

Hva bruker ledere egentlig tiden sin på?

Et observasjonsstudie av ledelse i to barnehager

Kristine Valen

VEILEDER

Dag Ingvar Jacobsen

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Det føles stort å endelig sette det siste punktet i oppgaven min. Det har vært en krevende prosess, men mest av alt lærerikt.

Jeg ønsker å rekke en stor takk til min veileder Dag Ingvar Jacobsen for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis i prosessen.

Jeg vil også å takke lederne som stilte opp og lot seg observere.

Takk for hjelpen.

Kristine Valen

Oslo, 02.06.20

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å danne mer kunnskap om hva ledere bruker tiden sin på i en spesiell kontekst. Konteksten er i denne oppgaven «barnehage». Det finnes et begrenset antall observasjonsstudier av ledere, og min masteroppgave kan bidra til mer kunnskap om hva ledere faktisk bruker tiden sin på i en spesiell kontekst.

Problemstilling er: «*Hva bruker ledere tiden sin på innenfor den spesielle konteksten, barnehage?*».

Studien er kvalitativ hvor data er innhentet gjennom observasjonsstudier av to barnehageledere i to ulike barnehager. Den ene barnehagen er offentlig og den andre er privat. Dette åpner også en mulighet for å studere hvorvidt det er noen forskjeller mellom hva ledere gjør i en privat og en offentlig barnehage. Jeg observerte to lederne i to arbeiderdager hver, hvor observasjonene ble notert i et observasjonsskjema. Gjennomføringen av observasjonene ble gjort på en slik måte at det var mulig å sammenligne med tidligere lignende studier.

Mine funn fra observasjonene er at det finnes likheter i tidsbruken hos de to barnehagelederne. Dersom vi ser på hvilke aktiviteter lederne i de to barnehagene brukte mest tid på er dette administrativt arbeid og møter. Begge lederne brukte liten eller ingen tid sammen med de ansatte hvor uformell prat oppstod, og ingen av lederne brukte tid sammen med barna. Begge lederne brukte store deler av sin tid sammen med ansatte plassert under seg selv, altså nedover i organisasjonen. Det var som oftest lederen selv som tok initiativ til disse aktivitetene. Når det gjelder sted for aktivitetene brukte begge lederne mest tid på sitt eget kontor.

I sammenligningen av mine funn med tidligere lignende studier stiller jeg meg bak funnet om at lederne bruker det meste av tiden sin på møter og administrativt arbeid. Konteksten og skjemaene fører til noen ulikheter mellom mine funn og tidligere forskning, men hovedtendensen er den samme.

Innhold

1	Introduksjon.....	6
1.1	Innledning.....	6
1.2	Tema og problemstilling	6
2	Teoretisk rammeverk.....	8
2.1	Leder og ledelse.....	8
2.2	Dominerende ledelsesteorier	8
2.3	Tidligere ledelsesforskning	9
2.4	Sune Carlson.....	11
2.5	Henry Mintzberg	11
2.6	Stefan Tengblad.....	15
2.7	Harald Askeland	17
2.8	Oppsummering av teori	17
3	Metode / forskningsdesign	18
3.1	Valg av metode.....	18
3.2	Valg av case.....	18
3.3	Utvalget	20
3.4	Gjennomføring av observasjonene	20
3.5	Dokumentasjon av observasjonene	22
	Aktiviteter.....	23
	Innhold i aktivitetene.....	24
	Nivå på den som tok initiativ til aktivitetene	25
	Sted for aktivitetene.....	25
3.6	Kvalitetssikring	26
3.7	Etiske vurderinger	27
4	Data og analyse	28
4.1	Aktiviteter.....	28
4.2	Nivå på deltakerne i aktivitetene	34
4.3	Nivå på den som tok initiativ til aktivitetene	36
4.4	Sted for aktivitetene.....	37
4.5	Oppsummering av data og analyse.....	39
5	Diskusjon.....	40
5.1	Sammenligning med tidligere lignende studier.....	40
	Aktiviteter.....	40
	Nivå	42
	Initiativ	44
	Sted.....	45

Oppsummering av sammenligning.....	46
5.2 Forskjeller mellom barnehagene	48
5.3 Sammenligning av mine funn med generell ledelsesteori.....	49
5.4 Metodiske svakheter.....	50
5.5 Avsluttende refleksjoner.....	52
Litteraturliste	53
Vedlegg	57

1 Introduksjon

1.1 Innledning

Allerede i 1916 hevdet Henri Fayol at dersom du spør en leder hva den gjør, vil sannsynligvis svaret være at de planlegger, koordinerer, organiserer og kontrollerer (Mintzberg, 1976, s. 18). Vil det si at en leder alltid vil lede på en og samme måte overalt, og at vi kan se på ledelse som noe generelt? Ledelse er et populært tema og vi finner mye litteratur innenfor ledelsesfeltet. Hvert eneste år publiseres det ny litteratur om temaet. Mye av denne litteraturen omhandler områder som blant annet endringsledelse, ledelsesstrategier og ledelsesstiler, men har vi egentlig tatt på alvor et av de kanskje viktigste spørsmålene: hva gjør en leder? Dersom vi tar en titt på hva lederne egentlig bruker tiden sin på, vil det da samsvare med teorien vi har om ledelse? Og er det slik at lederne faktisk bruker tiden sin på det de sier at de gjør? Alvesson (2019) peker på at vi vet alt for lite om hva ledere faktisk gjør og at mye av ledelsesforskningen er ganske virkelighetsfjern. Det er interessant å se på hva ledere faktisk bruker tiden sin på, og det vil også være interessant å se på hva de gjør i en spesiell kontekst. Det er mange kontekster der vi ikke har noe særlig studier av hva ledere gjør, og en slik kontekst er barnehager.

1.2 Tema og problemstilling

Innenfor ledelsesforskning er det mye man kan se på, som for eksempel lederstil, lønn og strategi. Det overordnede temaet for oppgaven min vil være ledelse i kontekst. Nærmere bestemt forsøker jeg å belyse hva som er særpreget ledelse i barnehager ved å studere hva lederne gjør i praksis, relatert til kontekster der ledelsen utøves.

Problemstilling er: «*Hva bruker ledere tiden sin på innenfor den spesielle konteksten, barnehage?*».

Jeg ønsker først og fremst å kartlegge hva ledere faktisk gjør innenfor konteksten barnehage, men som en del av oppgaven og opplegget mitt legger jeg opp til en sammenligning av private og offentlige organisasjoner. Dette gjør det mulig å se på om det finnes forskjeller eller likheter, og eventuelt hvilke, i ledernes rolleatferd i offentlige og private organisasjoner. Fra tidligere forskning vet vi generelt sett en god del om større organisasjoner og offentlige bedrifter. Vi har også mange studier som tar for seg ledelse i større organisasjoner. Det

forskningen derimot mangler, er studier som ser på hva ledere faktisk gjør, mer enn hva de sier at de gjør. Her vet vi kanskje enda mindre om hvordan ledelse utøves i praksis i ulike offentlige organisasjoner, som i barnehager. Utgangspunktet mitt for oppgaven er at vi har begrenset med observasjonsstudier av ledere, og jeg håper at min masteroppgave kan bidra til mer kunnskap om hva ledere faktisk bruker tiden sin på – og det i en spesiell kontekst. Studier som forsøker å si noe om hva ledere gjør er i utvikling, og bidrag i form av blant annet observasjonsstudier vil gi en økt forståelse og dybde innen forskningen.

For å studere dette empirisk har jeg observert to ledere i to dager. Oppgaven har tatt utgangspunkt i tidligere ledelsesforskning som har pekt på at praksis vil kunne variere med kontekst eller setting (Hales 1986, Mintzberg 2001). Det pågår en debatt i studiet av ledelsesforskning, og i denne oppgaven posisjonerer jeg meg i forhold til lignende studier som har blitt gjort tidligere. Min tilnærming til ledelse vil i denne studien forstå ledelse i sin kontekstuelle praksis, og kanskje vil barnehagenes eierskap og krav til inntjening være med på å danne den unike konteksten. I denne oppgaven ønsker jeg å bidra til manglete empirisk forskning av ledelse i barnehagen som kontekst, og på denne måten bidra til å fylle ut manglene kunnskap om ledelse i praksis.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Leder og ledelse

Før jeg tar for meg sentrale bidrag innenfor ledelsesforskningen som ser på hva ledere faktisk bruker tiden sin på i en kontekst, ønsker jeg å tematisere ledelsesbegrepet. Gjør du et raskt google-søk vil du kjapt oppdage at det finnes utallige definisjoner og beskrivelser av begrepet «ledelse». Torodd Strand (2001) peker på at begrepet har blitt komplekst som et resultat av de utallige definisjonene. Det at det finnes mange definisjoner som viser at ledelsesområdet har fått og fremdeles får mye oppmerksomhet, men uten å føre til en felles forståelse eller definisjon av begrepet.

Begrepet blir av Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 381) definert på denne måten: «*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd*».

Ledelse blir her sett på som en spesiell atferd. Ledelsesatferden blir utøvet av en person som kan være en *leder*. En leder er en person som har en posisjon i en organisasjon, og har ofte personalansvar (Jacobsen, 2019, s. 30). Lederen er ofte en del av et hierarki hvor det finnes både over- og underordnede. Det bør også nevnes at ledelse er noe som kan utøves av ikke-ledere, såkalt «uformell-ledelse». Vi skiller gjerne mellom *ledelse* og *ledere*. Når vi studerer ledere ønsker vi gjerne å si noe om hvem de er og hvordan de tenker, mens studiet av ledelse omhandler en prosess eller en funksjon hvor vi ser på en type *atferd* (Jacobsen, 2019, s. 31).

2.2 Dominerende ledelsesteorier

Innenfor ledelsesteori finner vi generelle teorier som skiller seg ut ved å være dominerende. Fra rundt 1960-tallet var hovedfokuset på teorier om situasjonsavhengig ledelse hvor lederen skulle tilpasse sin atferd etter situasjonene, mens det fra 1970-tallet var et større fokus på relasjonsaspektet, som i for eksempel transformasjonsledelse. Innen organisasjonsforskning blir transformasjonsledelse sett på som en av de dominerende teoriene (Judge og Piccolo, 2004). En av faktorene til at akkurat denne teorien dominerer kan være dens viktighet for moderne arbeid (Lim og Ployhart, 2004). Det hevdes i litteraturen at transformasjonsledelse bygger på de tradisjonelle ledelsesteoriene hvor ledelse ses på som en sosial transaksjon mellom medarbeiderne og lederen. Denne teorien vektlegger de emosjonelle sidene ved

ledelse. Lederen vil her stimulere medarbeiderne til å endre sine verdier, motiver og evner for å gjøre deres personlige mål og interesser så like som mulige som organisasjonens mål (Hay og Hodgkinson, 2006).

Bernard Bass (1985) er en anerkjent forsker innen denne teorien. Bass skiller mellom fire komponenter, nemlig *individuell oppfølging*, *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon* og *intellektuell stimulering*. Ved å oppmuntre medarbeiderne fungerer individuell oppfølging av lederen som en form for belønning for medarbeiderne. Ved idealistisk innflytelse fungerer lederen som en rollemodell som inspirerer de ansatte til å håndtere utfordringer, være selvsikre og til å utfordre tingenes tilstand (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Lederen vil gjennom inspirerende motivasjon skape en visjon hvor fremtiden er basert på organisasjonens verdier, og viser til medarbeiderne hvordan dette kan nås (Griffin, Parker & Mason, 2010). Gjennom intellektuell stimulering vil lederen stimulere til utforskende og nytenking hvor det gis støtte til innovasjon, utfordringer blir gitt til medarbeiderne, og det gis autonomi ved oppgaveløsning.

Transformasjonsledelse skiller seg fra transaksjonsledelse hvor førstnevnte handler om inspirasjon, motivasjon, høye prestasjoner og gruppentallitet, mens sistnevnte er mer oppgavefokuset og handler om belønning for utført arbeid (Li, 2013; Bass, 1985).

2.3 Tidligere ledelsesforskning

Som Mats Alvesson peker på i sin artikkel fra 2019 om ledelse, «*Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies*», er studier om ledelse ekstremt populært med økende ekspansjon. Feltet er stort, forvirrende og fragmentert, noe som gjør det vanskelig å lage brede generaliseringer. Når man referer til ledelse refererer man til alt og ingenting ifølge Alvesson (2019, s. 28). Dette sier noe om hvor vagt begrepet er i ledelsesforskningen. Alvesson peker på åtte problemer innenfor ledelsesforskningen. Det ene problemet handler om at vi mangler studier som ser på hvordan det faktisk er i organisasjonene og som ser på hva ledere gjør. Her mangler vi kvalitativ forskning som observasjonsstudier fra feltet. Vi trenger studier av hva ledere faktisk gjør hvor vi gjør mer virkelighetsnære studier. Kritikken går på at eksisterende generelle ledelsesteorier er langt fra hverdagen til ledere.

Innenfor ledelsesteorien kan vi grovt skille mellom tradisjonell ledelsesteori og en nyere ledelsesteori. Mye av den tradisjonelle ledelsesteorien forsøker å si noe om hva som kjennetegner en god leder gjennom generelle teorier. Den tradisjonelle forskningen baserer seg på antakelsen om at ledelse er noe generelt som utøves på den samme måten overalt. Nyere ledelsesteorien ser på ledelse i sammenheng med rammene rundt, nemlig konteksten. Basert på generelle empiriske studier av lederes praksis forsøker den nyere tradisjonen å reformulere og konseptualisere (Klev og Vie 2014; Tengblad 2006; Vie 2009). Dersom vi skiller mellom disse to tradisjonene har vi en dimensjon som ser på ledelse som noe generelt, og en dimensjon som ser på ledelse som noe unikt gitt sin kontekst. Ledelsesfaget har i for liten grad hatt fokus på kontekst som et nøkkelbegrep for å kunne forstå ledelse, dette på tross av at kontekst har blitt behandlet i flere ulike bidrag (Bamberger, 2008; Johns, 2006; Zaccaro, og Klimoski, 2002). Kontekst har i stor grad blitt forstått som en form for presisering av omgivelser for ledelsen og for organisasjonen (Meier, 2013, s. 61). Kontekst kan knyttes til et felt eller sektor, til individer eller til organisasjonen. Et sentralt premiss innenfor den nyere tradisjonen har vært å unngå de normative og generelle definisjonene av ledelsesbegrepet, men å heller undersøke empirisk hva det innebærer

I denne oppgaven er det dimensjonen som ser på ledelse i sin kontekst, den nyere tradisjonen, som vil være sentral. Det finnes flere studier som har sett på dette, og jeg velger her å trekke frem noen av studiene. Innenfor denne tradisjonen vil bidrag fra blant annet Henry Mintzberg være en klassiker. Stefan Tengblad har gjort flere studier som kan sammenlignes med studiene Mintzberg gjorde. Gjennom sin forskning forsøker de å si noe om hvordan ledelse er utøvd, altså hva ledere faktisk bruker tiden sin på. Her er det viktig å understreke at det finnes flere som har gjort lignende studier innenfor ledelsesforskningen, men jeg velger kun å se på noen av bidragene i denne oppgaven.

Det teoretiske rammeverket baserer seg på forskningstradisjonen fra rundt 1950 og frem til i dag. Forskningen er empirisk basert på observasjonsstudier av ledere og hva ledere bruker tiden sin på i arbeidshverdagen. I denne forskningstradisjonen er det sentralt å både beskrive og kartlegge lederens atferd, altså si noe om hva lederen gjør, og hva lederen faktisk bruker tid på. Teoretisk ønsker jeg å se på bidrag som ser på hva ledere gjør, og som drøfter debatten rundt ledelse.

2.4 Sune Carlson

Sune Carlson (1951/91) blir gjennom sin studie av arbeidsaktivitet i «*Executive Behaviour*», sett på som grunnleggeren av tilnærmingen til ledelse. Allerede i 1950 gjennomførte Carlson en studie hvor han studerte lederens jobb for å oppnå en mer relevant forståelse av ledere og ledelse. Her studerte han ti svenske bedriftsledere over fire uker. Lederne noterte selv ned aktivitetene sine i et skjema og gav beskrivelse av dagene sine i dagbøker. Han intervjuet lederne og noen av medarbeiderne i tillegg. Carlson var spesielt opptatt av å se etter gjentakelser i arbeidsdagene, avbrytelser i arbeidet, og om arbeidsoppgavene var fragmentert. Ved beslutningstaking mente Carlson at lederne burde ha minimum ti minutter med uforstyrret tid. Ut fra studiet sitt kom det frem at de i snitt kun hadde opptil åtte minutter med uforstyrret tid (Carlson 1951, s.193 i Tengblad 2012). Ut fra undersøkelsene kom det fram at lederne bruker mye tid på å håndtere spørsmål knyttet til produksjon og til møtevirksomhet, og lite tid på organisering, beslutningstaking og planlegging. En av de viktigste aktivitetene lederne hadde var å innhente informasjon og å veilede medarbeiderne. Carlson mislykkes i å integrere funnene og dataen til ledelsesteorier, noe Henry Mintzberg lyktes i.

2.5 Henry Mintzberg

En av de oftest siterte og mest anerkjente studiet innen ledelsesforskning er «*The nature of managerial work*» av Henry Mintzberg fra 1973. Mintzbergs studie vekket stor oppsikt med sin artikkel i Harvard Business Review i 1975, og med en nesten tro kopi av Kurke og Aldrich i 1983. Det var få forskjeller mellom disse to studiene, men en av forskjellene var at Kurke og Aldrich avdekket at lederne brukte mye mer tid på sine overordnede, mindre tid på seremonielle kontakter, og mer på å komme med forespørsler enn det Mintzberg avdekket i sin studie (Vie, 2009).

Mintzbergs studier kom først ut i boken ”*The Nature of Managerial Work*” i 1973, og senere på dansk i 1976 i boken ”*Lederen og hans job*”. Han påpeker at det er publisert store mengder litteratur og materiale om lederens arbeid, men at vi likevel vet lite om det. Mye av litteraturen er en gjentakelse av de samme upresise utsagnene. Mintzberg presiserer at problemet er ikke å finne ut hva ledere gjør, men å tolke det de gjør.

I boken ”*Managing*” hevder Mintzberg at ledelsesfaget hverken er vitenskap eller profesjon, men et praktisk fag lært ut fra erfaring og kontekst (2009, s. 9). I Mintzbergs nyere forskning,

som blant annet i boken «*Managing*» fra 2009, finner vi oppdaterte studier fra tidligere ledelsesforskning kombinert med nytt empirisk materiale. Det nye empiriske materiale er hans observasjon av 29 ledere hvor hver leder ble observert én dag hver. Her anerkjenner han at ledelse bærer preg av å være svært kompleks, fragmentert, hektisk og ofte kaotisk.

”*The Nature of Managerial Work*” fra 1973 omhandler hans studie hvor han observerte fem toppledere som arbeidet i fem ulike private organisasjoner. Observasjonsstudiet hans var grundig og systematisk hvor han observerte lederne i fem uker. I tillegg til observasjonene bygget datamaterialet hans på strukturerte intervjuer, egne dagboknotater og undersøkelse av de fem ledernes rulleblad. Ledernes oppgaver ble kategorisert i fem ulike kategorier: «ikke avtalte møter», «avtalte møter», «telefonsamtaler», «skrivebordsarbeid» og «inspeksjonsrunde». Hver aktivitet fikk en tidsfordeling i prosent i etterkant av observasjonene.

Tabell 1: Mintzbergs resultater av tidsbruk målt i prosent for ulike kategorier av aktiviteter (Mintzberg 1976, s. 70)

	Ikke avtalte møter	Avtalte møter	Telefonsamtaler	Skrivebordsarbeid	Inspeksjonsrunde
Tid i %	10 %	59 %	6%	22 %	3%

Mintzbergs kategorisering:

Tabell 2: Mintzbergs kategorisering av aktiviteter

Telefon: Refererer til tiden leder sitter i telefon (bør registrere som inn- eller utgående)
Avtalt møte: Refererer til alle avtalte møter
Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f.eks. ved at man kommer forbi og tar kort møte
Kontorarbeid: Referer til den tid leder bruker ved sitt skrivebord, jobber på PC, leser post, planlegger aktiviteter, skriver saker og kommuniserer med sin sekretær
Inspeksjon: Refererer til tilfeldige møter på arbeidsplassen, inspeksjonsrunder for å sjekke aktivitet og for å viderebringe informasjon

Funnene til Mintzberg kan oppsummeres ved at lederne hadde en stor arbeidsbyrde med et høyt tempo, og at aktivitetene var varierte, oppsplittet og med korte intervaller. Lederne foretrakk verbal kommunikasjon, og vi ser at de avtalte møtene tok så mye som 59 % av tiden deres. Et annet funn var at kontaktnettet deres var ganske likt fordelt på over-, side- og underordnede hvor kontaktnettet deres var stort. Det kan også nevnes at bare 10 % av aktivitetene varte i en time og at halvparten av aktivitetene varte i mindre enn ni minutter. Mye av tiden i løpet av en dag gikk eller til telefoner og andre (post) henvendelser.

Et viktig poeng Mintzberg understreker er at lederen, til forskjell fra andre arbeidere, ikke går fra en telefonsamtale eller et møte tilbake til sitt arbeid, men at disse kontaktene *er* lederens arbeid (Mintzberg 1976, s. 77).

I tillegg til å registrere hvilke aktiviteter lederne brukte tiden sin på, registrerte også Mintzberg i sin studie fra 1967-1968 hvem som deltok i aktivitetene, hvem som tok initiativ til aktivitetene og hvor aktivitetene fant sted.

Deltakere i aktivitetene:

Tabell 3: Mintzbergs fordeling av tidsbruk målt i prosent sammen med ulike deltakere i ulike aktiviteter (Mintzberg 1976, s. 368)

Deltakere	Tid i %
Underordnet	48%
Ledelsesmedlem	7%
Medlem av ledelsen hvor nåværende leder sitter	5%
Likestilt	11%
Klienter	3%
Leverandører og forretningsforbindelser	17%
Uavhengige og andre	8%

Her ser vi at deltakerne lederne hadde kontakt med i størst grad var de underordnede. Lederne hadde altså mer kontakt med de under seg i hierarkiet, enn med noen andre i ledelsen eller likestilte.

Initiativ til aktivitet:

Tabell 4: Mintzbergs fordeling av tidsbruk målt i prosent hvor ulike deltakere tok initiativ til aktivitet (Mintzberg 1976, s. 368)

	Leder	Annen part	Gjensidig	Stående avtale
Tid i %	32%	57%	5%	7%

Når det gjelder hvem som tok initiativ til aktivitet fant Mintzberg ut at en annen part tok initiativ i hele 57 % av tilfellene i snitt, mens lederne selv tok initiativ i 32 % av tilfellene.

Sted for kontakt:

Tabell 5: Mintzbergs fordeling av tidsbruk målt i prosent ved ulike steder for aktivitet (Mintzberg 1976, s. 369)

	Lederens kontor	Underordnedes kontor	Lobby eller bygning	Konferanserom	Utenfor organisasjonen
Tid i %	39%	8%	1%	14%	38%

Kontakten fant i størst grad sted ved lederens kontor. Her er det verdt å merke seg at lederne brukte nesten like mye tid utenfor organisasjonen ved kontakt. Minst tid ved kontakt ble brukt i lobbyen i bygget.

Gjennom Mintzberg sin forskning kom han frem til at det finnes ti typiske lederroller med aktiviteter som har et felles trekk. En rolle vil da være en samling av aktiviteter med et felles trekk. De typiske rollene blir delt inn i tre informasjonsroller, fire beslutningsroller og tre mellommenneskelige roller. Mintzberg (2009) hevder at ved bruk av denne rolleterminologien kan vi beskrive lederens jobb. Lederen som er plassert øverst i sin organisasjon innehar alle de ti rollene. Han påpeker også at de ti rollene ikke lett kan skilles fra hverandre (Mintzberg, 2009, s. 45). Det vil ikke være mulig for hver enkelt leder å kunne ivareta alle de ti lederrollene, men det vil heller ikke være nødvendig for å kunne utøve en tilfredsstillende ledelse. Lederens personlighet, faktorer i omgivelsen organisasjonen befinner seg i og organisasjonsfaktorer vil påvirke dette. Ledelse vil utøves på tre ulike plan, nemlig handlingsplanen, aktørplan og informasjonsplan. I relasjon med organisasjonen internt og miljøet eksternt vil ledelse utøves.

Mintzbergs forskning er selv i dag en viktig og anerkjent referanse for ledelsesforskning, og hans detaljer, tanker og kategorisering fra hans observasjonsstudie er eksemplariske.

2.6 Stefan Tengblad

Et nyere studie av toppledere ble gjort av Stefan Tengblad i 2006. Dette studiet hadde mange likheter med studiet Mintzberg kom med i 1973. Tengblad kom frem til at lederne for det første var mindre opptatt med administrativt arbeid som kom til uttrykk gjennom (1) mindre fragmentert tid, (2) mindre tid brukt på skrivebordsarbeid, (3) færre forespørsler og anmodninger. For det andre kom et mer dialog-orientert mønster til uttrykk gjennom (4) flere møter i gruppesettinger, (5) flere møter med underordnede, og (6) større vektlegging på å gi informasjon.

Tengblad (2006, s. 1452) argumenterer for at det har vært et relativt skifte i atferden administrative ledere til institusjonell ledelse (Selznick, 1957). Dette skiftet gir ikke en veldig annerledes type lederatferd, den relative viktigheten av ulike aktiviteter er forskjellig. Seremonier og historien til organisasjonen oppleves som mer viktig, og skrivebordsarbeid er mindre viktig i sammenligning med Mintzbergs studie. Tengblad presiserer i likhet med Mintzberg at endringer i ledelse for toppledere ikke trenger å ha noen betydning for andre grupper av ledere.

I introduksjonskapitlene i boken «*The Work of Managers: towards a practice theory of management*» som er redigert av Stefan Tengblad (2012) beskrives en tradisjon som vil forstå hva ledere egentlig gjør. Her forsøkes det å finne koblinger mellom den nye og eldre studier av ledelse. Sune Carlson (1951/91) blir sett på som grunnleggeren av tilnærmingen til ledelse som en studie av arbeidsaktivitet i «*Executive Behaviour*» hvor tidsbruken til lederne studeres ved bruk av dagbøker og direkte observasjoner. Mye av studiene fra 1950- og 1960-tallet fra Storbritannia, Sverige og USA kan også i dag brukes til å informere dagens forskning. Ledelsesforskningen fra denne perioden beskrev ledelse som en kompleks sosial praksis. Ledelsesarbeidet er ofte fragmentert, noe som gir lederen liten tid til planlegging og beslutningstaking (Tengblad, 2012, s. 26). De nye studiene fra rundt 1990-tallet og frem til i dag fortsetter fokuset på den tidligere forskningen som så på ledelsesatferden.

Stefan Tengblad har gjort flere studier som kan sammenlignes med blant annet studiene Mintzberg gjorde. Tengblad har gjennom sine studier forsøkt å undersøke holdbarheten av

blant annet Mintzbergs resultater fra 1973. Undersøkelsene hans minner om Mintzbergs observasjonsstudie hvor han fra 1998 til 1999 observerte åtte svenske ledere. Her ble fire av lederne observert i fem dager, og fire ledere observert i en til to dager. Lederne kom fra både private og offentlige organisasjoner. Undersøkelsene til Tengblad skiller seg fra Mintzbergs studie hvor det er ulik kontekst.

I observasjonen av lederne ble dere aktiviteter kategorisert i fem ulike kategorier: «møter», «telefonsamtaler», «skrivebordsarbeid», «inspeksjonsrunde» og «transport». Hver aktivitet fikk en tidsfordeling i prosent i etterkant av observasjonene.

Tabell 6: Tengblads resultater av tidsbruk målt i prosent for ulike kategorier av aktiviteter (Tengblad 2001)

Møter	Telefonsamtaler	Skrivebordsarbeid	Inspeksjonsrunde	Transport
45 %	24 %	21 %	2%	7%

Funnene til Tengblad skiller seg noe fra Mintzbergs funn hvor lederne her bruker mer tid i telefonsamtaler. Tengblad sin undersøkelse skiller seg fra Mintzberg sin kategorisering av aktivitetene. Tengblad registrerte transporttiden til lederne, noe Mintzberg ikke gjorde. Han valgte også å slå sammen «ikke avtalte møter» og «avtalte møter» til «møter». Både Tengblad og Mintzberg sine undersøkelser viste at lederne brukte mest tid på møter.

Vi finner altså noen ulike funn fra forskningen til Mintzberg og Tengblad. Vi bør være oppmerksomme på at studiene er gjort med rundt 30 års mellomrom. Det er mulig tiden har vært med på å påvirke de ulike forskjellene som jeg her peker på.

I boken fra 2012 presiserer Tengblad at tiden er inne for å observere ledere som gjør det bra, og at studier innenfor ledelsesfaget bør inneholde en innføring i dette for kunne lære andre å bli gode ledere. Han hevder at ved å studere dyktige ledere hvor man ser på hva de gjør, vil man bidra til å utvikle ledelsesfaget fremover.

Stefan Tengblad fant i observasjonsstudiet av svenske næringslivsledere spor av at spesielt toppledere i mindre grad var involvert i kontor- og administrativt arbeid, og i større grad bidrog til ledelse som var institusjonell og symbolsk (Tengblad 2006). Dette aspektet er også pekt på i Mintzbergs nyere studier (2009).

2.7 Harald Askeland

I norsk sammenheng kom Harald Askeland i 2016 ut med sin doktorgradsavhandling «*Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*» hvor han ser på ledelse i diakonal kontekst. Her var hans ambisjon å bidra til å belyse lederes hverdager og jobb, for så å bidra til forståelse, teoriutvikling og beskrivelse med relevans for hva «hverdagsledelse» er (Askeland, s. 3, 2016). Askelands hovedfunn er at førstelinjelederne har mange aktiviteter og høyt tempo, samt et stort omfang administrativt arbeid. Tiden brukes for det meste sammen med sine egne medarbeidere, og i mindre grad sammen med egne ledere eller med eksterne aktører (Askeland, s. 7, 2016).

Askelands forskningsprosjekt startet som del av «Ledere og ledelse i praksis» (LIP) i 2004. LIP er et mindre forskningsprogram ved høgskolen hvor masterstudenter fikk muligheten til å skrive sin masteroppgave. Empirisk ble det gjennomført observasjoner av seks ledere i en eller to dager, intervjuer samt analyser av policydokumenter på sektor- og institusjonsnivå. I LIP-prosjektet ble det observert ledelsespraksis i ulike organisasjoner som diakonale institusjoner og organisasjoner i helsesektoren. Flere av studiene innen LIP-prosjektet pekte også på at lederne selv i hovedsak var initiativtaker til aktivitetene (Askeland 2012). Gjennom observasjonene ble «shadowing» tatt i bruk hvor blant annet aktiviteter, samtalemønstre, møter, og bunden og ubunden tid ble registrert (Askeland, s. 112, 2016). Fra dette prosjektet kom det blant annet fram at konteksten og typen arbeid førte til et varierende arbeidstempo.

2.8 Oppsummering av teori

Som en gjennomgående tendens har tradisjonen av studier som ser ledelse i sin kontekst vært stridende med de viktigste hovedlinjene for den akademiske tradisjonelle tradisjonen innenfor ledelsesteori. Hvor den klassiske ledelsesteorien ser på ledelse som noe generelt, vil den andre tradisjonen se på ledelse som noe unikt i sin kontekst. Mange tidligere bidrag har basert seg på ulike dikotomier hvor man for eksempel sammenligner Teori x med Teori y (McGregor 1960), eller transformasjonsledelse med transaksjonsledelse (Burns 1978). Det var fra rundt 1970-tallet et stort fokus på relasjonsaspektet som i for eksempel transformasjonsledelse. Gjennom transaksjonsledelse vil man oppnå struktur, orden, systemer hvor man er oppgaveorientert. Som et alternativ til den type ledelsesstudier har blant annet Carlsson, Mintzberg og Tengblad utvikler modeller for å kunne fange opp kompleksiteten ved ledelse i sin kontekst. Tidlig markerte Mintzbergs motstand mot de klassiske og generelle ledelsesteoriene med sin forskning.

3 Metode / forskningsdesign

3.1 Valg av metode

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen m.fl., 2010), og hvilken fremgangsmåte som benyttes (Lund & Haugen, 2006). I empirisk forskning er det sentralt å samle inn, tolke og analysere all data. Systematikk, åpenhet og grundighet vil være noen av de viktigste kjennetegnene i empirisk forskning. Data som samles inn, blir tolket og analysert hvor den forsøker å gjenspeile virkeligheten.

For å kunne si noe om temaet og for å kunne svare på problemstillingen min må det velges en metode. Valget falt på en kvalitativ metode, nemlig observasjonsstudie. Valget av akkurat denne metoden er så enkelt som at jeg vurderer denne metoden som best for å kunne belyse det jeg ønsker å undersøke. Observasjonsstudie vil kunne være egnet som metode i studiet av ledelsespraksis ettersom ledelse er noe som bør studeres kontekstuellet mens det skjer (Czarniawska-Joerges 2007). Ved å velge denne metodiske tilnærmingen vil jeg kunne studere og forstå ledelse på tvers av sektor. I kvalitative studier av ledelse og ledere hevdes det at det har blitt gjennomført færre observasjonsstudier enn eksempelvis intervjuer, og at innen ledelsesforskning er metoden i mindre grad kombinert med andre metoder og mindre videreutviklet (Bryman 2004: 750).

Gjennom observasjon kan man få tilgang til informasjon som kan være umulig eller vanskelig å finne frem til via andre metoder (Johannessen, m.fl. 2009, s.117). Under observasjonene vil forskeren kunne følge informanten tett, og alle gjøremål kan noteres ned. Forskeren blir som en slags «flue på veggen». Mintzberg (1976) betegnet metoden som strukturert observasjon hvor struktur og åpenhet henger sammen.

3.2 Valg av case

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hva ledere gjør, og dette i en spesiell kontekst. I en empirisk studie av forskjeller bør jeg finne organisasjoner som er så like som mulig på forhold som blant annet oppgave og størrelse, samtidig som de skiller seg på den offentlige dimensjonen. Etter mye frem og tilbake har jeg kommet frem til å se på en offentlig og en privat barnehage, slik at jeg også åpner opp for å kunne avdekke eventuelle forskjeller i

lederrollen på tvers av sektor. Gitt lik størrelse vil barnehager være helt like på de aller viktigste dimensjonene, og kan skille seg på eierskap og krav til inntjening.

Der vil være interessant å se på barnehager som organisasjon ettersom de er viktige organisasjoner i Norge hvor de fyller en viktig samfunnsfunksjon. Ifølge Statistisk Sentralbyrå var det 13. mars 2020 registrert 5 730 barnehager i Norge hvor det var 96 744 ansatte (SSB, 2020). Andelen styrere og pedagogiske ledere med barnehagelærerutdanning av de ansatte var på 88,6. Så mye som 92,2% av alle barn i alderen 1-5 år har plass i barnehage i dag.

Et annet argument for å velge å observere barnehageledere er at ledelse i barnehager ikke har fått mye plass i tidligere forskning hvor barnehagen er en spesiell kontekst. Vi vet lite om hvordan ledelse i barnehager egentlig er. Tidligere ledelsesteori innenfor barnehagen har generelt sett vært preget av generelle teorier om ledelse som ikke sier mye om konteksten, nemlig barnehagen. Fokuset i barnehageteorien har stort sett vært på de faglige og pedagogiske utfordringene, mer enn på selve ledelsen i barnehagen. Det finnes observasjonsstudier av pedagogiske ledere i barnehagen, men av det jeg har lyktes i å oppdrive finnes det svært få observasjonsstudier av barnehageledere. Et eksempel på observasjonsstudie gjort av pedagogiske ledere i barnehagen er gjort av ekspertgruppen som ble opprettet av Kunnskapsdepartementet 7. september 2017, «Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag» (Regjeringen, 2018). Birgit Strands (2011) masteroppgave, «*Hverdagsledelse i barnehagen. Hva gjør egentlig en daglig leder?*» er trolig den oppgaven og det studiet som kan ligne mest på mitt eget. Her ble fem daglige ledere i en barnehage observert, i tillegg til gruppeobservasjoner og intervjuer. Empirien fra observasjonene av de fem daglige lederne ble plassert inn i Quinns lederroller hvor det kom frem at «mentorrollen» står sterkest (Strand, 2011, s. 52). Jeg har ikke lyktes i å oppdrive observasjonsstudier i likhet med Mintzbergs studier hvor barnehageledere blir studert.

Kjell Åge Gotvassli gjennomførte et av de første store studiene av barnehageledere. Gotvassli kom ut med boken «*Barnehager – organisasjon og ledelse*» i 1996, som har vært et viktig bidrag til senere forskning på barnehager. Gotvassli tilhører også den dimensjonen av ledelsesforskning som ser på ledelse i sin kontekst. Det finnes flere forfattere, som blant annet Eva Skogen (2005) og Elin Ødegård (2011), som har hatt fokus på at det innenfor barnehagefeltet ikke har vært mye oppmerksomhet rundt organisasjon og ledelse. Fokuset har

vært mer på de faglige og pedagogiske utfordringene. Ødegård (2011, s. 48) skriver at ledelsesteoriene studentene får kjennskap til framstår som normative, generelle og lite kontekstrelaterte. Det er like fokus på hvordan ledelse er og bør utøves i nettopp en barnehage. Nyutdannede kan få en uklar og uheldig forståelse av hvilke forventninger barnehagesektoren har til dem og hva som er ledelsesidealet ved de generelle ledelsesteoriene.

3.3 Utvalget

Observasjonsstudier baserer seg ikke på et tilfeldig utvalg, noe som er et kjennetegn ved den type studier (Martinko og Gardner, 1985). Metodisk vil det være relevant å nevne at jeg ikke har hatt noen posisjon eller kjennskap til barnehagene eller lederne i forkant av studiet.

Barnehagene jeg har valgt ut er fra samme kommune i Norge. De er like i størrelse hvor det er mellom 150 og 160 barn i aldersgruppen fra rundt 10 måneder til 6 år i begge barnehagene. I utvalget var det viktig at barnehagene var av en viss størrelse slik at ikke omstendighetene rundt størrelsen ville påvirke lederatferden. Antall barn per ansatt i barnehagene er på rundt seks i begge barnehagene. Andel ansatte med barnehagelærerutdanning i de to barnehagene er noe varierende hvor det varierer fra rundt 20% i den kommunale til rundt 40% i private barnehagen. Når det gjelder innearealet per barn er dette rundt seks meter i de to barnehagene. Det er altså ikke store forskjeller mellom barnehagene når det gjelder nøkkelinformasjonen. Det som i hovedsak skiller barnehagene fra hverandre er eierskap og krav til inntjening hvor den ene er kommunal og den andre er offentlig.

Observasjonsstudiet mitt innebærer å studere to barnehageledere i to forskjellige barnehager hvor den ene er privat og den andre er offentlig. Det er altså barnehagelederne som er observasjonsobjektene mine. Ved å studere kun to barnehageledere vil jeg kunne gjøre et dypdykk i hvordan akkurat disse lederne arbeider i sine barnehager. En kvalitativ metode som observasjonsstudie er kjennetegnet nettopp av det at man kan innhente mye informasjon om et begrenset antall personer (Postholm, 2010).

3.4 Gjennomføring av observasjonene

Å observere hverdagen til barnehagelederne finner sted i en naturlig situasjon hvor det ikke er en arrangert setting. Ifølge Johannessen m.fl. (2010) vil ikke fenomenet som observeres kunne separeres fra sammenhengen det blir erfart i. I mitt tilfelle vil barnehagelederne

observeres i et samspill med omgivelsene og settingen, og ikke separat. Når den som observeres blir observert i sitt naturlige miljø kalles det for en naturlig observasjon (Lund og Haugen, 2006). Ledernes naturlige miljø vil i dette tilfellet være i barnehagene.

Det første steget i studiet mitt var å få tilgang til felten. I første omgang måtte jeg gjøre en analyse av barnehagene i en kommune for å få oversikt over hvilke barnehager som fantes der. Jeg fant da to barnehager som var like når det kom til størrelse og aldersgruppe av barn. Målet var å finne to barnehager som var tilnærmet like på alt annet enn eierskap. Jeg endte opp med en offentlig og en privat barnehage i samme kommune. Etter at jeg hadde funnet de to barnehagene tok jeg kontakt med barnehagelederne. Jeg presenterte problemstillingen min og hva studien gikk ut på, og hørte om dette var noe de kunne være interessert i å delta i.

Man kan argumentere for at observasjonsstudiet burde gått over en lengre tidsperiode for å få et større bilde av hva lederne faktisk bruker tid på og for å unngå feilkilder disse to dagene. Ved å observere to dager ble det lettere å sikre tilgang til feltet. Tidsbegrensningen for min oppgave og ikke minst ledernes travle hverdag førte til at vi ble enige om å gjennomføre observasjonene i to «typiske» arbeidshverdager hvor jeg fulgte lederen hele arbeidsdagene. Med «typiske» dager mener jeg at det ikke er noe ved disse dagene som skiller seg ut. En «utypisk» dag kunne for eksempel vært ved barnehageopptaket. Jeg passet på å velge ut to like dager for observasjonene hvor den ene lederen ble observert uken etter den andre de samme ukedagene. Metodisk kan observasjonene ses på som en oppfølger av Mintzbergs studie fra 1973 som senere ble oppfulgt av studier fra 1994 og i nyere tid (Mintzberg 1994, 2009). I de nyere studiene valgte han å følge flere ledere, men her kun i én dag hver.

Ved bruk av «shadowing» ønsker jeg å skygge lederne hvor jeg observerer dem så tett som mulig. «Shadowing» som form for observasjon har blitt tatt i bruk av flere forskere i studier av ledelse (Arman 2010; Czarniawska-Joerges 2007; McDonald 2005; Vie 2009).

Observasjonen beskrives som en forsker-teknikk som involverer en forsker som følger et medlem av en organisasjon tett over en tidsperiode, og at dette finner sted i en «naturlig setting» (McDonald: 2005, s. 456). Enkelte mener at det å følge den som blir observert er et sentralt trekk som gjør at «shadowing» skiller seg ut som en egen metodisk tilnærming (McDonald 2005; Meunier og Vasquez 2008). Ved å bruke denne teknikken vil jeg kunne skygge lederne gjennom ulike aktiviteter gjennom hele arbeidsdagen deres. Noen kaller denne formen for observasjon for «struktureerte observasjoner» (Mintzberg, 1971), og andre

definerer den som «shadowing» (McDonald, 2005). Ved å bruke denne teknikken vil man kunne studere variasjoner i ledelse ved å følge han eller hun helt fra arbeidsdagen starter til den slutter (Askeland, 2015, s.45). En utfordring ved å bruke denne teknikken er at man kun vil se glimt av hva lederne bruker tiden sin på ved å observere dem tett noen få dager. «Shadowing» som observasjonsform kan ses på som en oppfølger av Mintzbergs studier fra 1973, og senere i 1994 og så senere (Mintzberg, 2009).

3.5 Dokumentasjon av observasjonene

Innsamlingen av data dannes gjennom et observasjonsskjema og notater fra observasjonene. Registreringen ble gjort på denne måten for å lettere kunne sammenligne med materiale og resultater fra tidligere studier som har studert lederatferd gjennom observasjoner, som Carlson, Tengblad og Mintzberg.

Observasjonsnotatene består av generelle bemerkninger eller informasjon som kom frem under observasjonene og som potensielt kunne bli nyttig.

I utformingen av observasjonsskjemaet mitt har jeg latt meg inspirere av Mintzbergs observasjonsstudie helt tilbake til 1967-1968 (1973, s.352). Han valgte da å benytte seg av strukturerte observasjoner, og utformet et «kontaktskjema».

Tabell 7: Fremstilling av Mintzbergs kontaktskjema fra hans studie i 1967-1968 og mitt eget observasjonsskjema brukt i denne forskningen.

Mintzbergs kontaktskjema 1967-1968	Observasjonsskjema
Referanse	Dato
Medium	Aktivitet
Formål	Innhold
Deltakere	Deltakere
Initiativ	Initiativ
Varighet	Varighet
Sted	Sted
-	Annet

Som vi ser i tabellen over er det flere likheter mellom Mintzbergs kontaktskjema og mitt observasjonsskjema. Det Mintzberg kaller for «medium» er det samme som jeg kaller for «aktivitet». Jeg har latt meg inspirere av doktorgraden som er skrevet av Harald Askeland i 2016. Askelands observasjonsskjema er også mye likt det Mintzberg utformet i 1976, men Askeland valgte å endre «formål» til «innhold» - noe jeg også har gjort i mitt observasjonsskjema.

Observasjonsskjemaet jeg benytter meg av i observasjonsstudiene mine inneholder forhåndsdefinerte aktiviteter, innhold av aktiviteter, deltakere i aktivitetene, initiativtaker til aktivitetene, varigheten av aktivitetene og sted for aktivitetene målt i antall minutter. Hensikten med et slik skjema er å gjøre observasjonene lettere gjennomførbare og mer oversiktlige. Et annet argument for å bruke et slik skjema er for å lettere kunne sammenligne med tidligere lignende studier, som for eksempel Mintzbergs.

Aktiviteter

I observasjonsskjemaet er det ene punktet «aktiviteter». For å gjøre innsamlingen mest mulig oversiktig valgte jeg å forhåndsdefinere noen hovedkategorier av aktiviteter som fant sted under observasjonen. Disse aktivitetene er i noen grad overlappende med de Mintzberg definerte i sin studie fra 1973.

Kategorier av aktiviteter:

- Telefoner
- Avtalte møter
- Ikke avtalte møter
- Administrativt arbeid/skrivebordsarbeid
- Tid sammen med barna
- Tid sammen med personalet
- Annet

Beskrivelse av aktivitetene:

- Telefoner:
Samtaler som er rent verbale. Både telefoner lederen initierer og telefoner som kommer inn.

- Avtalte møter:

Formelle møter ansikt til ansikt. Møter som lederen har avtalt med en annen part i forkant.

- Ikke avtalte møter:

Uformelle møter ansikt til ansikt. Møter som lederen ikke har avtalt med en annen part i forkant, men som oppstår spontant.

- Administrativt arbeid/skrivebordsarbeid:

Administrativt arbeid som for eksempel å skrive ulike dokumenter.

- Tid sammen med barna:

Tid lederen bruker sammen med barna. Dette kan være i fellesarealene i barnehagen, både inne og ute, samt aktiviteter utenfor barnehagens område. Denne aktiviteten kan inneholde lek, læring og pedagogisk arbeid.

- Tid sammen med personalet:

Tid lederen bruker sammen med personalet som i lunsjpauser, løse samtaler etc.

- Annet:

Dersom jeg i observasjonen møtte på en aktivitet som jeg ikke klarer å plassere i mine forhåndsdefinerte aktiviteter kan jeg føre «annet» med en tilhørende beskrivelse av innholdet i aktiviteten.

Innhold i aktivitetene

Innholdet i aktivitetene ble beskrevet med korte stikkord. Et eksempel kan være at aktiviteten er «administrativt arbeid» og under «innhold» noteres det at det administrative arbeidet omhandler registrering av sykefravær.

Nivå hos deltakerne i aktivitetene

Det vil være interessant å se på hvem som er involvert i de ulike aktivitetene. Hvor i organisasjonen (eller kanskje utenfor), og hvor i hierarkiet er deltakerne plassert?

Før å gjøre observasjonen oversiktlig og samtidig beholde anonymiteten til deltakerne har jeg valgt å forhåndsdefinere ulike kategorier av deltakere. Under selve observasjonene vil det

være lurt å notere seg hvor deltakerne er plassert i organisasjonen i forhold til lederen. Å vurdere hvor deltakerne er plassert i forhold til lederen kan i noen situasjoner være utfordrende, og her bør lederen selv bistå med å plassere. Dersom vi sammenligner med Mintzbergs studie fra 1973 vil min kategorisering være noe forenklet i forhold til hans kategorier.

Nivå hos deltakere i forhold til lederen:

- Underordnet
- Samme nivå
- Overordnet

Nivå på den som tok initiativ til aktivitetene

I de aktivitetene der lederen er sammen med andre vil det være interessant å se på hvem som tok initiativ til aktiviteten. For å gjøre det enkelt mulig å loggføre dette vil det også her være hensiktsmessig å plassere deltakerne i forhold til lederen, altså at jeg ser på hvilket nivå de befinner seg i, i forhold til lederen. Også her har jeg forenklet kategoriene i forhold til studiet til Mintzberg.

Nivå hos deltakere som tok initiativ til aktivitetene i forhold til lederen:

- Underordnet
- Samme nivå
- Overordnet
- Lederen selv

Sted for aktivitetene

Det vil også være interessant å se på hvor aktivitetene fant sted rent fysisk. Jeg så det ikke hensiktsmessig å bruke de samme kategoriene som Mintzberg brukte for hvor aktivitetene fant sted. Grunnen til det er at barnehagen som organisasjon har en unik kontekst, og stedene lederne befinner seg på vil være noe unikt for denne organisasjonen.

Sted for aktivitetene:

- Lederens kontor
- Avdelingene i barnehagene
- Uteområde
- Personalrom

3.6 Kvalitetssikring

I forkant av observasjonene valgte jeg å kontakte en uavhengig barnehageleder. Dette var for å høre om barnehagelederen syntes forarbeidet mitt før observasjonene var dekkende. Denne barnehagelederen kunne bekrefte at mine forhåndsdefinerte aktiviteter trolig ville dekke aktivitetene til en barnehageleder godt. Hun la også til aktiviteter som «oppfølging av saker rundt enkeltbarn», «pedagogisk arbeid» og «foreldrekontakt». Disse aktivitetene har jeg valgt å ha i bakhodet, men ikke definere som egne aktiviteter i forkant. Jeg valgte å gjøre det på denne måten ettersom de kategoriene ofte overlapper med mine allerede definerte aktiviteter, og fordi størrelsen på barnehagene gjør at de aktivitetene ikke nødvendigvis vil oppstå ettersom andre ansatte gjerne utfører den type arbeidsoppgaver.

Ved å kontakte en annen barnehagestyrer i forkant møtte jeg forberedt til observasjonene. Jeg oppnådde en større visshet rundt de kategoriene jeg selv hadde forhåndsdefinert og hvorvidt de kunne stemme i praksis. På denne måten får jeg en slags kvalitetssikring av observasjonen i forkant av observasjonene.

En annen form for kvalitetssikring som ble gjort i studien min var at jeg i etterkant av observasjonene hørte med lederne om de kjente seg igjen i funnene mine. Det å kjenne seg igjen er det vi kaller for «face value», og kan gi en sterk form for validering av studiet. Begge lederne kunne i ettertid bekrefte at de kunne kjenne seg igjen i funnene mine, og at det ikke var noe i funnene som overrasket dem. Konkrete eksempler og kommentarer fra lederne kommer jeg tilbake til i datapresentasjonen senere i oppgaven.

3.7 Etiske vurderinger

Etikk handler seg om regler, retningslinjer og prinsipper for vurderingen av hvorvidt en handling er riktig eller gal (Johannessen m.fl., 2010). Forskningsprosessen skal unngå skade og smerte, og respektere privatliv hvor den gjennomføres på en måte hvor det sikres selvbestemmelse, integritet og frihet (Lund & Haugen, 2006). Det er viktig at de etiske vurderingene tas når forskningen berører mennesker direkte (Johannessen m.fl., 2010).

Lederne som ble observert fikk på forhånd informasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra studien hvor deltakelsen var helt frivillig. De fikk også informasjon om at det ikke var viktig for oppgaven min hvem de eller barnehagene var med navn, og at de ikke skal kunne gjenkjennes ut fra hva jeg observerer eller informasjon jeg skriver om barnehagene. Det skal ikke være mulig for andre enn informantene selv å kjenne igjen hvilken barnehage og barnehageleder det er snakk om. De to barnehagelederne vet heller ikke noe informasjon om den andre lederen og barnehagen som blir observert, annet enn at de sitter selv på informasjon om hvilken kommune observasjonene finner sted i.

I forskningen min ble det observert to voksne personer, noe som gjorde de etiske problemstillingene og vurderingene færre enn om jeg hadde observert barna i tillegg. De forskningsetiske retningslinjene er strengere for barn (Johannessen m.fl., 2010).

Jeg var tett på de to lederne jeg observert, og jeg måtte hele tiden ha et bevisst forhold til etikken i forskningen. Lederne kunne lett havne i sårbare situasjoner hvor jeg observert dem i mange ulike situasjoner og jeg kunne få tilgang til intime opplysninger. Ved tilgang til det private må man behandle informasjonen med varsomhet ifølge Fangen (2010). Jeg ga beskjed til begge lederne før observasjonsstart at jeg kunne trekke meg bort dersom settingen ble for intim eller sårbar. Jeg måtte hele tiden vise varsomhet og sikre at all informasjon ble behandlet på en respektfull og aktsom måte. I observasjonene var jeg til stede i møter og lyttet til telefonsamtaler, noe som krever et bevisst forhold til det etiske ansvaret mitt.

Jeg har i forkant av observasjonene meldt forskningsprosjektet mitt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD), og fått det godkjent. All data som er samlet inn er oppbevart beskyttet, anonymisert og vil bli slettet ved prosjektslutt i juni 2020.

4 Data og analyse

Under følger tabeller med utregning av tidsbruk per leder i «barnehage 1» og barnehage 2». Dataen er presentert i prosent av antall minutter brukt på henholdsvis aktivitet, deltakernivå, initiativnivå, innhold og sted gjennom observasjonsperioden. Jeg har observert lederne ‘minutt-for-minutt’ gjennom to arbeidsdager, og denne fremstillingen viser et gjennomsnitt av tidsbruken i løpet av de to dagene. For «aktiviteter» har jeg i tillegg til prosentvis fordeling av tidsbruken til de to lederne fremstilt gjennomsnittlig tidsbruk i minutter samt tilhørende standardavvik. Gjennom notatene jeg gjorde meg underveis, samt dialog med lederne i ettertid av observasjonene, vil dataene under hver tabell forklares mer utfyllende.

4.1 Aktiviteter

Ledernes tidsbruk ble under observasjonene mine fordelt i ulike kategorier av aktiviteter. Jeg valgte å presentere disse funnene i tabellen under, hvor jeg har laget egne kolonner for de to barnehagene, og en samlet. I den som er samlet har jeg laget et gjennomsnitt for de to barnehagene. Det valgte jeg å gjøre for å lettere kunne sammenligne med tidligere studier senere i oppgaven.

Tabell 8: Ledernes tidsbruk fordelt på forskjellige aktiviteter målt i prosent i de to barnehagene, samt samlet i siste kolonne. Barnehage 1 er observert til sammen observert 881 minutter i løpet av de to dagene med observasjon, og barnehage 2 er tilsvarende observert i 752 minutter. Totalt er det observert 1633 minutter.

Aktiviteter			
Tid i %	Barnehage 1	Barnehage 2	Totalt barnehage 1 og 2
Avtalte møter	39 %	16 %	28 %
Ikke avtalte møter	20 %	13 %	17 %
Telefon	10 %	1 %	6 %
Tid m/barn	0 %	0 %	0 %
Tid m/ansatte	0 %	10 %	5 %
Administrativt arbeid	29 %	53 %	40 %
Annet	2 %	8 %	5 %
<i>Sum</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>
Antall minutter observert	881	752	1633

Ledernes tidsbruk per aktivitet viste seg å være varierende de dagene jeg observerte dem. Det var varierende tidsbruk mellom aktivitetene, i tillegg til at hver aktivitet isolert var av varierende lengde. Tabellen under viser gjennomsnittstiden lederne brukte per aktivitet, samt standardavviket som sier noe om variasjonen i tidsbruken per aktivitet.

Tabell 9: Ledernes gjennomsnittlige tidsbruk per aktivitet målt i minutter per barnehage og samlet i siste kolonne. Standardavviket for tidsbruk per aktivitet er fremstilt i parentes, samt et totalt standardavvik i siste kolonne. Barnehage 1 er observert til sammen observert 881 minutter i løpet av de to dagene med observasjon, og barnehage 2 er tilsvarende observert i 752 minutter. Totalt er det observert 1633 minutter.

Aktiviteter			
Gjennomsnittlig tid i minutt	Barnehage 1 (SD)	Barnehage 2 (SD)	Totalt (SD)
Avtalte møter	43 (35)	24 (9)	36 (30)
Ikke avtalte møter	10 (10)	7 (5)	9 (8)
Telefon	7 (9)	2 (1)	6 (9)
Tid m/barn	0 (0)	2 (0)	1 (1)
Tid m/ansatte	0 (0)	37 (2)	19 (19)
Administrativt arbeid	13 (9)	21 (20)	17 (16)
Annet	10 (10)	15 (5)	13 (7)
Antall minutter observert	881	752	1633

Tid sammen med barn

Dersom vi starter med å se på likheter ved tidsbruken hos lederne ser vi fra tabell 8 at begge lederne brukte 0% av sin tid sammen med barna. Lederen i barnehage 1 brukte 0 minutter i gjennomsnittstid og lederen i barnehage 2 brukte 2 minutter i gjennomsnittstid fra tabell 9. Størrelsen på barnehagene spiller nok inn her, hvor lederne skal lede de ansatte som passer på barnene. Jeg spurte begge lederne om de kjente seg igjen i den lave tidsbruken med barna, og begge lederne responderte at de normalt sett ikke bruker tid sammen med dem. De kan gå inn å hjelpe til ved behov i avdelingene, men normalt sett bruker de ikke tid sammen med barna. Det skal nevnes at barnehage 1 brukte 6% av tiden sin på avdelingene, og barnehage 2 brukte 4% av sin tid på avdelingene. Barna var stort sett på avdelingene, og lederne hilste på barna i for eksempel gangen da de var innom avdelingene.

Tid sammen med ansatte

Fra tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 brukte 0% av sin tid sammen med de ansatte, mens lederen i barnehage 2 brukte 10% av sin tid med de ansatte. Overordnet kan vi si at begge lederne brukte lite (eller ingen) tid sammen med de ansatte hvor uformell prat fant sted. Lederen i barnehage 2 brukte tid sammen med ansatte i pausene som fant sted ved faste tidspunkt i et personalrom. Her snakket de løst om private ting som ikke var relatert til jobben, som for eksempel fritidsinteresser. Lederen i barnehage 1 følte at hun ikke hadde tid til å ta en ordentlig pause de dagene observasjonene fant sted. Det er mulig at mengden møter disse dagene var med på å påvirke at hun ikke fikk tid til pause. I barnehage 1 var det ikke avtalt faste tidspunkt for pause, men de ansatte på avdelingene ble internt enige om hvordan de skulle fordele pausen. Lederen her sa at hun ikke pleide å ta pause sammen med de ansatte, men at hun ønsket selv å bruke mer tid sammen med de ansatte tid uformell prat enn det hun hadde tid til.

Dersom vi ser på tabell 9 ser vi at gjennomsnittlig tidsbruk sammen med ansatte for lederen i barnehage 1 er 0 minutter, mens det 37 minutter for lederen i barnehage 2. Det vil si at lederen i barnehage 2 snitt bruker 37 minutter lengre tid på aktivitet sammen med ansatte, enn lederen i barnehage 1. Standardavvik (SD) for barnehage 1 er på 0, og på 2 barnehage 2. Det vil si at det er liten eller ingen variasjon på lengden per økt sammen med de ansatte hos de to lederne.

Telefon

Begge lederne brukte liten tid i telefonen. Fra tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 brukte 10% av tiden sin i telefonsamtaler, mens lederne i barnehage 2 brukte kun 1% av tiden sin i telefonsamtaler. Lederen i barnehage 1 brukte gjerne telefonen dersom hun skulle gi en beskjed til en medarbeider et annet sted i bygget. Lederen i barnehage 2 hadde et mer bevisst forhold til å ikke bruke telefonen i stor grad. En mulig målefeil her kan være at lederen i barnehage 2 brukte andre plattformer til samme formål som lederen i barnehage 1 brukte telefonen til. Et eksempel på det kan være at lederen i barnehage 2 brukte e-post og chat-funksjoner der det lot seg gjøre for å unngå å ringe. Det er altså mulig at innholdet i e-postene til lederen i barnehage 2 inneholder det samme som det lederen i barnehage 1 formidlet over telefon. Det betyr at noen sammenfallende aktiviteter hos de to lederne kan ha blitt plassert under «telefon» hos lederen i barnehage 1, og under «administrativt arbeid» for lederen i barnehage 2. Her kan det være verdt å nevne at «administrativt arbeid» er noe høyere for

lederen i barnehage 2 enn for lederen i barnehage 1. Det er vanskelig å si om det er tilfeldigheter eller om denne mulige dataskjevhet som følge av registreringen.

Dersom vi ser på tabell 9 ser vi at gjennomsnittlig tidsbruk i telefon for lederen i barnehage 1 er 7 minutter, mens det er 2 minutter for lederen i barnehage 2. Det vil si at lederen i barnehage 1 i snitt bruker noe lengre tid per telefonsamtale enn lederen i barnehage 2. Totalt bruker de to lederne i snitt 6 minutter per telefonsamtale. Standardavvik (SD) for barnehage 1 er på 9, altså noe høyere enn for barnehage 2 som er på 1. Det vil si at det er en større variasjon på lengden per telefonsamtale hos lederen i barnehage 1, enn for lederen i barnehage 2, men begge har relativ lav variasjon.

Ikke avtalte møter

Videre fra tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 brukte 20% av tiden sin i «ikke avtalte møter», mens lederen i barnehage 2 brukte 13% av tiden sin i avtalte møter. Dette var møter som oppstod spontant, og det var ofte sammen med fagpedagogene. Prosentforskjellen her kan muligens forklares med at lederen i barnehage 1 hadde ansvaret for alle fagpedagogene på avdelingene, men hadde også kontakt og informasjonsflyt sammen med de andre ansatte i barnehagen. Ved behov bistod lederen de ansatte i for eksempel arbeid rundt enkeltbarn. Spontane møter om enkeltbarn var innholdet i noen av de ikke avtalte møtene. Lederen i barnehage 2 har etter eget ønske og initiativ ansatt en fagpedagog som kommuniserer med de ansatte på avdelingene, samt oppfølging av saker rundt enkeltbarn og foreldrekontakt. Det at fagpedagogen tok seg av noe av arbeidet lederen i barnehage 1 utførte selv kan være med på å forklare denne forskjellen i tidsbruk.

Dersom vi ser på tabell 9 ser vi at gjennomsnittlig tid for lederen i barnehage 1 er 10 min per ikke avtalte møte, mens det er 7 min for lederen i barnehage 2. Det vil si at lederne i de to barnehagene i snitt bruker omtrent like mye tid per ikke avtalte møte. Totalt bruker de to lederne i snitt 36 minutter per avtalte møte. Standardavvik (SD) for barnehage 1 er på 10, altså noe høyere enn for barnehage 2 som er på 5. Det vil si at lederen i barnehage 1 har mer variasjon i antall minutt for øktene med avtalte møter enn det lederen i barnehage 2 har, men begge har et lavt tall som vil si at det ikke er stor variasjon i lengden på øktene.

Avtalte møter

Av tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 brukte 39% av tiden sin i avtalte møter hvor det totalt var åtte avtalte møter de to dagene, mens lederen i barnehage 2 brukte 16% av tiden sin i avtalte møter hvor det var fem avtalte møter de to dagene. De hadde med andre ord omtrent like mange avtalte møter de to dagene observasjonene fant sted, men lederen i barnehage 1 hadde noe lenger varighet på flere av møtene. Flere av de avtalte møtene var medarbeidersamtaler hos barnehage 1, og lederen sa i ettertid at hun normalt ikke har så mange avtalte møter.

Dersom vi ser på tabell 9 ser vi at gjennomsnittlig tid for lederen i barnehage 1 er 43 min per avtalte møte, mens det 24 min for lederen i barnehage 2. Det vil si at lederen i barnehage 1 i snitt har lengre økter enn lederen i barnehage 2. Tilhørende standardavvik (SD) for barnehage 1 på 35, og er høyere enn for barnehage 2 som har et standardavvik (SD) på 9. Det vil si at lederen i barnehage 1 har mer variasjon i antall minutt for øktene med avtalte møter enn det lederen i barnehage 2 har. Lederen i barnehage 1 hadde fem medarbeidersamtaler som tok rundt en time, mens lederen i barnehage 2 hadde kun én medarbeidersamtale på 14 minutter i løpet av observasjonene. Dette kan være med på å skape en forskjell i tidsbruken på avtalte møter hos de to lederne. Lederen i barnehage 2 sa i ettertid av observasjonene at hun normalt sett har noen flere avtalte møter enn de som fant sted under observasjonene. Kanskje skulle tidsbruken på «avtalte møter» vært noe likere hos de to lederne enn det som kommer frem fra observasjonsdagene, og at denne ulikheten er tilfeldig.

Legger man sammen «ikke avtalte møter» og «avtalte møter» ser vi at lederen i barnehage 1 bruker hele 59% av tiden sin i møter. Til sammenligning tilbrakte lederen i barnehage 2 29% av tiden sin i møter. Her gjentar jeg at lederen i barnehage 1 mener at hun normalt sett ikke bruker så mye tid i møter, og kanskje ville denne prosenten være noe lavere i perioder uten for eksempel medarbeidersamtaler. På en annen side er medarbeidersamtalersamtaler en del av jobben til lederen og det er noe lederen vil bruke tid på før eller siden.

Administrativt arbeid

Et annet sted vi finner en forskjell i tidsbruken hos lederne er ved administrativt arbeid. Fra tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 brukte 29% av tiden sin til administrativt arbeid, mens lederen i barnehage 2 brukte 53% av tiden sin til administrativt arbeid. Som nevnt tidligere kan noe av forskjellen her kanskje forklares med at lederen i barnehage 2 bevisst benyttet seg av andre kommunikasjonsplattformer enn lederen i barnehage 1, og at det kan her være med på å dra prosenten noe opp for lederen i barnehage 1.

Et interessant funn her er at lederen i barnehage 2 hadde lengre uavbrutte økter med administrativt arbeid, enn lederen i barnehage 1, selv om begge lederne hadde akkurat like mange arbeidsøkter med administrativt arbeid. Fra tabell 9 ser vi at lederen i barnehage 2 hadde i gjennomsnitt økter på 21 minutt, mens lederen i barnehage 1 hadde økter på rundt 13 minutt i snitt. Standardavvik (SD) for barnehage 1 er på 9, og på 20 i barnehage 2. Det vil si at det er mer variasjon på lengden per økt med administrativt arbeid for lederen i barnehage 2 enn for lederen i barnehage 1. Også her kan kanskje noe av forskjellen forklares i at lederen i barnehage 1 arbeider tett sammen med en fagpedagog som tar seg av mye av arbeidet og kommunikasjonen som lederen i barnehage 1 selv tar seg av. Fagpedagogen tok seg for eksempel av kommunikasjonen til og fra avdelingene, noe som kan ha ført til færre avbrytelser i det administrative arbeidet for lederen. Det at lederen i barnehage 1 hadde kortere økter med administrativt arbeid kan trolig forklares med at hun ofte ble avbrutt i arbeidet hvor medarbeidere gav henne korte beskjeder i døra.

Innhold i administrativt arbeid

Dersom vi ser på innholdet i det administrative arbeidet brukte de to lederne like mye tid på «generelt» administrativt arbeid som å lese samt svare på e-poster, registrere i fagsystem etc. De brukte også en del tid på faglig innhold og utvikling for både de ansatte i barnehagene og for barnehagenes visjon og verdier. Lederen i barnehage 2 satt av tid til å planlegge strategi for dagen hver eneste morgen hvor lederen og fagpedagogen hadde et bevisst forhold til felles strategi. Av innhold i det administrative arbeidet var det disse to aktivitetene som tok opp mest av tiden til lederne. En annen likhet i innholdet er at begge lederne brukte liten tid på innhold som inspeksjonsrunder, korte beskjeder (mottaker og avsender), og på å planlegge møter. Begge lederne sa at de forsøkte å få til en inspeksjonsrunde på avdelingene hver morgen, men begge lederne gjennomførte kun runden på dag én av observasjonsdagene.

Det eksisterer også noen forskjeller når det kommer til innholdet i aktiviteten «administrativt arbeid». Lederen i barnehage 2 brukte vesentlig mer tid på å planlegge ferie enn lederen i barnehage 1. Arbeidet i forbindelse med ferie vil nok være varierende i løpet av året. Da observasjonsperioden fant sted skulle påskeferien planlegges. Hvor langt lederne hadde kommet i planleggingen av ferien vil kunne påvirke en dataskjevhet i mine resultater. Det at lederen i barnehage 1 brukte mindre tid på å planlegge ferie enn lederen i barnehage 2 vil trolig være tilfeldig.

En annen ulikhet er at lederen i barnehage 2 brukte en del mer tid på administrativt arbeid i forbindelse med sykefravær, enn lederen i barnehage 1. Lederen i barnehage 2 forklarte at det i barnehage 2 eksisterer et lavt korttidsfravær, men høyt langtidsfravær. Hun forklarer at hun har brukt en del tid på administrativt arbeid i forbindelse med dette.

Når det gjelder oppfølging av enkeltbarn som innhold bruke lederen i barnehage 1 mer tid på dette enn lederen i barnehage 2. Denne forskjellen kan forklares med at det er ansatt en fagpedagog som i hovedsak tar seg av den type arbeid i barnehage 2. Denne forskjellen er med andre ord ikke tilfeldig. Den tiden lederen i barnehage 2 brukte på dette gikk til å få en kort status fra fagpedagogen og pedagogisk leder. I barnehage 1 var det de pedagogiske lederne som i hovedsak tok seg av den type arbeid, men lederne deltok i arbeidet og bistod der det var behov.

4.2 Nivå på deltakerne i aktivitetene

Lederne hadde kontakt med deltakere som befant seg på ulike hierarkiske nivå i forhold til lederen selv i organisasjonen. Da lederne gjennomførte aktiviteten «administrativt arbeid» var det ingen andre til stede. Etersom lederne var alene under denne aktiviteten er den fjernet under utregningene i tabellen under.

Tabell 10: Ledernes tidsbruk målt i prosent sammen med andre deltakere på ulike nivå i organisasjonen hvor de deltok i ulike aktiviteter. Dette inkluderer alle aktiviteter bortsett fra "Administrativt arbeid". Barnehage 1 er observert til sammen observert 881 minutter i løpet av de to dagene med observasjon, og barnehage 2 er tilsvarende observert i 752 minutter. Totalt er det observert 1633 minutter.

Nivå på deltakere i aktivitetene i forhold til lederen

Deltakernivå*	Under	Lik	Over
Barnehage 1	90 %	1 %	9 %
Barnehage 2	90 %	0 %	10 %
Totalt barnehage 1 og 2	90 %	1 %	9 %

**Ekskludert "Administrativt arbeid"*

Under

Dataen over sier noe om hvilket nivå i hierarkiet deltakerne er plassert i forhold til lederen de gangene det er flere til stede enn bare lederen i aktivitetene. Her ser vi at lederen har kontakt med noen som er plassert under seg hele 90% av tiden det er andre aktiviteter enn administrativt arbeid. Lederne i de to barnehagene hadde mest kontakt med de pedagogiske lederne som videre hadde kontakt med ansatte på avdelingene. Lederen i barnehage 2 hadde også tett kontakt med fagpedagogen. Både fagpedagogen og de pedagogiske lederne er plassert under lederen i barnehagen.

Lik

Begge lederne brukte tilnærmet ingen tid sammen med andre som var plassert på samme nivå som seg selv. Dette kunne for eksempel ha vært kontakt med barnehageledere i andre barnehager. Lederen i barnehage 1 brukte 1% av tiden sammen med en eksternt leverandør. Det er mulig den eksterne leverandøren kunne blitt plassert i en egen kategori.

Over

Lederen i barnehage 1 brukte 9% av tiden sin sammen med noen som var plassert over henne. Dette var dialog med barnehagelederens leder og person i HR-avdelingen over telefon. Lederen i barnehage 2 brukte 10% av tiden sin sammen med noen plassert over henne de dagene jeg observerte. Dette var dialog med lønnsavdelingen over telefon og chat-funksjon. Lederen her sa at hun har en jevnlig prat med sine leder hver måned, men den fant ikke sted da jeg observerte. Prosenten brukt på deltakere plassert over skal derfor være noe høyere enn 10%, men sett i det store bildet utgjør det ikke store forskjellen.

4.3 Nivå på den som tok initiativ til aktivitetene

Hvem som tok initiativ til de ulike aktivitetene, var varierende da jeg observerte de to lederne. Nivået til deltakeren som tok initiativ er fremstilt i tabellen under. Her er ikke nivået fordelt i forhold til lederen, ettersom lederen selv viste seg å ofte ta initiativ.

Tabell 11: Nivå for deltaker som tok initiativ til aktivitet målt i prosent. Dette inkluderer alle aktiviteter bortsett fra "Administrativt arbeid". Barnehage 1 er observert til sammen observert 881 minutter i løpet av de to dagene med observasjon, og barnehage 2 er tilsvarende observert i 752 minutter. Totalt er det observert 1633 minutter.

Nivå på deltakere som tok initiativ til aktiviteten				
Initiativnivå*	Under	Lik	Over	Lederen selv
Barnehage 1	16 %	0 %	5 %	79 %
Barnehage 2	21 %	0 %	0 %	79 %
Totalt barnehage 1 og 2	19 %	0 %	2 %	79 %

**Ekskludert "Administrativt arbeid"*

Lederen selv

I grove trekk ser vi av tabellen over at hvem som tok initiativ til aktivitetene er ganske likt fordelt. Vi ser at lederne i begge barnehagene tok initiativ til aktiviteter hele 79% av tiden. Også her er aktiviteten «administrativt arbeid» ekskludert ettersom lederne gjennomførte denne aktiviteten alene og det alltid var lederen selv som tok initiativ. Med andre ord er det lederne selv som i størst grad tar initiativ til aktiviteter sammen med andre deltakere. Fra tabellen for «deltakernivå» over ser vi at lederen tilbrakte mest tid sammen med medarbeidere plassert under seg, og ut fra «initiativnivå» kan man anta at lederne selv tar initiativ til disse øktene i de fleste tilfellene.

Over

En annen likhet ser vi ved at lite eller ingen tid ble brukt til at deltakere plassert over lederne tok initiativ til aktiviteter. 5% av tiden til lederen i barnehage 1 gikk til at noen plassert over henne tok initiativ til kontakt. De tilfellene dette fant sted var det hennes leder som kontaktet henne over telefon for en prat. Lederen i barnehage 2 brukte 0% av tiden til at noen over henne tok initiativ til aktivitet. Det at lederen i barnehage 2 ikke brukte mye av tiden sin på å ha kontakt med sin overordnede, om det var lederen selv som tok initiativ eller hennes leder,

var ikke unormalt. Lederen i barnehage 1 hadde noe kontakt med HR-avdelingen, og lederen i barnehage 2 hadde noe kontakt med lønningsavdelingen, men det var lederne selv som tok initiativ til dette da jeg observerte dem.

Lik

Ingen på samme nivå som lederne tok initiativ til aktivitet de dagene jeg observerte dem. Dette er en likhet hos begge lederne.

Under

Vi ser at noen plassert under lederen tok initiativ til aktivitet 16% av tiden til lederen i barnehage 1, og 21% av tiden til lederen i barnehage 2. Selv om dette er det største forskjellen i denne tabellen er likevel fordelingen lik hos de to barnehagene. Hos lederen i barnehage 1 var det stort sett de pedagogiske lederne og andre medarbeidere på avdelingene som tok initiativ til aktivitet med lederen. I barnehage 2 var det stort sett fagpedagogen og de pedagogiske lederne som tok initiativ. Det kan forklares med at fagpedagogen hadde ansvar for kommunikasjonen til og fra avdelingene. Medarbeiderne på avdelingene tok derfor ikke initiativ til aktivitet med lederen i like stor grad i barnehage 2 som i barnehage 1.

4.4 Sted for aktivitetene

Aktivitetene lederne gjennomførte fant sted ved ulike steder i barnehagene. Hvor de fant sted er fremstilt i tabellen under med tilhørende prosentvise tid bruk ved de ulike stedene.

Tabell 12: Tiden lederne bruke på ulike steder målt i prosent. Barnehage 1 er observert til sammen observert 881 minutter i løpet av de to dagene med observasjon, og barnehage 2 er tilsvarende observert i 752 minutter. Totalt er det observert 1633 minutter.

Sted for aktivitetene				
Aktivitet	Lederens kontor	Avdelingene	Uteområde	Personalom
Barnehage 1	70 %	6 %	1 %	24 %
Barnehage 2	83 %	4 %	0 %	13 %
Totalt barnehage 1 og 2	76 %	5 %	1 %	18 %

Lederens kontor

Prosentvis tid brukt ved ulike steder er fordelt med like tendenser hos de to lederne. Begge lederne brukte mesteparten av tiden på lederens kontor. Lederen i barnehage 1 brukte 70% av tiden på sitt eget kontor, mens lederen i barnehage 2 brukte 83% av tiden på sitt eget kontor. De fleste møter, telefonsamtaler, og administrativt arbeid ble utført på ledernes kontor. Her kan jeg også nevne at begge lederne opererte med «åpen dør» store deler av dagene, som vil si at kollegaer kunne komme innom når som helst.

Avdelingene

Begge lederne brukte liten tid på avdelingene i barnehagene. Lederen i barnehage 1 brukte 6% av tiden sin på avdelingene, mens lederen i barnehage 2 brukte 4% av tiden sin på avdelingene. Tiden som ble brukt her var da lederne skulle gi beskjeder til avdelingene, da ofte til de pedagogiske lederne. Ingen av lederne arbeidet med barna på avdelingene, dette var kun ved behov.

Uteområde

På uteområdet brukte lederen i barnehage kun 1%, mens lederen i barnehage 2 ikke brukte noe tid. Tiden lederen i barnehage 1 brukte på uteområdet var ved en inspeksjonsrunde sammen med en ekstern leverandør. Med andre ord brukte ikke noen av lederne tid sammen med barna eller andre ansatte på uteområdet de dagene jeg observerte dem.

Personalrom

På personalrommet brukte lederen i barnehage 1 24% av tiden sin. Her ble det holdt morgenmøter hver dag, faglige samtaler og annet relevant innhold. Lederen i barnehage 2 brukte 13% av tiden sin på personalrommet. Tiden lederen i barnehage 2 brukte på personalrommet var i lunsjpausene. Som nevnt tidligere hadde barnehage 2 felle lunsj ved personalrommet hvor også lederen deltok.

4.5 Oppsummering av data og analyse

I grove trekk vil vi finne noen likheter i tidsbruken hos de to barnehagelederne. Dersom vi ser på hvilke aktiviteter lederne i de to barnehagene brukte mest tid på er dette administrativt arbeid og møter. Her inkluderes både de avtalte og ikke avtalte møtene. Når det gjelder lengden på øktene for det administrative arbeidet kan vi se at lederen i barnehage 2 i snitt har lengre økter. Begge lederne brukte liten eller ingen tid sammen med de ansatte hvor uformell prat oppstod, og ingen av lederne brukte tid sammen med barna.

Begge lederne brukte store deler av sin tid sammen med ansatte plassert under seg selv, altså nedover i organisasjonen, når det administrative arbeidet ikke fant sted. Det var som oftest lederen selv som tok initiativ til disse aktivitetene. Når det gjelder sted for aktivitetene brukte begge lederne mest tid på sitt eget kontor.

Tabell 13: Oppsummering av funn etter observasjonsstudie av de to barnehagelederne. Tabellen viser hovedtrekkene med tilhørende eventuelle variasjoner hos de to lederne for ulike kategorier som aktivitet, nivå, initiativ og sted.

Oppsummering av funn		
Kategori	Hovedtrekk	Variasjon
Aktivitet	Mest tid brukes i møter og til administrativt arbeid	Mye mer administrativt arbeid for en av lederne
Nivå	Nesten utelukkende kontakt med underordnede	Ingen variasjon mellom lederne
Initiativ	Lederen den som tar initiativ	Liten variasjon
Sted	Nesten all tid ble brukt på lederens kontor	Liten variasjon

Oppsummert ser vi fra tabellen over, tabell 13, at lederne brukte mest tid på administrativt arbeid, men at den ene lederen brukte mer tid på dette enn den andre. Begge lederne brukte mest tid sammen med underordnede i organisasjon, og lederne tok oftest initiativ til aktiviteter. Det viste seg også at begge lederne brukte nesten all sin tid på sine kontor.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere resultatene fra observasjonsstudiet mitt opp mot tidligere lignende studier og opp mot den generelle ledelsesteorien. Jeg vil starte med å diskutere mine resultater opp mot tidligere observasjonsstudier som ble gjort av Carlson, Mintzberg, Tengblad og Askeland for å se på eventuelle likheter og/eller forskjeller fra mine funn. I presentasjonen av mine funn har jeg i denne delen valgt å slå sammen de to barnehagene slik at jeg får et gjennomsnitt. Dette er for å lettere kunne sammenligne med tidligere studier. Vi bør være oppmerksomme på at det studiet til Carlson ble gjort i 1950, og rundt 20 år etter det gjennomførte Mintzberg sin første studie, så gikk det rundt 30 år til Tengblad gjorde sin studie, og til slutt Askeland og mitt eget studie over ti år etter det igjen. Det er altså mange år mellom de ulike studiene jeg presenterer i denne oppgaven og som jeg nå skal sammenligne. Videre vil jeg se på om det finnes noen likhetstrekk fra lederne jeg observerte og med den generelle ledelsesteorien.

5.1 Sammenligning med tidligere lignende studier

Aktiviteter

Jeg valgte å lage en tabell for sammenligning av mine funn fra observasjonen av de to lederne i to dager hver med funnene til Mintzberg og Tengblad. Denne tabellen tar for seg hvilke aktiviteter lederne bruker tiden sin på.

Tabell 14: Sammenligning av mine funn med Mintzbergs og Tengblads funn av hvilke aktiviteter lederne bruker tiden sin på. «Mine funn» inkluderer sum tid per aktivitet for lederne i de to barnehagene jeg observerte hvor totaltid observert er 1633 min.

Aktiviteter			
Tid i %	Mine funn	Mintzberg (1976)	Tengblad (2006)
Avtalte møter	28 %	10 %	"Møter": 45%
Ikke avtalte møter	17 %	59 %	-
Telefon	6 %	6 %	24 %
Tid m/barn	0 %	-	-
Tid m/ansatte	5 %	-	-
Administrativt arbeid	40 %	"Skribesbordsarbeid": 22%	"Skribesbordsarbeid": 21%
Annet	5 %	-	-
Inspeksjonsrunde	-	3%	2%
Transport	-	-	7%
Sum	100 %	100 %	~100%

Grunnen til at jeg kun har fremstilt Mintzbergs og Tengblads resultater på denne måten er at deres studier er mest sammenlignbare med mitt eget. Observasjonsstudiet jeg har gjort har flere sammenfallende kategorier med deres kategorier. Noen av kategoriene mine blir farget av konteksten jeg observerer i, som «tid med barn» og «tid med ansatte», og vil derfor ikke finnes i Mintzberg og Tengblad sine studier. På samme måte har de noen kategorier som ikke er relevante for min studie, som «inspeksjonsrunde» og «transport».

Dersom vi starter med å se overordnet på resultatene i tabell 14 ser vi at mine funn, Mintzbergs funn og Tengblads funn viser at lederne bruker mest tid på møter og administrativt arbeid/skrivebordsarbeid. Både Tengblad og jeg kom frem til at lederne bruker i snitt hele 45% av tiden sin i møter. Tengblad har valgt å ikke skille mellom de avtalte og ikke avtalte møtene. Mine funn viser at lederne bruker mer tid på «avtalte møter» enn «ikke avtalte møter», noe som er motsatt av det Mintzberg kom frem til. Det at jeg har en såpass høy prosent for «avtalte møter» kan forklares med at begge barnehagelederne gjennomførte medarbeidersamtaler de dagene jeg observerte. Det er mulig funnet er tilfeldig, og at andelen tid brukt på avtalte møter kunne vært justert ned og dermed likere Mintzbergs funn. Sune Carlsons studie fra 1950 viser også at lederne bruker en del tid på møtevirksomhet, men her også på spørsmål knyttet til produksjon. Studier gjort av Tengblad, Carlson og Askeland har ikke fremstilt resultatene på en måte slik at jeg kan sammenligne de avtalte og ikke avtalte møtene.

Selv om både jeg, Mintzberg og Tengblad kom frem til at lederne også bruker mye tid på administrativt arbeid, kom jeg frem til at lederne brukte nesten dobbelt så mye tid på dette enn det Tengblad og Mintzberg gjorde. Årsaken til at jeg observerte at lederne brukte mer tid på administrativt arbeid kan være konteksten. Askeland kan også stille seg bak funnet om at lederne har et stort omfang av administrativt arbeid, og at mye av tiden blir brukt på dette. Mine funn kan altså stille seg bak tidligere lignende studier når det kommer til hvilke aktiviteter lederen bruker tiden sin på. Det eksisterer en enighet om at møtevirksomhet og administrativt arbeid er de dominerende aktivitetene som tar det meste av tiden til lederne.

Tengblads funn skiller seg ut ved at lederne også bruker en del tid i telefonen. Både jeg og Mintzberg kom frem til at lederne bruker liten tid i telefonen, kun 6% av tiden blir brukt til dette. Som nevnt tidligere brukte lederne jeg observerte andre plattformer for kontakt i tillegg til telefon, noe som er med på å påvirke tid brukt i telefon. Lederen i barnehage 2 hadde tatt et

bevisst valgt om å bruke telefonen minst mulig, noe som kan være med på å dra snittiden brukt i telefon ned.

Carlson var spesielt opptatt av å se etter gjentakelser i arbeidsdagene, avbrytelser i arbeidet, og om arbeidsoppgavene var fragmentert. Ut fra Carlsons studiet kom det frem at lederne i snitt kun hadde opptil åtte minutter med uforstyrret tid. Til sammenligning kom Mintzberg frem til at 10 % av aktivitetene varte i en time og at halvparten av aktivitetene varte i mindre enn ni minutter. Ut fra mine funn i tabell 9 kan vi se at det i snitt tid kun er aktivitetene «telefon» og «tid m/barn» som har mindre enn åtte minutters varighet. Det betyr ikke at de andre aktivitetene ikke har hatt kortere økter som blant annet følge av forstyrrelser. Mine funn i figur 9 viser at det største standard avviket hos de to lederne er under Avtalte møter». Det betyr at det er stor variasjon i lengden på møtene. Uten at jeg har tallfestet dette funnet fikk jeg et inntrykk av at de fleste forstyrrelsene hos de to lederne var under det administrative arbeidet. Begge lederne opererte med åpen dør, og det var lett for de ansatte å bryte av arbeidet for en kort beskjed eller spørsmål til lederen.

Nivå

Tabellen under viser sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn når det kommer til hvilket nivå de ulike deltakerne lederne omgås med befinner seg på.

Tabell 15: Sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn av tid brukt sammen med ulike deltakere på ulike nivå i forhold til lederen selv i aktivitetene. «Mine funn» inkluderer sum tid per aktivitet for lederne i de to barnehagene jeg observerte hvor totaltid observert er 1633 min.

Nivå på deltakere i aktivitetene i forhold til lederen		
Tid i %	Mine funn	Mintzberg (1976)
Under	90 %	48 %
Lik	1 %	11 %
Over	9 %	-
Ledelsesmedlem	-	7 %
Medlem av ledelsen hvor nåværende leder sitter	-	5 %
Klienter	-	3 %
Leverandører og forretningsforbindelser	-	17 %
Uavhengige og andre	-	8 %
Sum	100 %	100 %

Av tidligere forskning jeg har med i denne oppgaven var det kun Mintzberg som hadde presentert funnene sine på en slik måte at jeg kunne sammenligne i en tabell. Som man kan se av tabellen over har Mintzberg flere kategorier enn det jeg har valgt å ta med i min studie.

Dersom vi ser overordnet på tabell 15 ser vi at både jeg og Mintzberg kom frem til at lederen bruker mest tid sammen med deltakere som er plassert under lederen i hierarkiet i organisasjonen. I min studie bruker lederen hele 90% av tiden sin sammen med noen som er plassert under seg selv. Her er det verdt å merke seg at tid lederen bruker på administrativt arbeid, som er mye, ikke er med her. Jeg kom frem til at lederen bruker lite tid sammen med noen plassert over seg, og tilnærmet ingen tid sammen med noen som er plassert på samme nivå som seg selv. En mulig feilkilde i min kategori «lik» er at eksterne leverandører ble plassert her, mens Mintzberg valgte å lage en egen kategori for dem. Nå skal det nevnes at jeg kom frem at bare 1% av tiden ble brukt med eksterne leverandører, «lik», noe som ikke vil gjøre store forskjellen i det store bildet. Til sammenligning kom Mintzberg frem til at 17% av tiden ble brukt sammen med leverandører og forretningsforbindelser. Jeg har en egen kategori for «over», altså lederens leder. Mintzberg har ikke tilsvarende kategori, men vi kan anta at denne vil sammenfalle med «medlem av ledelsen hvor nåværende leder sitter» som ble på 5%. Med andre ord kom både jeg og Mintzberg frem til at lederne bruker lite tid sammen med noen på sammen nivå som lederen selv eller med sin egen leder. Resultatene viser at tiden i hovedsak blir brukt sammen med noen plassert under lederen selv i organisasjonen.

Askelands funn kan også bekrefte disse tendensene hvor tiden for det meste brukes sammen med ledernes egne medarbeidere, og i mindre grad sammen med egne ledere eller med eksterne aktører. Mine funn er altså helt sammenfallende med både Mintzbergs og Askelands funn når det kommer til tiden lederne bruker sammen med deltakere på ulike nivå. Jeg har ikke lyktes i å avdekke om Carlson eller Tengblad avdekket nivå på deltakere i sin forskning.

Som nevnt tidligere er møtevirksomhet noe lederen bruker mye tid på, både ut ifra mine funn og tidligere forskning. Som vi ser i tabell 15 bruker lederne i snitt 90% av tiden sin sammen med noen som er underordnet. Ut fra mine observasjoner kom det frem at de avtalte møtene tok mye av tiden til lederne, mer spesifikt medarbeidersamtalene. Disse møtene var naturlig nok med medarbeidere plassert under lederen selv. Dette funnet kan være med på å dra opp prosent tid lederen brukte med deltakere i organisasjonen plassert under seg selv. Lederne

brukte generelt liten tid på aktiviteter med sine egne ledere, og ingen tid sammen med andre barnehageledere de dagene jeg observerte.

Initiativ

Tabellen under viser sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn når det kommer til hvilket nivå deltakerne som tok initiativ til aktivitet befinner seg på.

Tabell 16: Sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn av hvilket nivå deltakere som tok initiativ til aktivitet befant seg på i forhold til lederen selv målt i tid. «Mine funn» inkluderer sum tid per aktivitet for lederne i de to barnehagene jeg observerte hvor totaltid observert er 1633 min.

Nivå på deltakere som tok initiativ til aktiviteten		
Tid i %	Mine funn	Mintzberg (1976)
Under	19 %	-
Lik	0 %	-
Over	2 %	-
Lederen selv	79 %	32 %
Annen part	-	57 %
Gjensidig	-	5 %
Stående avtale	-	7 %
Sum	100 %	100 %

Dersom vi ser på tabell 16 ser vi at jeg og Mintzberg har kategorisert ulikt, bortsett fra kategorien «lederen selv». Det at vi Mintzberg har observert en annen kontekst og benyttet et annet skjema gjør at vi har mange ulike funn her. Jeg kom frem til at lederen selv tar initiativ til de fleste aktiviteter sammen med andre deltakere i organisasjonen. Mintzberg kom frem til at «annen part» står for den største delen av hvem som tok initiativ. Når det er sagt har også Mintzberg avdekket at lederen selv tar mye initiativ. Til sammenligning kom jeg frem til at lederne i snitt tok initiativ til aktivitet hele 79% av tiden, men Mintzberg kom frem til at lederne tok initiativ 32% av tiden. Selv om funnene er noe ulike vil likevel lederne ta initiativ store deler av tiden ut fra både mine funn og Mintzbergs funn.

Askeland i samarbeid med LIP-prosjektet avdekket at lederen selv var initiativtakeren. Dette bekrefter mine funn hvor lederen tok initiativ til aktivitet de fleste tilfellene.

Ettersom jeg observerte at lederne brukte liten tid sammen med deltakere på samme nivå eller over seg selv i organisasjonen er det forståelig at «over» og «lik» fra tabell 16 er såpass lav.

Av tiden lederen brukte sammen med andre var det hele 90% av tiden sammen med noen som er underordnet lederen ref. tabell 15. Fra tabell 16 ser vi at det er lederen selv som tar initiativ til de fleste aktivitetene sammen med de underordnede. Også her ser jeg det som fornuftig å trekke inn de avtalte møtene, nemlig medarbeidersamtalene. Det var lederen selv som tok initiativ til disse aktivitetene, og dette kan være med på å trekke prosenten opp for initiativtaking fra lederens side. Det er mulig at det er tilfeldig at lederen tar initiativ i snitt 79% av tilfellene, og at prosenten reelt er noe lavere.

Sted

Tabellen under viser sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn når det kommer til hvilket sted lederne befant seg på ved de ulike aktivitetene.

Tabell 17: Sammenligning av mine funn med Mintzbergs funn av ledernes tid brukt ved ulike steder for aktivitet. «Mine funn» inkluderer sum tid per aktivitet for lederne i de to barnehagene jeg observerte hvor totaltid observert er 1633 min.

Sted for aktivitetene		
Tid i %	Mine funn	Mintzberg (1976)
Lederens kontor	76 %	39 %
Avdelingene	5 %	-
Uteområdet	1 %	-
Personalrom	18 %	-
Underordnedes kontor	-	8 %
Lobby eller bygning	-	1 %
Konferanserom	-	14 %
Utenfor organisasjonen	-	38 %
Sum	100 %	100 %

Fra tabell 17 ser vi at både mine funn og Mintzbergs funn avdekker at lederne bruker mest tid på sitt eget kontor. Ser vi på Mintzbergs funn bruker lederne nesten like mye tid på sitt eget kontor som utenfor organisasjonen. Dette skiller seg fra hva jeg observerte hos de to lederne, og kan forklares ved konteksten som er studert. Begge lederne jeg observerte gjennomførte møter på sitt eget kontor. Dersom vi ser på Mintzbergs kategorier har han en egen for konferanserom hvor lederne brukte 14% av tiden sin. Det var trolig her flere av møtene fant sted til sammenligning med mine funn som er fra en annen kontekst. Som nevnt tidligere observerte jeg at lederne brukte store deler av tiden sin på administrativt arbeid. Det administrative arbeidet ble også gjennomført på ledernes kontor. Begge lederne jeg observerte

brukte liten tid i avdelingene, og arbeidet kun der dersom det var helt nødvendig. Dette er nok årsaken til at lederne brukte liten tid både ved avdelingene og uteområdet sammen med barna.

Carlson, Tengblad og Askeland har ikke, så vidt meg bekjent, registrert hvor aktivitetene fant sted.

Oppsummering av sammenligning

Som vi nå har sett finnes det mange likheter og noen ulikheter i sammenligningen av mine funn og tidligere lignende studier. Ettersom jeg har valgt kategorier som noen steder skiller seg fra annen tidligere forskning blir det vanskelig å sammenligne direkte. Konteksten og skjemaene fører altså til noen ulikheter mellom mine funn og tidligere forskning. Ser vi det store bildet ser vi at mine funn kan stille seg bak tidligere lignende studier hvor lederne bruker det meste av tiden sin på møter. Enda mer konkret fant jeg ut at lederne brukte mest tid på de avtalte møtene, noe som skiller seg fra det Mintzberg kom frem til. Medarbeidersamtalene som fant sted da jeg observerte kan være med på å påvirke mine funn.

Videre fant jeg ut at lederne brukte mye tid på administrativt arbeid. Jeg observerte at lederne brukte hele 40 % av tiden sin på dette, noe som er nesten dobbelt så mye som det Mintzberg og Tengblad observerte. Likevel er det møtevirksomhet og administrativt arbeid som er dominerende for mine funn og tidligere forskning. Både Mintzberg, Tengblad og Askeland avdekket at mye av tiden ble brukt på administrativt arbeid.

Jeg fant ut at lederne brukte mest tid sammen med underordnede i organisasjonen, noe som også kan stille seg bak Mintzberg og Askelands funn. Videre fant jeg ut at den meste av tiden til lederne ble tilbrakt på lederens eget kontor. Dette kan stille seg bak Mintzbergs funn, men han fant også ut at omtrent like mye av tiden ble brukt utenfor organisasjonen.

Stort sett er mine funn sammenfallene med tidligere lignende observasjonsstudier. Det finnes likevel noen forskjeller, som for eksempel prosentandelen brukt på administrativt arbeid og tid brukt i telefonen. Det er også noen funn jeg har gjort som ikke lar seg sammenligne med tidligere studier, som for eksempel tiden lederne bruke, nærmere sagt ikke brukte, sammen med barna og til uformell prat sammen med ansatte. Disse kategoriene er spesifikke for konteksten jeg observerte i.

Konteksten kan trolig være med på å forklare forskjellene i observasjonene. Jeg har studert to ledere i relativt små organisasjoner, mens de studiene jeg sammenligner med er ledere i store organisasjoner. Hvilken type organisasjon og størrelse på organisasjonen vil påvirke hva lederne bruker tid på. Jeg har studert relativt små organisasjoner, selv om de i barnehage-sammenhengen er store. Til sammenligning har Carlson studerte ti svenske bedriftsledere, Mintzberg observerte fem toppledere, Tengblad åtte svenske ledere, og Askeland ledelse ved Diakonhjemmet sykehus. Askeland skiller seg ut ved at det er en religiøs kontekst. De ulike studiene har studerte ledere i ulike land, men også ulikt ledelsesnivå. Ulik kultur, retningslinjer og lovverk i de ulike landene vil trolig også være med på å danne en ulik kontekst for lederne, noe som igjen kan påvirke hva lederne bruker tiden sin på.

Hva virksomhetene tilbyr av varer eller tjenester vil trolig også påvirke hva lederne bruker tiden sin på. I konteksten barnehage tilbyr man opplæring og barnepass med fokus på å levere best mulig tilbud til både barn og foresatte. Mens i, for eksempel i en virksomhet som produserer en vare, vil ledelsen trolig har mer fokus på markedsføring, kontakt med leverandører, kunder og distributører utenfor organisasjonen for å nevne noe. Hvilken type organisasjon som studeres kan med andre ord være med på å påvirke hva lederne bruker tid på, og forklare hvorfor det finnes noen forskjeller mellom mine funn og lignende tidligere studier.

Selv i skandinavisk sammenheng vil barnehagene jeg har studert anses som små organisasjoner. I virksomhetsstørrelse vil barnehagene anses som små i både norsk og skandinavisk sammenheng, men i norsk barnehagekontekst anses de som store. Nettopp størrelsen på barnehagene vil trolig være med på å forklare hvorfor lederne ikke bruker mye tid sammen med barna eller med ansatte hvor uformell prat fant sted. Det kan se ut til at størrelsen på organisasjonen, og dermed mengden administrativt arbeid, fører til at lederne rett og slett ikke har tid til å være mer sammen med barna og ansatte. I enda større organisasjoner vil det kanskje være stab eller støttefunksjoner som tar seg av det av det administrative arbeidet, og at lederne da vil kunne bruke tiden sin på andre aktiviteter og oppgaver. Størrelsen og type organisasjon vil altså påvirke hva lederne bruker tiden sin på.

5.2 Forskjeller mellom barnehagene

Som vi så i tabell 8 er det noen forskjeller i hva lederne bruker tiden sin på. Spørsmålet som stiller seg her er om forskjellene skyldes forskjeller i barnehagene, om det er personavhengig knyttet til lederne eller om det skyldes tilfeldigheter.

Som nevnt tidligere hadde lederen i barnehage 2 ansatt en egen fagpedagog. Dette var for å lette på mengden arbeidsoppgaver, og for å slippe å ta all kommunikasjon til og fra avdelingene selv. Det at lederen selv valgte, og hadde mandat til, å ansette fagpedagogen kan trolig forklares ut fra sektoren. Barnehage 2 var en privat barnehage, i motsetning til barnehage 1 som var offentlig. Det eksisterer noen systematiske forskjeller mellom barnehagene, nemlig eierskap og krav til inntjening (Jacobsen, 2019). Den private barnehagen, barnehage 2, har et stort handlingsrom og mandat når det kommer til ressursbruken. Det vil med høy sannsynlighet være vanskeligere for lederen i den offentlige barnehagen å få opprettet en ny stilling for en fagpedagog grunnet budsjettbruk. Noe av forskjellene i tidsbruken til lederne kan nok forklares ved at den ene barnehagen hadde en fagpedagog som tok seg av henvendelsene til og fra avdelingene, noe den andre lederen måtte gjøre selv. Fra tabell 8 ser vi at lederen i barnehage 1 hadde flere avtalte- og ikke-avtalte møter, enn lederen i barnehage 2. Mye av de ikke-avtalte møtene var henvendelser fra de ansatte ved avdelingene, både fra pedagogiske ledere og andre ansatte. Det er mulig at tiden lederen brukte på møter kunne vært lavere dersom det også her var ansatt en fagpedagog. En annen strukturell forskjell mellom de to barnehagene var at barnehage 2, den private barnehagen, brukte flere digitale plattformer for kommunikasjon, enn barnehage 1. Lederen i barnehage 2 hadde et bevisst forhold til å minimere mobilbruken.

Sett bort fra fagpedagogen i barnehage 2 og plattformene for kommunikasjon, observerte jeg ingen store strukturelle forskjeller mellom barnehagene. Der blir derfor vanskelig å argumentere for at sektor skaper en stor forskjell mellom hva de to lederne bruker tiden sin på. Forskjellene kan være personavhengige hvor den ene lederen synes noe er viktig, og den andre synes noe annet er viktig å bruke tiden sin på. Når det gjelder telefonbruken og plattformene som brukes for kommunikasjon kan også dette være personavhengig, og ikke nødvendigvis knyttet til sektor. Det kan handle om hvordan en selv foretrekker å kommunisere med de ansatte.

Når det gjelder for eksempel tidsbruken knyttet til det administrative arbeidet og ferieplanlegging, kan mine observasjoner være tilfeldige. Jeg kommer tilbake til svakheter knyttet til observasjonene senere, men tiden brukt på ferieplanlegging kan være en tilfeldighet. Det kan være helt tilfeldig at den ene lederen valgte å bruke mye tid på dette da jeg observerte, mens den andre lederen kanskje allerede hadde gjennomført mye av dette arbeidet. Tilfeldigheter og personligheten til lederne kan altså spille en vel så stor rolle som sektor når det kommer til forskjellene mellom de to barnehagene.

5.3 Sammenligning av mine funn med generell ledelsesteori

Som tidligere nevnt brukte lederne mye av tiden sin til administrativt arbeid, og lite eller ingen tid med de ansatte hvor det var uformell prat. Den ene lederen hadde lunsjpause sammen med de ansatte hvor det var uformell prat, men dette var det eneste jeg observerte av den type aktivitet hos de to lederne. Det at jeg observerte lite relasjonsbygging mellom lederen og de ansatte viser seg å være motsatt av den tradisjonelle ledelsesteorien som ser på det mellommenneskelige som sentralt. Bass (1985) peker på at transformasjonsledelse er kjennetegnet ved at lederen har en individuell relasjon til de ansatte og dens arbeidsoppgaver. Her vil det være sentralt med den mellommenneskelige-relasjonen.

Jeg observerte at lederne og de ansatte var oppgavefokusert. Denne observasjonen kan begrunnes i at det var hektisk og mye oppgaver som skulle gjøres de dagene jeg observerte, og at det rett og slett ikke var mye tid til relasjonsbygging. Når det er sagt, gjennomførte begge lederne medarbeidersamtaler under observasjonsdagene, noe som kan ses på som en form for relasjonsbygging. Dette var vel og merke avtalte møter, og ikke en dominerende ledelsesform som hadde fokus på relasjonsbygging. Dette kan knyttes til Hersey og Blanchard (1993) sin lederteori som er situasjonsorientert hvor det skilles mellom lederatferd som relasjonsorientert og oppgaveorientert. Lederen bør her veksle mellom hvilken lederatferd som brukes etter situasjonen lederen befinner seg i. Den relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederatferden kan knyttes til transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Her bør det nevnes at Bass (1985) mener at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke bør ses adskilt, men at en effektiv leder innehar begge to. Som tidligere etablerte ledelsesteorier har pekt på bør både oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, samt transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, ses i sammenheng. Det at jeg kun observerte

ledere som var oppgavefokuseret trenger ikke å bety at det ikke fantes relasjonsorientert lederatferd, men at jeg ikke klarte å avdekke det med mitt forskningsdesign.

Det at lederne hadde en såpass stor mengde administrative oppgaver kan være årsaken til at lederne ikke brukte mer tid på relasjonsbygging med de ansatte. Lederen måtte prioritere de administrative oppgavene for at organisasjonen skulle fungere, og fant dermed ingen tid hvor relasjonsbygging med ansatte kunne finne sted. At lederne brukte mye tid på administrative oppgaver kan knyttes til Mintzbergs (2009) teori om at lederne kan fungere som administratorer. Fra Mintzbergs første observasjonsstudie påpekte han at lederne hadde en så stor arbeidsbyrde med høyt tempo nettopp for å få organisasjonen til å lykkes (Mintzberg, 1976, s. 58). I Mintzbergs bok «*Managing*» (s. 57, 2009) drøfter han forholdet mellom administrasjon og ledelse, hvor han mener at administrasjon er en integrert del av ledelse. Det skal sies at det eksisterer ulike oppfatninger av skillet mellom ledelse og administrasjon. I Selznick (1957) sin bok, «*Leadership and administration*», beskriver han et skille mellom ledelse og administrasjon. Ledernes hovedoppgave er her å skape samhold i organisasjonen, mens administrasjon har produksjon og effektiv problemløsning som sin hovedoppgave. Selv om noen mener at det er et tydelig skille mellom administrasjon og ledelse, mener Mintzberg (2009) at administrasjon er en integrert del av ledelse. Barnehageledernes store mengde administrative oppgaver som var knyttet til den daglige driften var arbeidsoppgaver lederne selv ikke kunne velge bort. Dermed kan det se ut til at mine observasjoner av at barnehagelederne brukte mye tid på administrativt arbeid kan stille seg bak Mintzbergs teori om at administrasjon er en integrert del av ledelse. Man kan spekulere i om lederne hadde et ønske om å få til mer relasjonsbygging med de ansatte, enn det de faktisk fikk tid til.

5.4 Metodiske svakheter

Det finnes noen metodiske svakheter når det kommer til observasjonsstudiet jeg har gjennomført. Den første svakheten er knyttet til det lille utvalget jeg har observert. Jeg valgte å studere kun to ledere gitt tilgangen og tidsbruken. Det å kun observere to ledere gjør at studien ikke vil danne noe grunnlag for å kunne si noe generelt om ledelse. Personligheten til de to lederne vil kunne skape forskjeller i tidsbruken i de to barnehagene. En annen mulig svakhet knyttet til personlighet kan være at det er en type mennesker som trigges til å være med i en slik studie som dette. Kan dette være med på å skape et skjevt og ikke-tilfeldig utvalg?

En annen svakhet knyttet til metoden vil være antall dager jeg har observert. Etersom begge lederne jeg skulle observere var travle, ble vi enige om å kun gjennomføre observasjonsstudiet i to fulle arbeidsdager hver, altså fire dager totalt. Det kan ha oppstått tilfeldigheter de dagene jeg observerte, noe som gjør det utfordrende å generalisere. Å si at lederne på generelt grunnlag alltid bruker tiden sin på akkurat denne måten vil nok ikke stemme. For å minimere tilfeldigheter de dagene jeg observerte ønsket jeg å intervju lederne i ettertid av observasjonene. Jeg ønsket da å høre om det var noe ved mine funn som så «unormalt» ut eller om funnene kunne stemme overens med en «normal» arbeidsdag. Grunnet ledernes travle arbeidsdag og Korona-situasjonen som fant sted i etterkant av observasjonene fikk jeg aldri gjennomført disse intervjuene. Når det er sagt hadde jeg samtaler med lederne underveis i observasjonene hvor vi snakket om funnene mine, og det var tilsynelatende ikke noe spesielt ved dem som avviket.

Hvilke dager som er observert kan også være en svakhet ved studien. Jeg valgte å observere de samme dagene i de to barnehagene, hvor jeg observerte tirsdag og onsdag i to uker etter hverandre. Dette var for å minimere mulige tilfeldigheter ved dagene. Den ene lederen sa for eksempel i forkant av observasjonen at fredager ofte var mer rolige enn ellers i uken. Likevel kan det være tilfeldigheter ved de dagene jeg observerte som påvirket hva lederne brukte tiden sin på. Som nevnt tidligere brukte begge lederne tid på å planlegge ferie, men den ene lederen brukte noe mer tid på dette enn den andre. Valg av observasjonsdager vil trolig være årsaken til denne forskjellen, og at den rett og slett er tilfeldig.

Når det kommer til forskningsdesignet mitt kan det diskuteres hvorvidt det er egnet til å si noe om ledelse. Jeg har studert hva lederen gjør, men det sier ikke mye om hvordan ledere gjør ting, og ikke minst hvordan det de gjør blir oppfattet av medarbeidere. Dersom jeg skulle fått tak i hvor stor grad lederne utøver en form for ledelse, måtte jeg kanskje i større grad sett på hvordan de gjør ting, hvordan de snakker med medarbeiderne, hva slags ord de benytter og hvor flinke de var til å lytte og oppmuntre medarbeiderne. Med andre ord er trolig ikke mitt forskningsdesign egnet til å fange opp hvordan ledere gjør ting, men heller til å si noe om hva de gjør. Som jeg diskuterte tidligere, observerte jeg lite relasjonsbygging mellom lederne og medarbeiderne. Det kan godt hende at lederne drev med relasjonsbygging, men at mitt forskningsdesign ikke klarte å fange det opp. Kanskje burde man heller benyttet et forskningsdesign som inneholder for eksempel intervjuer av medarbeiderne hvor en spør om

lederne motiverer dem, hvilke ordvalg som benyttes, hvordan de kommuniserer etc., for å kunne avdekke dette.

Jeg har nå diskutert mulige svakheter ved observasjonene mine. For å trekke frem en styrke vil det være at jeg har gjennomført observasjonene på en slik måte at man kan sammenligne med tidligere studier, og her med spesielt fokus på Mintzbergs observasjonsstudier fra 1976. Dette gjør at videre studier kan gjøre det samme, og det er mulig å sammenligne hva ledere i ulike kontekster bruker tiden sin på. På denne måten kan man skape mer kunnskap om hva ledere faktisk bruker tiden sin på.

5.5 Avsluttende refleksjoner

Jeg har i denne oppgaven sammenlignet mine observasjoner med hva lederne bruker tiden sin på med studier helt tilbake til 50-tallet. Mintzbergs observasjonsstudier, som jeg har viet mye plass til i denne oppgaven, er rundt 50 år gammel. Selv om flere av studiene jeg har sammenlignet med er gamle, ser vi at det finnes mange likheter med mine funn i dag. Det viser seg at det lederne bruker tiden sin på, er ganske likt i dag som tidligere, til tross for vår forestilling om at vi blant annet er innovative, finner enklere løsninger og arbeider mer effektivt i dag. Lederne bruker mest tid på møter og administrativt arbeid i dag, som sammenfaller godt med Mintzbergs funn for omtrent 50 år siden. Det viser seg at de dagligdagse tingene fremdeles er viktige for ledere, og at eventuell ledelse må utøves innenfor rammene av krav til planlegging, organisering og administrasjon.

Oppgaven min startet med Fayols ord fra 1916 om at ledere selv mener at de bruker tiden sin på å planlegge, koordinere, organisere og kontrollere. Mitt observasjonsstudie, nesten 100 etter, viser at administrasjon ser ut til å være like viktig i dag.

Litteraturliste

- Alvesson, M. (2019). *Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies*. Artikkel. Sage.
- Arman, R. (2010). *Fragmentation and power in managerial work in health care. Doctoral Thesis, Department of Business Administration*. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Askeland, H. (2015). *Managerial practice in faith-based welfare organizations*. *Nordic Journal of Religion and Society* (2015), 28 (1): 37–58.
- Askeland, H. (2016) *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. Oslo: VID vitenskapelige høgskole/Det teologiske Menighetsfakultet. Tilgjengelig fra: <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/handle/11250/2501771> (Hentet: 24.02.20).
- Askeland, H.(2012). *Diakoniledelseipraksis*. Trondheim: Akademika. 167–190)
- Bamberger, P. (2008). *From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research*. *Academy of Management Journal*. 51(5):839-846
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review*, *The Leadership Quarterly*, 15(6):729-769.
- Burns, James MacGregor 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societie*. Copenhagen Business School Press DK.
- Fangen, K. (2010) *Deltakende observasjon*. Fagbokforlaget
- Gotvassli, K.Å. (1996). *Barnehager – organisasjon og ledelse*. TANO.
- Griffin, M. A., Parker. S. K., & Mason, C. M. (2010) *Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study*. *Journal of applied psychology*. 95, (1), 174 – 182.

- Gumuslouglu, L., & Ilsev. A. (2009). *Transformational leadership, creativity and organizational innovation*. Journal of business research. 62. 461 – 473.
- Hales, C. P. 1986. *What do managers do? A critical review of the evidence*, Journal of Management studies, 23(1):88-115
- Hay, A. & Hodgkinson, M. (2006). *Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership?* Leadership and organizational development journal, 27(2), 144-158.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior*. Utilizing human resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I, Thorsvik J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft P.A., Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johns, Gary (2006). *The essential impact of context on organizational behavior*. Academy of management review, 31(2):386-408.
- Judge, T. A., & Piccolo. R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta analytical test of their relative validity*. Journal of applied psychology. Vol 89, (5). 755-768.
- Klev, R. og Vie, O. E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kurke, L. B./Aldrich, H. E. (1983) *Mintzberg was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work*, Management Science, 29, 975–984
- Li, J. Z. (2013). *Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse*. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lim, B., & Ployhart. R. E. (2004). *Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*. Journal of applied psychology. Vol. 89 (4). 610-621.
- Lund, T. og Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.

- Martinko, M. J. og William L Gardner (1985). *Beyond structured observation: Methodological issues and new direction*. *Academy of Management Review*, 10(4):676-695.
- McDonald, Seonaidh (2005). *Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research*. *Qualitative research*, 5(4):455-473
- McGregor, D. 1960. *Theory X and theory Y*. *Organization theory*:358-374.
- Meier, N. (2013). *Between Policy and Practice: An investigation of Clinical Managerial Work*. In *Business and Social Sciences*. Århus: University of Århus.
- Meunier, D. og Vasquez, C. 2008. On shadowing the hybrid character of actions: A communicational approach, *Communication Methods and Measures*, 2(3):167-192.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans jobb*. Danmark: Lakner Bogtryk
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited
- Mintzberg, H. 2001. *Managing exceptionally*, *Organization Science*, 12(6):759-771
- Ødegård, E (2011): *Nyutdannede pedagogiske ledes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*. Det utdanningsvitenskaplige fakultet, Universitet i Oslo.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Regjeringen (2018) *Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Utgitt av Kunnskapsdepartementet. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf> (Hentet 22.04.20).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Skogen, E (red), Hauge, R., Lundstad, M. Slåtten, M. V. (2005) *Å være leder i barnehage*. Fagbokforlaget.

SSB (2020) *Barnehager*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/barnehager> (Hentet: 20.04.20).

Strand, B (2011). *Hverdagsledelse i barnehagen*. Universitetet i Agder.

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

Tengblad, S (2006). *Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later**. *Journal of Management studies*, 43(7):1437-1461.

Tengblad, S (red.) (2012). *The Work of Managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University

Vie, O. E. (2009). *Shadowing managers engaged in care: discovering the emotional nature of managerial work*. Doctoral theses at NTNU 2009:147. Trondheim: NTNU

Zaccaro, S. J. og Klimoski, R. (2002). *The interface of leadership and team processes*. *Group & Organization Management*, 27(1):4.

