. St. 24 \(2012–2013\) \(regjeringen.no\)](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen; forskrift om rammeplan for Barnehagens innhold og oppgaver*. Lastet ned fra; [Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver - Lovdata](#)
- Kunnskapsdepartementet. (26.01.2021) *Retningslinjer for tilskuddsordning for lokal kompetanseutvikling i barnehage og grunnskolelæring*. Lastet ned fra; [Retningslinjer for tilskuddsordning for lokal kompetanseutvikling i barnehage og grunnskolelæring - Lovdata](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2021) *Du er henta*. Lastet ned fra: [Du er henta! - regjeringen.no](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2023) *Barnehagen for en ny tid*. Lastet ned fra; [barnehagen-for-en-ny-tid.pdf](#)
- KS/PBL (15.06.2020) *Veileder for beregning av tilskudd til private barnehager* (R9684) Lastet ned fra; [Veileder-for-beregning-av-tilskudd-KS-PBL-30062020.pdf](#)
- Miljeteig-Olssen, P (Red.). (1996). *Fra barneasyl til barnehage* (4. utgave) Universitetsforlaget.
- NRK/nyheter 12.03.2020/*Pressekonferanse koronaviruset*. Lastet ned fra; [NRK Nyheter – 12. mars 2020 kl. 14:05 – Pressekonferanse: koronaviruset – NRK TV](#)
- NESH (2021, 16. desember) *Forskningsetiske retningslinjer*. Lastet ned fra; [Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi](#)
- NSD (2023, 04. februar) *Norsk senter for forskningsdata*. Lastet ned fra; [Norsk senter for forskningsdata | NSD](#)

- Powell, W.W. (1991) Neither Market nor Hierarchy – Network Forms of Organization. I Thomposon G., J. Frances, R. Levacic, J. C. Mitchell (red): *Markets, Hierarchies and Networks. The coordination of sosial life*. London: Sage Publicatoin.
- Regjeringen (2021). *Hurdalsplattformen for en regjering utgått av Arbeiderpartiet og Senterpartiet (2021-2025)* lastete ned fra; [Hurdalsplattformen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Ryggstranden barnehage SA. (2012) *VEDTEKTER for samvirkeforetaket Ryggstranden barnehage SA*
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug AS
- Statistisk sentralbyrå (2021) *Fakta om barnehager*  
Lastet ned fra; [Fakta om barnehager - Statistisk sentralbyrå \(ssb.no\)](https://www.ssb.no)
- Statistisk sentralbyrå (27 mars, 2022). *Antall barn i barnehage*.  
Lastet ned fra: [Barnehager \(ssb.no\)](https://www.ssb.no)
- Statistisk sentralbyrå (2023) *Befolkning, levende fødte, hoved tabell*  
Lastet ned fra; [Fødte \(ssb.no\)](https://www.ssb.no)
- Trygge Barnehager. (27. mars, 2022), *Vår historie*. Lastet ned fra:  
[Vår historie - Trygge Barnehager](https://www.tryggebarnehager.no)
- Udir. (12.02.2022) *Beredskap; veileder for smittevern for barnehager*. Lastete ned fra:  
[Veiledere om smittevern i barnehager og skoler \(udir.no\)](https://www.udir.no)
- Udir. (27. 03. 2022), *Antall barnehager fordelt på eier*. Lastet ned fra:  
[Barn, barnehager og ansatte \(udir.no\)](https://www.udir.no)
- Udir. (2022) *Nasjonalt barnehageregister*. Lastete ned fra;  
[Nasjonalt barnehageregister \(udir.no\)](https://www.udir.no)
- Udir. (2022) *Barnehagefakta*. Lastet ned fra; [Barnehagefakta.no - Forside](https://www.barnehagefakta.no)
- Øgård, M. (2014) *Fra New Public Management til New Public Government*, Baldersheim, H. Lawrence, E. Rose (red) Det kommunale laboratorium (3. utgave) Bergen: Fagbokforlaget

## 9.1 Tabelloversikt

Tabell 1 – s. 14-15	<i>Historisk utvikling innen barnehagesektoren.</i>
Tabell 2 - s. 28	<i>PBL, 2021, sammenlikning av finansieringsmodellene.</i>
Tabell 3 - s. 44	<i>Forskningsspørsmål i de ulike fortolkningsrammene.</i>
Tabell 4 – s. 52	<i>Eksempel på matrise som brukes til analyse av empiri fra SWOT-analysene.</i>
Tabell 5 – s. 67-70	<i>Respondentenes svar satt inn i fortolkningsrammene og klassifisert etter kategorier.</i>

## 9.2 Figuroversikt

Figur 1 – s. 11	<i>Historisk utviklingstrekk innenfor ledelse av offentlig sektor, (Øgård, 2014)</i>
Figur 2 – s. 19	<a href="#"><u>Barnehagedekning før og nå - SSB</u></a>
Figur 3 – s. 21	<i>Antall barnehager fordelt på eierform, Udir, 2022</i>
Figur 4 – s. 23	<i>Kjedetilknytning blant private barnehager Tall fra Telemarksforskning, tabell 3.2 (Kunnskapsdepartementet 2021, s.44)</i>
Figur 5 – s. 51	<i>SWOT- analyse. Strategisk ledelse i barnehagen (Gotvassli og Vannebo, 2016, s. 39).</i>

## **Vedlegg**

1. Informasjon ut til respondenten i desember 2022
2. Film (her representert med manus) januar 2023
3. Informasjonsbrev fra NSD sent til respondentene sammen med filmen, januar 2023
4. SWOT analysen, til utfylling
5. Intervjuguide fokusgruppeintervju
6. Transkribering av fokusgruppeintervju ettersendes ved behov.

## Vedlegg 1

### Til aktuelle respondenter

I forbindelse med videreutdanning i ledelse ved Uia skriver jeg nå en masteroppgave der min forskning tar utgangspunkt i foreldreeide barnehagers bærekraft inn i fremtiden.

#### Min problemstilling er som følgende:

*Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet.*

Ved hjelp av analyseverktøyet **SWOT** – som er en forkortelse for

S for styrke (strengths)

W for weaknesses (svakheter)

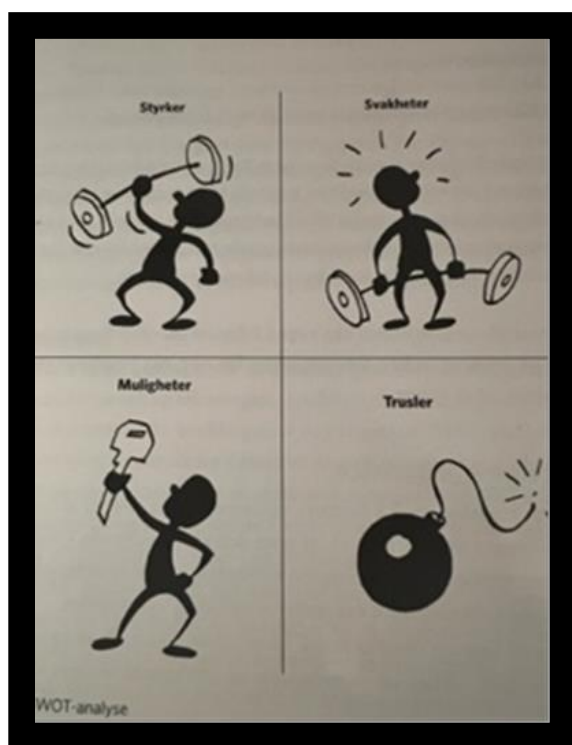
**O for opportunities (muligheter)**

**T for threats (trusler/utfordringer)**

Interne faktorer

Eksterne faktorer

Ønsker jeg å få en oversikt over hva praksisfeltet erfarer og opplever som **muligheter** og **utfordringer** gitt dagens rammebetingelser i barnehagesektoren.



Illustrasjonen er hentet fra boken  
Strategisk ledelse i barnehagen  
K.Å. Gottvassli & B.I. Vannebo (2016, s.  
39)

Ditt fokus skal være på eksternt nivå;  
**MULIGHETER OG  
TRUSLER/UTFORDRINGER**

I min oppgave har jeg utarbeidet noen hypoteser slik jeg vurderer situasjonen ut fra valgt teoriforankring. Ved innhenting av informasjon fra praksisfeltet ønsker jeg å finne ut om mine hypoteser stemmer, og via tolkning og analyse av respondentenes svar, se om det er noen

sammenfallende faktorer som kan bidra til gode strategiske valg for foreldreide barnehager inn i fremtiden.

Jeg håper at du og din barnehage, med den erfaring og innsikt som du besitter, vil være en del av min respondent gruppe. Jeg ønsker å få innsikt i hva du mener er muligheter og utfordringer for foreldreide barnehage inn i fremtiden. På nåværende tidspunkt i oppgaven er innhenting av empiri tenkt å skje som skissert her;

1. Du gjengir/deler/skissere dine tanker og meninger om forholdene knyttet opp mot muligheter og utfordringer til drift av foreldreide barnehager inn i fremtiden. I forkant av dette vil du motta kort informasjon om hva en SWOT analyse er og hvordan du kan skissere ditt svar. Ditt svar sendes på e-post til meg. Svarfrist antas å være medio februar 2023.
2. Dernest er det tenkt å gjennomføre fokusgruppe intervjuer der alle respondentene som har delt sin SWOT analyse med meg gis muligheten til å reflektere omkring muligheter og utfordringer ved drift av foreldreide barnehager inn i fremtiden. Dette er tenkt gjennomført første del av mars 2023.

*Eksempel på hva som kan være aktuelt å vurdere når en gjennomføre den eksterne delen av en SWOT analyse er;*

<i>Eksternt</i>	<b>Opportunities eller Threats</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Samfunnsutvikling;</b> spesielle hendelser/utfordringer eller endringer i ressurstilførsel/demografiske utfordringer</li><li>2. <b>Viktige aktører for organisasjonen;</b> Kunder/brukere, myndigheter eller andre eksterne aktører, tilsynsaktører</li><li>3. <b>Organisasjonens konkurrenter, konkurransekrefter</b> og mulige kilder som kan gi organisasjonen <b>konkurransefortrinn</b></li><li>4. <b>Potensielle samarbeidende organisasjoner, samarbeidskrefter</b> og kilder som kan gi organisasjonen <b>fortrinn gjennom samarbeid</b></li></ol>
-----------------	---

*Oversikten gir eksempler på forhold som kan være veiledende når du skal skissere din historie. Eksempelet er hentet fra studier ved Uia 2017, slik jeg fikk presentert dette første gangen jeg gjorde en SWOT analyse for egen virksomhet.*

**Takk for at du vil delta - med vennlig hilsen Kjersti Stange Waaland**  
e-post; [kjersti@ryggstranden.no](mailto:kjersti@ryggstranden.no) telefon; 926 48 467

## Vedlegg 2

(dette er manus til filmen som spilles inn og sendes til respondentene)

Hei.

Takk for at du vil være med i min forskning. Med din kompetanse og erfaring på drift av foreldreide barnehager blir du en viktig respondent inn i min problemstilling.

For at du skal få en bedre innsikt i hva som er ditt oppdrag som respondent har jeg valgt å spille inn en liten filmsnutt. Den håper jeg vil bidra til at du får en bedre forståelse av hvilke data/empiri jeg ønsker å innhente fra deg og din virksomhet.

### **HVA ER SWOT**

SWOT er et av flere analyseverktøyer som kan benyttes når en ønsker å kartlegge interne og eksterne forhold rundt egen virksomhet. Ordet SWOT er utarbeidet av følgende forkortelser;

S – Strengths eller på norsk styrker

W – Weakness – på norsk svakheter

Disse bokstavene representere den interne delen av SWOT analysen, og den skal ikke tilegnes tid og vurderinger i denne omgang.

I min oppgave der problemstillingen **omhandler foreldreide barnehagers muligheter og utfordringer for å kunne opprettholde barnehagetilbudet**, er det den eksterne delen av SWOT analysen som skal beskrives og svares på av deg som respondent.

En kort begrepsavklaring;

**O** står for oppetunities eller på norsk **MULIGHETER**

**T** står for treaths, eller det som i min oppgave beskrives som **UTFORDRINGER**

**Her er det din vurdering av hva du som daglig leder i barnehage ser på som muligheter og utfordringer.**

**Her er det ikke noe fasit, det er du med din kjennskap til egen barnehage som skal skissere opp hva du erfarer/tenker/mener om dette. Du bestemmer hvordan du vil svare i analysen. Jeg har satt opp inntil 5 kulepunkter, men klarer du bare å få ned to kulepunkter er det også greit. Du kan også svare i mer utfyllende setninger om du tenker det er bedre for deg.**

**I den eksterne forståelse av SWOT kan en finne støtte i følgende hovedtrekk som;**

1. Den samfunnsmessige utvikling, hva skjer i sektoren vår?
2. Aktuelle aktører i organisasjonen; kunder, eksterne aktører og myndigheter
3. Konkurransen forholdene i sektoren.
4. Samarbeidsforholdene

(disse har jeg også skissert i den informasjonen du fikk tilsendt før jul)

En SWOT analyse gir selvsagt ikke alle svarene på hva en bør gjøre fremover, men analysen kan gi et godt utgangspunkt for diskusjon og refleksjon.

I min oppgave har jeg ved hjelp av valgt teoriforankring utarbeidet en hypotesestruktur. Hypotesene er satt opp i et mulighets- og utfordringsbilde, og respondentenes svar vil bli tolket og analysert inn i disse hypotesene, for å finne ut av om teori og praksis bekrefter hverandre eller ikke.

Dine svar vil bli kodet, og du vil på ingen måte bli identifisert i oppgaven.

Når analysen er gjennomført er den videre planen å invitere alle respondentene til et fokusgruppeintervju, der et av målene er å se på nytteverdien av en slik analyse. En vil også kunne reflektere videre på resultatet av innkomne svar og se om vi kan forenes om en felles forståelse av muligheter og utfordringer foreldreide barnehager står overfor.

I forkant av et slik fokusgruppe intervju vil det komme en egen invitasjon. Ønske er å kunne gjennomføre dette stedlig og i god tid før påske. Om det blir utfordringer med et stedlig møte kan vi også gjennomføre dette via Teams.

Jeg håper at du nå har anledning til å fylle ut vedlagt skjema for SWOT analysen. Svarfristen for dette har jeg **satt til 10. februar**. Du sender det du har skrevet til meg på e-post. Jeg transkriberer ditt svar og tildeler det en kode. Se for øvrig vedlagt godkjenning for NSD, dette skjemaet må du signere og sende sammen med ditt svar.

Er noe uklart så er det bare til å ringe meg eller sende meg en e-post, så bistår jeg med det du måtte lurer på eller trenger hjelp til. Igjen, takk for at du deler.



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Blir vi henta, eller er vi med videre»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på foreldreeide barnehagers muligheter og utfordringer for å kunne opprettholde barnehagetilbudet inn i fremtiden. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet og motivasjonen med min forskning tar utgangspunkt i egen jobb som daglig leder i en foreldreeid barnehage. Gjennom studier ved Uia har jeg fått stor interesse for norsk barnehagepolitikk og spesielt hva som har skjedd i perioden fra barnehageforliket i 2003 og frem til i dag. Dette har ført til at det som startet med nasjonal styrerutdanningen nå ender opp i en masteroppgave hvor jeg har følgende problemstilling;

*«Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet»*

Målet med oppgaven er å se på hvilke muligheter og utfordringer vi står overfor gitt dagens rammebetingelser. I min oppgave har jeg utarbeidet noen hypoteser. Stemmer disse hypotesene med hva andre daglige ledere erfarer? Kan vi ved hjelp av analyseverktøy og felles refleksjoner identifisere noen strategier for veien videre?

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap - Instituttet for Statsvitenskap og ledelsesfag som er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Jeg har invitert deg med inn i min forskning fordi du er daglig leder i en foreldreeid barnehage her i distriktet.
- I første omgang har jeg kontaktet mellom 6 -8 daglige ledere som drifter foreldreeide barnehager i Sola og Stavanger kommune. Jeg har ingen nære relasjoner til de daglige lederne som er invitert med i forskningen.
- Utvalget er gjort ved hjelp av søk etter foreldreeide barnehager i Rogaland via <https://nbr.udir.no>.
- Kontaktinformasjon som telefon nummer og e-post adresser er innhentet fra [Barnehagefakta.no - Forside](https://barnehagefakta.no)

#### Hva innebærer det for deg å delta?

For innhenting av opplysninger vil jeg benytte meg av analyseverktøyet SWOT, der du som respondent skal få muligheten til å svare på den «eksterne» delen av analysen. I etterkant av innsendt svar av SWOT analysen vil alle deltakerne i SWOT analysen bli invitert til et fokusgruppeintervju.

Det vil bli sendt ut et informasjonsskriv og gitt veiledning i forbindelse med utfylling av den eksterne delen av SWOT analysen. Du vil bli gitt muligheten til å svare med i fritekst eller ved inntil 5 kulepunkter om hva du ser som muligheter og utfordringer for din virksomhet. Du bestemmer selv hvordan du ønsker å svare, og hvor mye tid du vil bruke på ditt svar. Noen er raske og trenger kanskje bare noen minutter, andre bruker litt lengre tid.

Svarene sendes på e-post; [kjersti@ryggstranden.no](mailto:kjersti@ryggstranden.no)

Dine svar vil ikke bli registrert med navn, men med en kode - daglig leder (DL) og deretter nr. (DL1, DL2 osv.)

Svar fra SWOT analysen kan se slik ut;

Muligheter	Utfordringer
–	–
–	–
–	–
–	–
–	–
<i>Eller at du skriver en kort fritekst</i>	<i>Eller at du skriver en kort fritekst</i>

Ved gjennomføring av fokusgruppeintervju vil de som har deltatt i SWOT analysen bli invitert enten stedlig eller via Teams til videre refleksjon rundt muligheter og utfordringer for egne virksomheter. Det vil bli gjort lydopptak av fokusgruppeintervjuet, slik at intervjuet kan transkriberes til bruk i min videre forskning. Opptaket vil slettes umiddelbart etter at det er gjort om til et skriftlig dokument. Deltakerne blir kodet med DL1, DL 2 osv.

Motivasjonen for å gjennomføre et fokusgruppeintervju er å se om vi i nettverkssammenheng reflekterer annerledes omkring gitt problemstilling i oppgaven. Det er også tenkt som en motivasjon for respondentene og treffe ulike daglige ledere som har gjort samme refleksjonsoppgave som en selv.

Om en kun ønsker å delta på SWOT analysen, og ikke fokusgruppeintervjuet er det i helt i orden. Vennligst kryss av for dette når du gir samtykke.

### **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**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg som student, og eventuelt mine veiledere som vil ha tilgang og behandle innhentet informasjon.

- Deltakerens navn og barnehagetilhørighet vil bli kodet både i forhold til de skriftlige svar som gjøres ved hjelp av analyseverktøyet, og de refleksjoner som kommer frem i fokusgruppe intervjuet.
- Anonymiseringen vil gjøres ved at deltakerne tildeles en kode i den skriftlige dokumentasjonen av studiet.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 15. juli 2023 (oppgaven skal leveres senest 15. juni 2023). Ved prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger bli slettet. Alle respondenter vil få tilsendt oppgaven etter at den er vurdert og godkjent.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norsk senter for personopplysninger (NSD) har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap, Institutt for Statsvitenskap og ledelse ved veileder

- Professor Morten Øgård [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no) eller bi-veileder
- Universitetslektor Silje Vegge; [silje.vegge@uia.no](mailto:silje.vegge@uia.no) eller
- Personvernombud ved Uia; [personvernombud@uia.no](mailto:personvernombud@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Kjersti Stange Waaland*

Student og forsker

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet; «**Blir vi henta eller er vi med videre**»? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i utfylling av SWOT analyse (ekstern del)
- å delta i fokusgruppeintervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vennligst send signert samtykk til følgende e-post adresse; [kjersti@ryggstranden.no](mailto:kjersti@ryggstranden.no)

På forhånd takk for din deltakelse.

#### Vedlegg 4

Gitt problemstilling er;

**Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige lederer i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet?**

Muligheter	Utfordringer
<p>– – – – –</p> <p><i>Eller at du skriver en kort fritekst</i></p>	<p>– – – – –</p> <p><i>Eller at du skriver en kort fritekst</i></p>

Svaret sendes til [kjersti@ryggstranden.no](mailto:kjersti@ryggstranden.no) innen 10. februar 2023. Husk at du må signere samtykke.

Hilsen Kjersti S. Waaland

## Vedlegg 5

### Fokusgruppeintervju torsdag 23. mars kl 12-14

#### **Praktisk informasjon og hensyn før vi starter opptaket;**

- Det blir gjort opptak, det som blir fortalt blir transkribert. Jeg gir dere koder når jeg skriver,
- Viktig at det ikke har annen lyd enn det vi sier (unngå tapping på bord, rot i papirer osv).
- Dere må ikke snakke i munnen på hverandre.
- Forsøk å være konkrete når dere reflekterer, vis gjerne til eksempler eller spesielle situasjoner.
- Jeg noterer selv om jeg har opptak, fordi jeg trenger å ha en ekstra sikkerhet i å finne frem i opptaket.
- Min rolle er å være forsker. Dere skal diskutere, reflektere i forhold til de påstander eller spørsmål jeg kommer med. Jeg skal ikke være en del av diskusjonen (selv om jeg gjerne ville vært det)
- Jeg «henter dere inn» dersom dere kommer på vide vanker.
- Er det noe som fanger min interesse kan jeg etterspør mer om det som ble sagt.

Fortelle kort om forskningen;

Opgavens problemstilling;

#### **Hvilke muligheter og utfordringer ser daglige ledere i foreldreeide barnehager for å kunne opprettholde barnehagetilbudet?**

Dere har gitt svar via SWOT analyse. Jeg har tatt den enkeltes SWOT analyse og satt de inn i en innholdsanalyse som jeg har utarbeidet etter Bolman og Deal sin forståelse av organisasjoner. De forstår organisasjoner via fire ulike perspektiver/rammer/sett med briller.

1. **Den strukturelle rammen** –drift og ledelse
2. **Human Resource rammen** (menneskene i organisasjonen) menneskene og kompetansen i organisasjonen
3. **Politisk ramme** (som i min forskning er løftet til et systemnivå, ikke organisasjonsnivå) med bakgrunn i hvordan våre organisasjoner styres ut fra offentlig sektor. Her handler det om lover, regler, makt, posisjoner,
4. **Symbolske rammen**, myter, ideologi, kultur,

Takk for mange gode innspill. Dere var ivrige, og alle gikk utover «5 punkts regelen». Men det er helt i orden. Det viser bare godt engasjement. Resultatet av min analyse viser at to rammer er mer fremtredende. Det er den **strukturelle rammen** og **den politiske rammen**. Med utgangspunkt i disse funnen ønsker jeg å sette mest fokus på disse to rammen i dette fokusgruppe intervjuet.

Alle skriver/forteller noe om selvstendigheten/autonomi i organisasjonen, både innenfor mulighetsbilde og utfordrings bildet. Jeg ønsker nå å vektlegge mulighetsbildet;

#### **STRUKTURELLE RAMMEN; jeg ønsker at dere reflekterer rundt;**

- Hvilke handlingsrom gir autonomien/selvstendigheten foreldreeide barnehager?
- Hvordan bruke handlingsrommene til å lage gode strategier?

-----

Det er helt klart den politiske rammen som er mest fremtredende i SWOT analysen. Frustrasjon og usikkerhet omkring politisk styring og samarbeid med kommunene kommer tydelig frem hos alle respondentene som et utfordringsbilde.

### **POLITISKE RAMMEN**

Svarene viser stor mistillit til kommunen. Slik dagens barnehagesektor fungerer må foreldreide barnehager samarbeide med kommunen.

- Hvordan bygge tillit i samarbeidet med kommunen?
- Hvordan kan foreldreide barnehage bygge kapasitet (drift, ledelse, handlingsrom og samarbeid) for å løse de komplekse problemene vi har foran oss. (endringsledelse, gode implementerings prosesser, kollektiv orientering) - *nettverk*
- Kan SWOT analyse være et verktøy for å kartlegge og forstå komplekse problemer?

**Om det blir tid** – jeg fant overraskende funn i **Human Resource rammen**.

Jeg tolker svarene deres at dere deltar i nettverk som daglige ledere. Er det lærende nettverk for de øvrige ansatte?

Om ja – hvilke nettverk er dette?

Om nei – hvorfor ikke, sett i lys av regional kompetanseheving (REKOMP)

-----  
**HAR DERE TRO PÅ FREMTIDEN?**

## Vedlegg 6

Transkribering av fokusgruppeintervju kan ettersendes ved behov.