

## **Verdien av ledelseskapasitet**

**I hvilken grad jobber ledere som lykkes over tid med å bygge kapasitet i eget lederskap?**

TANJA BØ UGGERUD

IDA MARTINUSSEN

### **VEILEDERE**

Morten Øgård

Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2023/2024**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Fire år med forelesninger, litteraturlesing, eksamener og til slutt en masteroppgave, er over. Aldri tidligere har vi frivillig gjort noe så krevende. Begge i full lederjobb med spennende og utfordrende arbeidsoppgaver har pushet oss til å bruke store deler av fritid på studie. Det har vært mørkt og lyst, inspirerende og frustrerende. Vi har vært numne, irriterte og euforisk glade. Mest av alt har vi lært og fått mengder med kunnskap innenfor ledelsesfeltet.

Vi vil takke våre dyktige UIA-veiledere, Linda Hye og Morten Øgård. En ekstra takk til Morten som har pushet oss nesten til vanvidd, vel vitende at du ville vi skulle lykkes. Vi takker egne arbeidsgivere for muligheten til å hente inn data, informanter som tok seg tiden til intervju, og kolleger for støtte og heiarop. Familien vår skal få ros for å ha gitt oss tid og rom til alt for mange studiedager.

Aller mest takker vi hverandre. Når den ene har vært nede for telling med influensa, oppgitthet eller skrivesperre, har den andre jobbet dobbelt. En indre drive og mental innstilling om å ikke være nede samtidig. Et unikt samarbeid med respekt for hverandres styrker og svakheter, og hvordan bruke styrkene klokt. Begge fokusert og dedikert til oppdraget, med små feiringer underveis. Vi har balansert vennskap og det å være forsker-kolleger, elegant. Et ønske om alltid ville hverandre vel, i arbeidet og i livet.

Nå skal det feires!

Alcossebre, Spania 10.06.24

Tanja & Ida

## Sammendrag

Barnehagesektoren preges av en økt kompleksitet som ledere står ansvarlige for å håndtere. Denne kompleksiteten kjennetegnes av skiftende politiske og offentlige forventninger og krav, samt en uttalt konkurranse og ansvarliggjøring. Flere ledere strever med å holde hodet over vannet, men det finnes også ledere som står støtt. Vår motivasjon bak denne oppgaven ligger i å finne ut hvordan lederne som lykkes over tid jobber for å bygge kapasitet i eget lederskap. Funnene håper vi vil kunne gi inspirasjon til både ledere og eiere i sektoren. Kunnskap og verktøy til å finne kreative arbeidsmetoder for å ivareta seg selv som ledere, og for å nå målene.

Det har blitt utført mye forskning knyttet til fenomenet ledelse. Vår nysgjerrighet har derimot rettet seg mot en retning vi mener ikke har blitt utforsket nok, nemlig ledelseskapasitet. Vår hypotese er at ledere som klarer bygge egen kapasitet, og ta vare på seg selv både som leder og menneske, kan ha større forutsetning for å oppnå resultater over tid. Vi har valgt en kvalitativ metode med individuelle intervju av seks daglige ledere. Disse lederne har levert gode resultat på flere områder over tid.

Våre funn viser tegn på at disse lederne er bevisst viktigheten av å bygge kapasitet i eget lederskap. De har gjennom år med erfaringer utviklet en mestringstro som gir de mot og handlingsrom i lederrollen. De ivaretar seg selv gjennom å skape en god balanse mellom fritid og jobb. På denne måten skaper de seg tid og rom til selvrefleksjon og påfyll av meningsfulle aktiviteter. De har forstått at kun de selv kan ta grep for å sikre at de skal ha nok kapasitet til lederoppdraget, og i livet. Fortrolige og gode støttespillere hjelper lederne til å bære den følelsesmessige vekten som følger med lederansvaret.

Som vist til i metodekapittelet har vi utfordringer knyttet til generalisering ved at vi ikke har et representativt grunnlag, grunnet vår kvalitative metode. Gjennom å gå i dybden av få respondenter mener vi likevel våre funn peker i retning av noen spennende mønster som kan bidra til inspirasjon og videre læring. Vi håper andre vil bli inspirert til å teste gyldigheten i denne oppgaven med en kvantitativ undersøkelse med flere respondenter.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Introduksjon og beskrivelse av oppgaven</b>	<b>8</b>
1.1	Problemstilling	9
1.2	Relevans	11
1.3.	Oppbygging av masteravhandlingen	12
<b>2.0</b>	<b>En sektor i endring</b>	<b>14</b>
2.1	Oppbyggingen av sektoren	14
2.2	En sektor i vekst	14
2.3	Fra full barnehagedekning til kvalitetsdebatt	15
2.4	Barnehager mot 2030 gir en mer variert debatt	16
2.5	Utviklingen gir nye krav til leder	17
2.7	Å lede i et konkurransemarked	18
2.8	Lede en lærende organisasjon	19
2.9	Å lede under strengere rammer	20
2.10	Hva nå?	21
<b>Kap. 3</b>	<b>Teori</b>	<b>22</b>
3.1	Overordna trekk og skillelinjer i ledelse	22
3.2	Kapasitetsbegrepet	24
3.3	Ledelseskapasitet	26
3.4	Påstander om suksessfull skoleledelse	27
3.5	Innovasjonskapasitet	29
3.6	Endringskapasitet	30
3.7	Adaptivt lederskap	31
3.8	Oppsummering	34

<b>Kapittel 4. Metode</b>	<b>36</b>
4.1 Strategi for vår forskning	36
4.2 Utvalg av enheter	38
4.3 Intervjuprosessen	39
4.3 Analyseprosessen	40
4.3.1 Kvalitativ analyse som stegvis-deduktiv-induktiv	40
4.4 Validitet og reliabilitet	42
4.5 Etske vurderinger og forskerrolle	44
4.6 Metodologiske utfordringer og mulige begrensninger	44
<b>Kapittel 5. Fremstilling av det empiriske materialet</b>	<b>46</b>
5.1 Kunnskap	46
5.1.2 Hvordan fornyer ledere seg?	46
5.1.3 Betydning av nettverk	47
5.1.4 Hvordan rigger ledere seg for endringer?	49
5.1.5 Støttespillere	50
5.2 Ferdigheter	51
5.2.2 Fortrolige	53
5.2.3 Behov for bekreftelse og anerkjennelse	54
5.3 Holdninger	56
5.3.1 Ivareta deg selv som leder	56
5.3.2 Balanse mellom jobb og fritid	57
5.3.3 Optimist eller realist?	58
5.3.4 Meningen i livet	59
5.4 Motivasjon	60
5.4.1 Begrepet mestringstro	61
5.4.2 Egen mestring	61
5.4.3 Egen motivasjon	62
5.4.4 Bearbeiding av opplevelser, tanker og triggere	62

5.5 Gode råd og barrierer	63
5.5.1 Gode råd	64
5.5.2 Barrierer	65
<b>Kapittel 6. Drøfting og analyse</b>	<b>67</b>
6.1 Kunnskap	68
6.1.1 Utvikle personlige støttenettverk	68
6.1.2 Fornye seg selv	69
6.1.3 Mobilisere for endring	70
6.2 Ferdigheter	71
6.2.1 Finne sine fortrolige	71
6.2.2 Tilfredsstille egen «sult» utenfor jobben	72
6.2.3 Evne til tilpasning i en varierende kontekst	73
6.3 Holdninger	75
6.3.1 Strategier for å ivareta seg selv	75
6.3.2 Optimistisk realist	77
6.3.3 Finne mening med livet på jobb og privat	78
6.4 Motivasjon	79
6.4.1 Mestringstro	79
6.4.2 Tid til refleksjon	80
6.4.3 Finne tilfredshet daglig	81
6.5 Særskilte funn	82
<b>Kapittel 7. Sluttrefleksjoner og veien videre</b>	<b>85</b>
7.1 Barnehagelederen	85
7.2 Eier	86
7.3 Staten gjennom nasjonal Styrerutdanning	87
7.4 Funnenes overføringsverdi til ledere i andre bransjer	88

<b>Litteratur</b>	<b>90</b>
-------------------	-----------

## Vedlegg:

Vedlegg 1: Godkjennelse SIKT	94
Vedlegg 2: Informert samtykke	95
Vedlegg 3: Intervjuguide	99

## Oversikt over figurer:

Figur 1 Oppbygging av masteravhandlingen	12
Figur 2: Illustrasjon gjengitt og oversatt fra interaktivt system for spredning og implementering (Wandersmann et al., 2012, s. 446)	25
Figur 3: Modell for ledelseskapasitet. Inspirert av Heifetz et al., (2009), Leithwood et al., (2020) og Hye (2023)	67

## Oversikt over tabeller:

Tabell 1: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien kunnskap	51
Tabell 2: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien ferdigheter	55
Tabell 3: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien holdninger	60
Tabell 4: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien motivasjon	63

## 1.0 Introduksjon og beskrivelse av oppgaven

Endringene vi har sett i barnehagesektoren de siste 20-30 årene er nok bare startskuddet for det som kan bli en kontinuerlig utviklingsprosess. Tidligere var det enten eller, nå er det både og. Kompleksiteten og usikkerheten øker. Etter år med utbygging av barnehager, økt fokus på kvalitet, ny rammeplan og pedagognorm, står vi nå i en situasjon med overkapasitet i barnehagesektoren. Det konkurreres om barn på et høyere nivå enn vi har vært vitne til før. Å levere god kvalitet og et godt omdømme vil være avgjørende for å sikre de økonomiske rammene som trengs for videre drift.

Over halvparten av barnehagene i Norge driftes privat, enten som enkeltstående eller av et konsern. Driften, med sine grunnleggende forutsetninger og gitte spilleregler, har endret seg. Det gjør at konsernene vi representerer har måtte omstille seg til en ny hverdag. Stortinget har endret forutsetningene både gjennom finansieringen, men også ved at kommunene har fått større bestemmelsesrett over hvem, hva og hvordan det skal drives. Dagens barnehageledere må, i likhet med skoleledere, forholde seg til en økt kompleksitet. Kompleksiteten defineres av skiftende politiske og offentlige forventninger og krav, og en uttalt konkurranse og ansvarliggjøring (Aas & Paulsen, 2022). Parallelt med dette er det mangel på pedagoger, synkende søkertall til barnehagelærerutdanning, færre søkere på lederstillinger og et høyt sykefravær. I media finner vi negative omtaler om barnehagesektoren både blant ledere, ansatte og fagforeninger. Samtidig øker forventningene til hva som skal utrettes. Barnehagen skal ivareta barns behov for omsorg og lek, fremme danning, læring, vennskap og kommunikasjon. Sørge for barn rett til medvirkning, sunne måltider og gode overganger mellom avdelinger og videre til skole. Legge til rette for et godt foreldresamarbeid, og tverrfaglige samarbeid med blant annet PPT, barnevern og skole. Alt skal planlegges, dokumenteres og jevnlig vurderes. Listen er lang. Dette er med på å skape et press, som noen må håndtere. De som er satt til å realisere er styrerne/daglig lederne i barnehagene. Noen mestrer, andre blir utbrent eller slutter.

Løsninger som blir trukket frem handler ofte om ledelse som er et bredt begrep som rommer mye forskning og mange teorier. Det finnes ingen forent definisjon som definerer begrepet. Ledelse er ikke bare en direkte instrumentell kraft, men også et brennpunkt for alle uløste problemer, motsetninger, krav og diffuse oppgaver som preger livet i organisasjonen (Strand,



2007, s. 13). Slik vi tolker det springer ledelseslitteraturen ut i tre grener. En retning handler om å se hvilke ledelsesfunksjoner og roller ledere bruker for å skape resultat. Strand (2007) og Cameron and Quinn (2013) har vært sentrale bidragsyttere på dette feltet. Vi har også latt oss inspirere av Harberg og Møster (2018) som har skrevet en masteroppgave om ledelse og ledelseskompetanser i attraktive barnehager. En annen retning i litteraturen kan kobles til organisasjonskulturen. Sentrale bidragsyttere her har vært Bang (2011), Schein et al., (1987) og Cameron and Quinn (2013). Gjennom denne forståelsen av ledelse har leder en viktig jobb med å forme kulturen i organisasjonen for å oppnå gode resultat. En tredje retning ser på hva som skjer når leder blir gitt et visst strukturelt handlingsrom, kombinert med riktige støttefaktorer, krav og forventninger. Innenfor denne retningen er Baldersheim en av flere sentrale bidragsyttere. Han har studert mellomledere og sett på hvordan ledere skaper resultat gjennom å drive ledelse innenfor gitte rammer preget av forventninger og pressfaktorer, men også støttefaktorer (Baldersheim & Rose, 2005).

Det finnes med andre ord mye spennende teori om ledelse, men retningene vi har skissert her er allerede mye forsket på. Vår nysgjerrighet rettes derfor mot en fjerde retning vi mener ikke har blitt utforsket nok, nemlig ledelseskapasitet. Vi vet mye hvordan ledere handler, hvordan de jobber med kultur og struktur, og hvordan de påvirkes av handlingsrom og delegert myndighet. Vi vet derimot relativt lite om faktoren som handler om å bygge kapasitet i eget lederskap og hvordan dette påvirker lederen. Hye (2023) viser til ledelseskapasitet og sier det kan handle om personlig, mellommenneskelig og organisatorisk kapasitet. Heifetz et al. (2009) trekker frem viktigheten av at leder ivaretar seg selv for å kunne skape resultat, noe vi mener er et handlingsrom teorien ikke har viet nok fokus. Heifetz et al. (2009) har derfor blitt sentral for vår forskning. Han viser gevinsten av et adaptivt lederskap, og skisserer hva lederen må gjøre for å ivareta seg selv, utvikle seg selv og gjennom dette bygge kapasitet i eget lederskap. Vi mener et større fokus på ledelseskapasitet vil kunne bidra til at ledere klarer holde seg motivert i rollen sin over lengre tid og på den måten skape ekstraordinære resultater.

## 1.1 Problemstilling

Kapasitetsbegrepet har derfor blitt et sentralt begrep for vår oppgave og har bidratt til å lede oss frem til følgende problemstilling;

<b>I hvilken grad jobber ledere som har levert gode resultat over tid med å bygge kapasitet i eget lederskap?</b>
---

På bakgrunn av problemstillingen har vi utviklet to forskningsspørsmål:

1. Hvordan jobber lederne med å bygge kapasitet i eget lederskap?
2. Hva er særskilt med måten de gjør dette på?

Vårt empiriske utgangspunkt er barnehagefeltet. For å mestre dagens og fremtidens kontekst, er det nyttig for barnehageledere å se til de som allerede lykkes. Den første delen av problemstillingen viser til variasjon. Vi ønsker først å sjekke ut om lederne som har lykkes med gode resultat i egne organisasjoner over tid, har fokus på å bygge kapasitet i eget lederskap. Deretter vil vi se på hvordan de gjør dette. Finnes fellestrekk og hva er særskilt med måten de gjør det på?

Det er mange indikatorer vi kunne lagt til grunn for utvelgelsen av ledere som lykkes. Det finnes eksisterende kvantitative kilder (tidsseriedata) som er offentlige. Eksempel på dette er foreldreundersøkelsen fra utdanningsdirektoratet (Utdanningsdirektoratet, 2024).

I tillegg finnes mye interessant som ikke er offentlig, men som kan bli gjort tilgjengelig for forskning om det tilfredsstillende etiske krav (Jacobsen, 2022). Vi har tilgang til tall i to av de største private barnehagekjedene i landet som måler alle ledere via KPI'er som økonomi, dekningsgrad i barnehagen (fulle plasser), sykefravær, samt score på medarbeider- og brukerundersøkelser. Disse tallene vil danne grunnlag for utvelgelsen av daglig ledere som gjennom rapportene viser til å ha levert gode resultat gjennom de tre til fem siste årene. KPI står for *Key performance indicators*, og er et styringsverktøy for effektivitet, ikke for kvalitet.

Vi kunne studert lederne ut fra kultur, struktur og hypoteser om kapasitetsbygging, men det er ikke det vi ønsker. Gjennom egen praksis, og mange års erfaring som ledere i barnehagesektoren på ulike nivåer, kjenner vi oss igjen i Heifetz et al. (2009) sine hypoteser, og det vekker en nysgjerrighet i oss. Vi har i vårt yrkesliv observert at ledere som har et

bevisst forhold til å utvikle seg selv, virker til å ha en større ro. I stedet for å kave seg opp og «miste hodet» holder de fokus på egen organisasjon, samfunnsutviklingen og den faglige utviklingen. De klarer å ta «tempen i egen organisasjon» og ligger i forkant av utvikling. Vår hypotese er at dette krever kapasitetsbygging i eget lederskap. Spørsmålet er hvordan de gjør det.

Kapasitetslitteraturen, som blir sentral kombinert med ledelseslitteraturen, springer ut i tre retninger. Den ene har sitt utspring i det vi kaller skoleledelsesorientert litteratur, den andre har sitt utspring i klassisk ledelsesteoretisk litteratur, og den tredje har utgangspunkt i det vi kan kalle den strategiorienterte litteraturen. Hye (2023) deler ledelseskapasitet inn i fire og hevder det handler om holdninger, motivasjon, ferdigheter og kunnskap. Gjennom denne forståelsen ønsker vi å operasjonalisere ledelseskapasitetsbegrepet. Vi vil utdype de ulike retningene for kapasitetslitteraturen og gå dypere inn i begrepet ledelseskapasitet i kapittel 3.

## 1.2 Relevans

Dagens ledere ser ut til å stadig skulle levere mer med mindre. Å få kunnskap om hva ledere som lykkes gjør, vil være relevant for både barnehageeiere og barnehageledere for å kunne rigge fremtiden i en sektor med store kvalitetsforskjeller og strengere rammer. utfordringene i sektoren må håndteres i lys av nåtidens utfordringer med full effektivisering, mangel på kompetanse og et yrke som ikke lengre er attraktivt.

Vår opplevelse er at mange ledere i egen sektor har nok med å håndtere den daglige driften. Mange blir sittende fast i inngrodde mønstre med lite motivasjon og evne til fornying. Ledere som virker overveldet over oppgavene og utfordringene barnehagesektoren nå står ovenfor. En fornemmelse av oppgitthet der de holder organisasjonen levende på vaner og daglige rutiner. Flere øker egen kunnskap ved å ta videreutdanning som for eksempel styrerutdanningen, men vår oppfatning er at mange fort blir slukt inn i gamle vaner igjen.

Flere forskere som blant annet Torodd Strand (2007) viser til at ledelse har betydning for at organisasjoner skal lykkes. Ledere skal fasilitere, motivere, stimulere og gi tillit til sine ansatte. Å skulle lede under strengere rammer med økt arbeidspress vil kreve mer av den

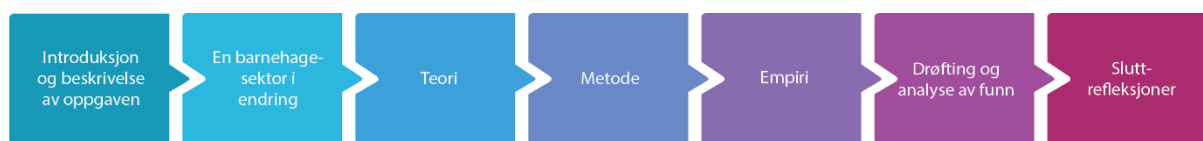
enkelte leder. Vår erfaring er at kunsten å kunne sortere og prioritere oppgaver kan være avgjørende for å klare holde en balanse i seg selv.

Sektoren trenger ledere som står frem som rollemodeller, ledere som tåler motstand, og som viser at de har tro. Mestringstro påvirker handlinger (Hye, 2023, s. 226). Det handler om å «tro på ens kapasitet til å skape retning på, organisere, og utføre handlinger som er påkrevd for å nå et gitt mål» (Hye, 2023, s. 225). For at ledere skal klare stå i alt og holde motivasjonen oppe, må de klare ta vare på seg selv. Vi ønsker med denne forskningen et bidrag inn i praksisfeltet.

Hvordan bygge kapasitet i egen organisasjon har sammen med implementeringskunnskap blitt løftet over år. Betydningen av at leder har kunnskap om, og fokus på å bygge kapasitet i eget lederskap, har derimot fått mindre plass både i teori og empiri.

Ser vi på barnehagens samfunnsmandat, og med utgangspunkt i forskninger som viser at de fem viktigste årene er barns hjerne mest sensitiv for utvikling og læring, så vil riktig kompetanse, og ledere som klarer «å stå», være avgjørende for å lykkes (Bjørnsen, 2022). Det kan være betydningsfullt at ledere blir bevisst egen ivaretagelse av seg selv som menneske, hvordan de sikrer seg nok kunnskap for nåtids- og fremtidsoppgaver, og hvordan de henter støtte og motivasjon i relasjoner, nettverk og organisasjon.

### 1.3. Oppbygging av masteravhandlingen



*Figur 1 Oppbygging av masteravhandlingen*

I denne masteroppgaven har vi i det første kapitlet gjort rede for tema og problemstilling. Vi har også beskrevet relevansen i oppgaven. I kapittel 2 belyser vi oppbyggingen av barnehagesektoren fra vekst med full barnehagedekning, til en videre kvalitetsdebatt, og en utvikling som gir nye krav til leder. Å lede en lærende organisasjon i et konkurransemarked

og under strengere rammer. Vi avrunder kapittel to med refleksjoner rundt spørsmålet «hva nå?»»

Videre i kapittel 3 redegjør vi for den teoretiske plattformen for oppgaven. Vi beskriver overordna trekk og skillelinjer i ledelse, før vi går videre med å gjøre rede for kapasitetsbegrepet og om ledelseskapasitet. Vi viser også til påstander om suksessfull skoleledelse, innovasjon- og endringskapasitet, og adaptivt lederskap.

I kapittel 4 beskriver vi strategien for vår forskning gjennom en utdyping av metodevalg knyttet til innsamling og analysering av data. Kapitlet gir også innblikk i valg av metode og tilnærming, utvalg, etiske vurderinger og mulige begrensninger for forskningen.

Empirien kommer i kapittel 5 hvor vi viser til funnene i alle intervjuene, før vi i kapittel 6 analyserer og drøfter funnene opp mot vårt teoretiske rammeverk. I kapittel 7 kommer vi med noen sluttrefleksjoner knyttet til veien videre, før vi avslutningsvis ser på hvordan våre funn kan generaliseres til andre bransjer.

## 2.0 En sektor i endring

Barnehagesektoren har gjennomgått mange og store endringer siden opprettelsen av første folkebarnehagen i 1920. Det er likevel fire epoker som rommer de store utviklingstrekkene. Disse fire epokene vil danne grunnlaget når vi nå skal se på utviklingen av barnehagesektoren fra 1800 tallet til i dag.

### 2.1 Oppbyggingen av sektoren

Historien til barnehagesektoren stammer tilbake til tidlig 1900 tallet og ble den gang etablert av engasjerte kvinner og barnehagelærerinner. Kvinnene som på den tiden ble kalt barnehagelærerinner, etablerte dialog med nordiske kollegaer og ulike stiftelser startet. Det som på 1800 tallet ble kalt barneasyl, ble nå byttet ut til daghjem og var forløperne til barnehagene. Her fantes det ingen krav til utdanning. Moderlig omsorg var nok (HVL, 2020) Opprettelsen av den første kommunale folkebarnehagen kom i 1920, og ble sett på som en skoleforberedende institusjon. Fra 1940 årene har den faglige utviklingen til barnehagens innhold og kravene til ansattes kompetanse satt sitt sprang, og det ble stadig større bevegelser i de barnehagefaglige miljøene. Det ble satt søkelys på utvikling av barnehagelærerinner på samme tid som utbyggingen av barnehager startet. I 1950 var det 162 barnehager i Norge. Det vil si at 1,1% av barn under opplæringspliktig alder gikk i barnehage på dette tidspunktet (HVL, 2020). Ansvar for barnehagene ble flyttet over til barne- og familiedepartementet og barnehagene fikk sin første lovregulerende tekst i form av lov om barnevern fra 1953 (Balke, 1995).

### 2.2 En sektor i vekst

Mot slutten av 1960 årene skjer det store samfunnsmessige forandringer (HVL, 2020). Det første oljefunnet gjøres i Nordsjøen, og er startskuddet for økonomisk vekst. Kvinnene fortsetter sine kamper for kvinnefrigjøring, som resulterer i at flere kvinner kommer seg ut i jobb, og foreldrepermisjonen forlenges. År 1975 er en av de viktigste milepælene for barnehagesektoren med den første loven om barnehager, samtidig som det blir lovfestet rett til barnehageplass. (HVL, 2020) Barnehageloven gir barnehagene stor politisk oppmerksomhet, selv om dekningsgraden i barnehagene fremdeles er lav med 2,8% (SSB, 2022). Ved inngangen av 80 tallet er dekningsgraden på omkring 20% og veksten skal fra det neste tiåret vise

seg å sette sitt sprang (SSB, 2017). I takt med dette blir kravene om innhold i barnehagen gjeldende. I 1987 er første gang det blir stilt krav til innhold i barnehagen, og ni år senere kom det nasjonale rammer for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens kvalitet gjennom rammeplanen for barnehager av 1996 (HVL, 2020). I tillegg til barnehagenes første rammeplan for innhold representerer 90-tallet flere momenter det er verdt å merke seg når vi ser på utviklingen i barnehagesektoren. I 1991 ble FNs barnekonvensjon fra 1989 godtatt av Norge og styrket barns rettslige stilling i samfunnet. Dette var med å legge grunnlaget for barnehageloven fra 1995. Barns rettigheter kommer etter hvert enda tydeligere frem i barnehageloven fra 2005 som ga barns medvirkning en sentral plass i lovverket og senere i rammeplanen (HVL, 2020). Reform 97 satte i gang omfattende endringer, og skolestart ble senket fra syv til seks år. De ledige barnehageplassene dette medførte ble fylt av ett- og to-åringer. Rammeplanen fra 1996 sa lite om denne aldersgruppen, og ga dermed personalet i barnehagen et nytt sett utfordringer (HVL, 2020).

En mer aktiv barnehagepolitikk bidro til volumvekst og mer faglig utvikling gjennom 90-årene. St.mld.27 løfter verdien av barnehagen og rollen barnehager spiller for samfunnet og familier (Kunnskapsdepartementet, 1999-2000).

### 2.3 Fra full barnehagedekning til kvalitetsdebatt

Fra 2000-tallet satte veksten og utviklingen fart. Barnehageforliket i 2003 og– st.mld 24 - *barnehagetilbud for alle* (Kunnskapsdepartementet, 2002-2003) førte til et bredt politisk forlik med mål om å senke foreldrebetalingen og øke utbyggingen av barnehager for å sikre målsettingen om full barnehagedekning innen 2005. For å realisere regjeringens målsetting om full barnehagedekning kom flere private aktører på banen. Barnehagene flyttet fra barne- og familiedepartementet til kunnskapsdepartementet i 2006 og ble med dette nå sett på som en del av utdanningssystemet. Det var fremdeles rift om barnehageplassene, men med de private aktørene vokste det seg sakte frem en konkurransekultur i barnehagesektoren (HVL, 2020).

I de kommende årene øker regjeringen kravene om kvalitet: Revidering av rammeplanen i 2006, kunnskapsdepartementet kommer med sin første st.mld i 2007, st.mld 16 *Og ingen stod igjen, og tidlig innsats for livslang læring* (Kunnskapsdepartementet, 2006-2007). Videre kommer st.mld 41 – *Kvalitet i barnehagen* (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009) sammen

med lovfestet rett til barnehageplass for alle som ønsker det. 2010 er året hvor barnehagene får sin første formålsparagraf som bygger på de samme verdiene som skolen. Dette førte til nok en revidering av rammeplanen (HVL, 2020).

St.mld 24 – *fremtidens barnehage* kom i 2013 (kunnskapsdepartementet, 2012-2013). Regjeringen skisserer opp tiltak de mener vil styrke barnehagene i fremtiden, og denne stortingsmeldingen trekker frem verdien av å se til forskning, og viser til et ønske om flere ansatte med riktig utdanning. Parallelt med dette jobbes det med utarbeidelse av en ny rammeplan. I 2015 kommer st.mld.19 – *Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen* (Kunnskapsdepartementet, 2015-2016). Denne stortingsmeldingen fører til diskusjoner og opprør. Flere i sektoren yter motstand og frykter at leken, barndommens egenverdi, nå blir truet. Kunnskapsdepartementet møter barnehageopprøret og kommer med forslag til ny rammeplan. Engasjementet fra sektoren viser igjen i mange høringssvar på forslaget. Først året etter, i 2017 blir ny rammeplan for barnehagene iverksatt (Utdanningsdirektoratet, 2017). Regjeringen ønsker på samme tid flere barnehagelærere inn blant de ansatte i barnehagen. Det blir derfor utarbeidet en *strategi for kompetanse for fremtidens barnehage* (Kunnskapsdepartementet, 2022). Fra 1. august 2017 er pedagognormen skjerpet, og 43 prosent av de ansatte i barnehagen skal være utdannet barnehagelærer (Amodt et al., 2018).

## 2.4 Barnehager mot 2030 gir en mer variert debatt

Regjeringen har fra 2000 tallet og utover rettet søkelyset mot kvalitet i barnehagen med mål om at alle barn skal gå i høykvalitetsbarnehage. Dette finner vi igjen i regjeringens *strategiplan mot 2030 – Barnehagen for en ny tid* (Kunnskapsdepartementet, 2023). Det er store variasjoner i norske barnehager, og det får vi bekreftet i GoBan undersøkelsen som trekker frem at norske barnehager i snitt har middels god kvalitet (Alvestad et al., 2019). Å nå regjeringens målsetting om høy likeverdig kvalitet i alle barnehager setter derfor store krav til regjeringen selv, fylkene, kommunene, og den enkelte barnehage. I strategiplanen mot 2030 trekker regjeringen frem kompetanse og kvalitetsutvikling som en viktig forutsetning for gode barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2023). For å lykkes med dette er sektoren og den enkelte barnehage avhengige av sterk ledelse og et voksende profesjonsfellesskap. Gode ledere bygger kapasitet systematisk og gir gjennom det systematiske arbeidet gode forutsetninger for kvalitet på endringsarbeidet (Roland, 2023c).



## 2.5 Utviklingen gir nye krav til leder

Ledelse er et verktøyskrin man kan utvikle i mange retninger. Barnehager utfordres med at det ikke lenger er nok at man har kontroll i teamet. Denne kontrollen må også dokumenteres og synliggjøres. Fleksibiliteten til barnehagene har gjennom stadig nye reformer og krav blitt mindre, men mulighetene er likevel større gjennom mer kunnskap og bevisste ledere. Måten ledelsen utøves på vil påvirkes av konteksten man opererer i. Videre vil vi derfor se på utviklingen av lederrollen i sammenheng med de fire epokene vi har delt utviklingstrekkene til barnehagene inn i.

## 2.6 På jakt etter egen lederidentitet

Barnehagesektoren har over lengre tid vært preget av flat struktur. Denne flate strukturen har definert barnehageledelsen siden 1970 tallet (Gotvassli & Vannebo, 2016). Når den første barnehageloven kom i 1975, stod retten til påvirkning på avgjørelser sterkt, og dette preget også barnehagene. Medarbeiderne ville ha innflytelse på beslutninger som ble tatt og styrerrollen ble mindre synlig. Dette førte til at det i svært mange barnehager utviklet seg en flat struktur og en utydelig ledelse (Gotvassli, 2019). I 1996 kom ny barnehagelov som ga overordnede rammer og krav om pedagogisk innhold. Dette gjorde at styrerne måtte begynne å jobbe mer målrettet. Fortsatt var fokuset internt i barnehagene og styrerrollen bar på dette tidspunktet mer preg av administrasjon enn ledelse. Dette førte likevel til at lederne opptrådte som strukturerte, mer aktive pedagogiske ledere som satte klare mål for barnehagen (Gotvassli, 2019). Først ved 1980 tallet begynte styrere å lete etter sin identitet som leder, og ble nå sett på som arbeidsgivers (eiers) representant. Dette var starten på krysspresset vi kjenner igjen i dag, gjennom internt fokus på personal, eksterne krav og forventninger fra eier, stat og kommune. Styrerne som hadde lent seg på integratørrollen, med felles beslutningstaking og en tanke om å gi rom og plass til enkeltindividet, måtte nå utvikle flere lederkompetanser for å møte kravene fra eiersiden. På samme tid som kravene til koordinering ble større, måtte styrerne også bevege seg i retning av en produsentrolle (Gotvassli, 2019). Barnehagens lange tradisjoner for å verne om barndommens egenverdi gjennom lek, omsorg og trygghet har bidratt til å forme styrerrollen med tett samarbeidskultur hvor de ansatte er opptatt av relasjoner og verdier. Den menneskeorienterte lederstilen har bidratt til å bygge opp grunnverdier i barnehagesektoren, og vil derfor være et viktig

lederverktøy for ledere i barnehager, også i fremtiden. Den videre utviklingen skulle likevel vise at den verdibaserte ledelsen ikke var nok for å møte fremtidens krav og utfordringer (Gotvassli, 2019).

## 2.7 Å lede i et konkurransemarked

Overetableringen av barnehageplasser ble et faktum og resultat av barnehageforliket i 2003. Etter år med utbygging av barnehager ble den lovfestede retten til barnehageplass vedtatt av stortinget i 2008 og gjeldende fra 01.januar 2009 (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009). Dette var starten på en omveltende endringsprosess for barnehagesektoren, den enkelte barnehage og ikke minst styrerne. Konkurransemarkedet førte til at det interne fokuset måtte snus, det var ikke lenger nok å vende blikket innad i egen barnehage. Styrerne måtte med ett være offensive og se etter mulighet for å vinne frem i konkurransen om barna. Det stilles nå krav om fleksible og tilpasningsdyktige barnehager som er i dialog med omgivelsene (Børhaug et al., 2018). Endringsviljen og kompetansen om endringsledelse ble nødvendige verktøy for styrer å inneha (Børhaug et al., 2018). Med dette kom nye lederutfordringer. Sett i lys av PAIE, krevdes det nå lederkompetanse på alle de ulike rollene: Produsent, administrator, integrator og entreprenør (Gotvassli & Vannebo, 2016). Styrerne skulle lede organisasjoner i et konkurransemarked på samme tid som de skulle sikre kvalitet på det pedagogiske arbeidet. Det ble i denne perioden reist bekymringer knyttet til barnehagens kvalitet og mangel på kompetanse blant personalet i barnehagen. Dette finner vi forsterket i rammeplan for barnehagen av 2017 (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Strategibegrepet ble for alvor en del av styrerrollen i perioden da barnehagene ble flyttet over fra barne- og familiedepartementet til utdanningsdepartementet. Barnehagene skulle sikre tidlig innsats og inngikk nå som en del av det livslange læringsløpet. Dette krevde at styrerne måtte lage strategier for kompetanseheving av eget personal. Samtidig gav regjeringen ut penger til utbyggingen. Tall fra statistisk sentralbyrå viser at i 2001 gikk 38% av alle 1-2 åringer i barnehage. Kun syv år etter, i 2008 gikk hele 75% av de yngste barna i barnehage (Moafi et al., 2022). I tillegg til å forholde seg til en sektor i vekst skulle styrerne nå legge til rette for en ny aldersgruppe de hadde lite erfaring og kunnskap om. Den raske utbyggingen ga også utfordringer knyttet til å sikre seg kompetent personal med riktig utdanning. Med en sektor i vekst kom kvalitetsbegrepet i skyggen, og rekruttering førte til stor variasjon i ansatte

med relevant utdanning. En holdning om at «alle kan jobbe i barnehage» ble en utfordring for profesjonen. Regjeringen prøvde å løfte betydningen av lederrollen da de i 2011 gav midler til å starte opp nasjonal styrerutdanning for ledere i barnehager. Målet var å styrke kompetansen som trengtes for å utøve styrerrollen. Regjeringen viste med dette at de forstod kompleksiteten ved å være leder i barnehage. Styrere har hatt og har fremdeles en viktig nøkkelrolle for å heve kvaliteten i barnehagene (Børhaug et al., 2018).

## 2.8 Lede en lærende organisasjon

Begrepet lærende organisasjoner ble først nevnt i rammeplan for barnehager i 2006 (Kunnskapsdepartementet, 2006). I takt med kravene om en mer lærende og utviklingsorientert barnehage måtte styrerne legge til rette for en mer tydelig og retningsorientert ledelse (Gotvassli & Vannebo, 2016). Begrepet «lærende organisasjon» bygger på en ide om at organisasjoner må kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser, på samme måte som en levende organisme (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361). For å kunne forstå læring, peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på forutsetningen for å forstå læringsprosessen, altså *hvordan* organisasjoner lærer, men også læringsinnholdet gjennom *hva* organisasjoner lærer. Et eksempel på en læringsstrategi som har fått økende oppmerksomhet, er profesjonelle læringsfellesskap. Pål Roland (2023b) viser til at profesjonelle læringsfellesskap har et kollektivt fokus, som dreier seg blant annet om å utvikle delingskultur blant de ansatte. Styrerne står dermed ovenfor en utfordring med å klare bygge profesjonelle læringsfellesskap som stimulerer til kollektiv læring. For å lykkes er det viktig at lederne rigger barnehagene på en måte som sikrer systematisk arbeid, hvor alle ansatte inkluderes i kritisk refleksjon rundt egen praksis (Roland, 2023b).

Vi har tidligere pekt på utfordringene med kompetansemangel, høyt sykefravær og synkende søkertall til barnehagelærerutdanningen. Det blir derfor et paradoks når regjeringen i den nyeste NOU *Med videre betydning*, trekker frem behovet for et mer helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehager og skoler (NOU 2022). I sitt forslag til et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling trekker de frem fire dimensjoner. Det første er retten til et introduksjons år der barnehagelærere skal bruke ti prosent av den første tiden til observasjon, nettverksbygging i profesjonelle fellesskap og veiledning av erfarne kolleger. Den andre handler om system for karriereveier som de beskriver er fagområde- og barnehageutvikling, forskning og partnerskap, inkluderende praksis og ledelse. Formålet er

spesialisert kompetanse og roller med utvidet ansvar. Videre skal flere få videreutdanning med like vilkår for deltagelse, og med forslag om å bruke 20% av arbeidstiden til dette. Til slutt trekkes viktigheten av å drive utviklingsarbeid av høy kvalitet frem. For å oppnå dette foreslås det å slå sammen lokal kompetanseutvikling, til en felles ordning for barnehage og skole. De vil i tillegg legge vekt på økt nettverksbygging og partnerskap mellom barnehager og skoler (NOU 2022). Andelen barnehager som oppfyller pedagognormen har falt fra 70,9 prosent i 2021 til 67,3 i 2022 (Stensig, 2023), samtidig som søkertall til utdanning er synkende. NOU rapporten med sitt budskap om å sikre en god oppstart for nyutdannede barnehagelærere, vil derfor være av betydning. Den kan sikre at vi beholder personell med riktig utdanning i sektoren, men også at sektoren klarer å rekruttere riktig kompetanse. Spørsmålet blir likevel om det er bærekraftig med en satsning på videreutdanning og karriereveier i en sektor med utfordringer knyttet til stabilitet, rekruttering og variasjoner i kvalitet. Lederutfordringer for styrere i fremtiden vil være å lede i en kompleks kontekst med mange motstridende krav. Det bringer oss videre til den siste, og dagsaktuelle utfordringen for dagens barnehageledere.

## 2.9 Å lede under strengere rammer

Barnehager mot 2030 viser til en målsetting om likeverdig høy kvalitet i alle barnehager over hele landet (Kunnskapsdepartementet, 2023). På samme tid som ledere skal oppfylle dette målet, skal de fremover lede i strengere rammer. Jus, økonomi og pedagogikk er de tre styringsverktøyene nasjonale styringsmakter har over barnehagene. Det å skulle lede i et felt som blir stadig mer regulert gjennom strammere forvaltning gir styrerne større utfordringer. Profesjonen lider, det stilles høyere krav til faget og autonomien i lederrollen strammes til. Eksempel på innstramning av autonomien til styrer finner vi i forskrift om endring i forskrift om pedagogisk bemanning i barnehager. Ny §4 Krav til styrer skal lyde: *Hver barnehage skal ha en styrer. Styrer skal ha daglig kontakt med og oppfølging av hver barnehage. Det vises lenger ned i forslag til at styrer skal være tilgjengelig for personalet og foreldrene. Det krever stor grad av fysisk tilstedeværelse i barnehagen. Kravet til stedlig ledelse og hensyn til barn, foreldre og ansatte i barnehagen skal i denne sammenheng vektlegges fremfor barnehageeiers behov for delegering, styring og kontroll* (Barnehageloven, 2023). Det blir altså satt i gang mange intervensjoner, og styrers mangel på autonomi kan vise seg å bli en barriere.

## 2.10 Hva nå?

Usikkerheten i barnehagesektoren gir økt kompleksitet med at det stadig forventes mer av barnehagene, som blir stående i et krysspess med høy grad av kompleksitet og høy grad av usikkerhet. Spørsmålet er hvordan barnehager som nå lever i høy grad av begge deler må organisere seg for å kunne utvikle seg videre i takt med samfunnet. I likhet med fremtidens skole vil det kreve organiske organisasjoner med stor grad av tilpasning. Det vil kreve en type ledere som er av en annen karakter enn sektoren tidligere har vært vant med. Tidligere trengte barnehagene ledere som var forvaltere. Den organiske strukturen krever en skaper, eller en kraftfull ledelse hvor man bygger på håndverket sitt og kan tilpasse seg omgivelsene (Aas & Paulsen, 2022). Barnehageledere må med andre ord bort fra den byråkratiske/hierarkiske måten å lede på, til å bli en entreprenør og fasilitator for fagfolkene sine. For å kunne ivareta rollen som fasilitator er det avgjørende av lederen også ivaretar seg selv. Dette krever en annen kulturell tilstand enn barnehagene tidligere har vært vant med, gjennom en mer styrende lederrolle. Ny forskning driver frem endring av praksis. Målet om høykvalitetsbarnehager krever at barnehagene med lederne i spissen skaper en kultur for endring og utvikling, der de bygger kapasitet på organisasjonsnivå. Ledelsen må ha god kapasitet selv, og drive systematisk kapasitetsbygging også når det gjelder ledelsesteamet (Roland, 2023c, s. 30). Det handler om å bygge strukturer i organisasjonen og utvikle ledelseskapasiteten (Roland, 2023c).

## Kap. 3 Teori

Slik vi leser kapasitetslitteraturen er det et mønster som peker seg ut og som gjør seg gjeldende i norsk akademia i dag. Vi kan kategorisere litteraturen i tre ulike retninger. Den ene retningen finner vi innenfor pedagogiske institusjoner der blant annet Leithwood (2020) og Roland (2023c) har vært opptatt av kapasitets begrepet. Parallelt med denne ledelseslitteraturen finner vi strategilitteraturen som har fokus på hvordan få til endring og innovasjon. Hvordan organisasjoner kan få konkurransefortrinn gjennom å bygge kapasitet. Sentrale bidragsytere i denne litteraturen er blant annet Meyer m.fl. (2022) om endringskapasitet og innovasjonskapasitet. Dette er inspirerende og interessant, ettersom ledere i dag opererer i en hverdag som er i konstant endring. Innenfor nyere ledelseslitteratur er det likevel Heifetz (2009) som bryter grenser med utradisjonelle påstander. Han snakker om ledere som må begynne å ta vare på seg selv, bygge skjold for å ikke bli nedslått av alt de må stå i, og hvordan de må utvikle seg selv. Både strategilitteraturen og den pedagogiske litteraturen er en stor inspirasjonskilde, men sier oss lite på hvordan den enkelte leder må jobbe for å ivareta seg selv. Her har Heifetz (2009) noe virkelig interessant med seg. Den klassiske ledelseslitteraturen har altså så langt ikke vært så opptatt av fenomenet om egen leder kapasitet. Vi velger derfor å bare kort vise til de overordna trekkene og skillelinjene innenfor ledelseslitteraturen.

### 3.1 Overordna trekk og skillelinjer i ledelse

Ledelse vil ha ulik betydning for ulike mennesker, på grunn av global påvirkning, men også generasjonsforskjeller. Ledelse har opp gjennom blitt sett på som en autoritær rolle, hvor lederen har hatt absolutt makt og kontroll. Fra 1900-1929 var nøkkelordene lydighet, respekt, lojalitet og samarbeid, men over i 1930 årene ble det større fokus på egenskaper. Samspillet mellom leder og gruppen, samt personlighetstrekk ved gruppemedlemmene fikk økt betydning både for holdninger i organisasjonen, og for lederen selv (Northouse, 2022). Etter hvert kom gruppetilnærmingen inn og bidro til å definere begrepet ledelse. Det ble nå satt fokus på lederens oppførsel i en gruppesammenheng. Ledelse fikk også en egen verdi gjennom å utvikle felles mål. Lederskap ble beskrevet som handlinger av personer som påvirker andre i samme retning (Northouse, 2022). Lederskap ble på denne tiden definert av evnen til å påvirke en samlet gruppes effektivitet (Northouse, 2022, s. 3). I sammen med

gruppeledelse ble det i 1970 årene banet vei for den organisatoriske atferds tilnærmingen. Ledelse ble sett på som «initiering og vedlikehold av grupper og organisasjoner for å oppnå gruppe- eller organisasjonsmål» (Northouse, 2022, s. 3). På 1980 tallet eksploderte den vitenskapelige og populariteten omkring ledelse og lederskap. Majoriteten av definisjoner støttet seg fortsatt på budskapet om at ledelse handler om å få følgerne til å gjøre det lederen ville gjort, og innflytelse ble et viktig begrep. J. M. Burns startet en bevegelse som definerte ledelse som en transformasjonsprosess, med fokus på å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål (Northouse, 2022).

Ledelse ble videre forstått som en evne til å påvirke og motivere andre, snarere enn å bare gi ordre (Northouse, 2022). Debatten om leadership og management som separate prosesser stod seg, på samme tid som forskningen la vekt på prosessledelsen. Fokuset på hvordan ledere påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål ble videreført. I dag i er man derimot mer opptatt av å være en inspirerende og inkluderende leder, som fremmer samarbeid og utvikling hos teamet. Det 21 århundre brakte med seg moralske tilnærminger gjennom autentisk og etisk ledelse. Betydningen av kommunikasjon blir trukket frem som en viktig faktor for utvikling og suksess. Etter hvert som organisasjonene ble mer mangfoldige, ble den inkluderende ledelsen introdusert (Northouse, 2022).

I kritikken til ledelsesteorien er man opptatt av å forstå ledelse ved å se nærmere på hva som skjer med de som blir ledet. Å forstå ledelse er et mangfoldig landskap. Det handler ikke om å kunne alle tilnærminger, men å navigere seg i det store bildet. Litteraturen har beskrevet ledelsesfeltet langs mange linjer (Northouse, 2022). Enkelte studier tar for seg den ledelsesmessige konteksten eller lederens vektlegging av funksjoner, og tegner et bilde av en lederhverdag som er hektisk, oppdelt, usammenhengende og med svært varierte arbeidsoppgaver. Andre studier ser på lederens vektlegging av ulike lederroller eller utøvelse av ulike lederstiler ovenfor medarbeidere (Cameron et al., 2013). Sentrale spørsmål de reiser er: Hva gjør egentlig ledere, og hvordan gjør de det? Enkelte beskriver det ut fra «one size fits all» logikk, og andre bygger sine analyser på enkle to-delinger som transaksjon-/transformasjonsledelse eller oppgave-/relasjonsorientert atferd hvor andre alternativer er utelukket (Strand, 2007). Det handler mer om prosesser og hvordan de påvirker hverandre. Personlige egenskaper vil påvirke lederens atferd, men også konteksten man opererer i. Egenskaper hos dem man leder vil også ha betydning for lederskapet (Northouse, 2022).

Det stilles spørsmål til om god ledelse er medfødte egenskaper eller om det kan læres. Mange har bidratt i forsøket på å definere hva god ledelse er. Heifetz et al. (2009) viser derimot til at ledelse er spennende, men også en risikosport og føyer seg inn i rekken av forskere og teoretikere som stiller seg kritiske til deler av litteraturen.

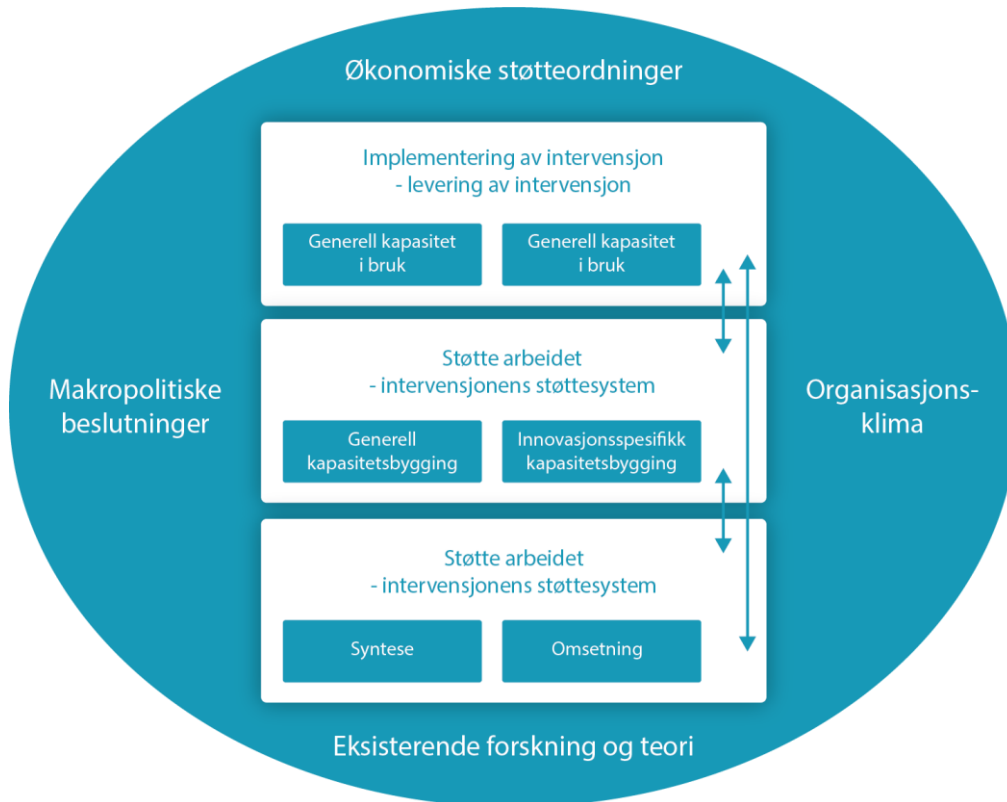
### 3.2 Kapasitetsbegrepet

Begrepet kapasitet blir brukt for å beskrive ferdigheter, motivasjon, kunnskap og holdninger. Dette er noe som ligger til grunn for å gjennomføre oppgaver (Flaspooler et al., 2008). Durlak & DuPre (2008) knytter kapasitet til en spredningsprosess som handler om motivasjon, evne til å identifisere, valg, planlegging, evaluering og opprettholdelse av intervensjoner. Kapasitet er et tema som ofte brukes når organisasjoner snakker om utvikling og endring, og begrepet kan deles inn i to typer. Den ene er generell kapasitet som handler om kjennetegn og ferdigheter på individ- og organisasjonsnivå. Eksempler på individnivå er effektiv ledelse og åpenhet for endringer. På organisasjonsnivå kan det være organisasjonsklima, ressurser og muligheter for medvirkning. Den andre er innovasjonsspesifikk kapasitet som dreier seg om den spesifikke motivasjonen og ferdigheter på menneskelige og individuelt nivå, og tekniske og ressursmessige forhold på organisasjonsnivå. Eksempler på individnivå kan være kunnskapen en ansatt har om en spesiell innovasjon. Eksempel på organisasjonsnivå er organisasjonens støttesystem (Roland, 2023c). Det er viktig å forstå kapasitet i nåværende kontekst i egen organisasjon, og hensikten er til syvende og sist å forbedre praksisen (Flaspooler et al., 2008).

Ledere i barnehager skal utvikle lærende organisasjoner som stimulerer ansattes evne gjennom kontinuerlige læringsprosesser for å kunne håndtere barnehagens utfordringer. Gode ledere bygger kapasitet systematisk, og gir med dette gode forutsetninger for kvalitet i endringsarbeidet. Organisasjonen eller menneskene kan ha høy kompetanse, men om det mangler motivasjon, eller om de ansatte har dårlige holdninger, vil dette påvirke kapasiteten på en negativ måte. Barnehageansatte som jobber etter gode verdier, er motivert i arbeidet sitt, og har høy kompetanse, vil sannsynlig levere kvalitet på arbeidet med både barn, foreldre, medarbeidere og andre samarbeidspartnere (Roland, 2023c).



ISF-modellen kan brukes for å få et overblikk over kapasitetskonseptet og systemene som inngår (Roland, 2023c). Modellen inneholder tre samspillende system: Syntese og oversetting av innovasjoner, støtte for å bygge kapasitet for implementering og innovasjon, og levering av innovasjon (Wandersmann et al., 2012). Modellen viser hvordan endringsforløpet, generell kapasitet og innovasjonskapasitet henger sammen (Roland, 2023c).



Figur 2: Illustrasjon gjengitt og oversatt fra interaktivt system for spredning og implementering (Wandersmann et al., 2012, s. 446)

Syntese og omsetting handler om hvordan forskning kan transformeres og implementeres i praksis. Målet med støttesystemene er å få de ansatte til å gjennomføre omsettingen fra teori til praksis, og bygge både generell og innovasjonsspesifikk kapasitet. Levering handler om implementeringsprosessen. Her skal kjernekomponentene omsettes til praksis. Prosessene må ledes og alle ansatte må trene og få veiledning som er satt i system. Også her samspiller generell og innovasjonsspesifikk kapasitet. Generell kapasitet gjør at ledelsen og de ansatte kan bli bedre til å planlegge slik at organisasjonen får systematikk og struktur i fasen med implementering. Innovasjonsspesifikk kapasitet setter de i stand til å forstå dybdekunnskap (Roland, 2023c).

De tre samspillende systemene beskriver hvordan organisasjoner kan overføre forebyggende intervensjoner fra forskning til praksis. Pilene viser at systemene er i samspill og må sees i sammenheng med kontekstfaktorer. ISF-modellen viser til fire tema som er relatert til kontekst. Organisasjonsklima kan handle om arbeidsmiljø, om det er et positivt samarbeidsklima og om kolleger snakker godt om hverandre. Psykologisk trygghet og tillit som normalt vil skape trygghet og energi som er viktig i endringsarbeid. Eksisterende teori og forskning er et godt utgangspunkt for utviklingen av endring i praksis, men intervensjonene må bli implementert med kvalitet. Makropolitisk beslutninger der politiske føringer kan sette i gang innovasjoner, og økonomiske ressurser og andre støttesystemer som er politisk bestemt. Føringer som settes på dagsorden kan på sikt bygge kapasitet. Her ligger også barrieren med at det settes i gang for mange intervensjoner samtidig. Økonomiske støtteordninger påvirker endringsarbeid. Både forskning og praksis vil la seg styre av hvor sektoren kan søke midler til utviklingsarbeid (Roland, 2023c). Relasjoners rolle på tvers av de fire komponentene ligger utenfor rammen, men kan være avgjørende i de fire støttekomponentene. Relasjon, kommunikasjon og tillit vil ha en betydning (Wandersmann et al., 2012).

### 3.3 Ledelseskapasitet

Ledelseskapasitet er et bredt begrep, og kan handle om personlig kapasitet, mellommenneskelig kapasitet og organisatorisk kapasitet (Hye, 2023, s. 216). Det dreier seg om hvordan ledere sikrer riktig evne, ferdighet og kunnskap. Hvordan utvikler ledere relasjoner og nettverk, og hvordan kobler de på struktur og systemer for personlig og kollektiv læring (Hye, 2023). Hye (2023) viser også til at ledelseskapasitet kan sees på som en sammenheng mellom hvordan ledere utøver ledelse, og om lederne har mestringsstro på sin egen lederkompetanse. Psykologisk mestringsstro øker mulighetene for at ledere blir mer offensive og motivert i arbeidet (Roland et al., 2018). Westergård (2023) viser til både spesifikk og generell mestringsstro, med eksempler om lærere som lykkes i å håndtere spesifikke krevende situasjoner flere ganger. Disse lærerne vil utvikle individuell mestringsstro som vil ha betydning for fremtidige utfordringer. Når læreren utvikler mestringsstro innen mange flere områder, vil det være med på å utvikle generell mestringsstro. Det samme vil gjelde ledere i sine oppgaver og utfordringer. Altså å koble hva en leder gjør sammen med i hvilken grad leder selv opplever hvordan de presterer på de ulike lederoppgavene, vil ha

betydning for resultatet (Hye, 2023). Graden av lederutøvelse og mestringstro kan trekke frem fire ulike kapasitetsmodeller. Handlekraftige ledere som er i balanse og utøver høy grad av ledelse og kjenner på høy grad av mestring. Overbelastede ledere som utøver lederskap, men opplever lite mestring. Kompetente ledere som utøver lav grad av ledelse men kjenner likevel på mestring, og avmektige ledere som utøver lite ledelse og følelse av mestring (Hye, 2023, s. 229).

### 3.4 Påstander om suksessfull skoleledelse

Leithwood et al., (2020) har sammen med flere forfatter gjennomført en metastudie hvor de har gjenopptatt syv sterke påstander om vellykket skoleledelse. Gjennom studien tester forfatterne gyldigheten i påstandene fra 2008 i møte med nye empiriske bevis. Vi vil i det følgende trekke frem praksisdomener og ledelsespraksiser fra studien som sier noe om hva vellykkede skoleledere gjør.

#### **Leders ansvar for å bygge kapasitet hos seg selv og sine ansatte**

Den sentrale oppgaven for ledere er å bidra til å utvikle ansattes prestasjoner. Den typen utvikling er et resultat av medarbeidernes tro, verdier, motivasjon, ferdigheter og kunnskaper (Leithwood et al., 2020). Leder skal med andre ord jobbe for å bygge kapasitet hos den enkelte medarbeider og forholdene de jobber under, men også hos seg selv. Studien finner bevis på at vellykket skoleledelse vil inkludere praksiser som er nyttige for å adressere hver av disse indre og observerbare dimensjonene av kapasitetsbegrepet ved ytelse. Leithwood et al., (2020) løfter også frem verdien av trivselen til de som er ansvarlige for ledelse, på alle nivåer i skolen.

#### **Oppnå bedre resultat gjennom distribuert ledelse**

Kunnskapsbasen om skoleledelse har også utvidet seg til å omfatte hensyn til delt ledelse og teamprestasjoner (Leithwood et al., 2020). I en opprinnelig påstand fra 2008 hevder Leithwood et al., (2020) at: Skoleledelse forbedrer undervisning og læring indirekte og mest kraftfullt gjennom sin innflytelse på personalets motivasjon, evne og arbeidsforhold (Leithwood et al., 2020, s. 10) Både mønstrene for ledelsesfordeling og hvordan ledelsespraksis blir vedtatt når den distribueres påvirker organisasjonens ytelse. Bevis tyder på at de mest effektive distribusjonsmønstrene er forskjellig fra skole til skole, ettersom

kontekstene varierer. Det er likevel gjennomføringen av distribuert ledelse i praksis som tyder på å utgjøre en positiv forskjell for organisasjonens ytelse (Leithwood et al., 2020). Vi støtter oss til Aas og Paulsen (2022) som kommer med en enda tydeligere forklaring: Det er ikke de enkelte praksis i seg selv som gir vellykket skoleledelse, men måten kompetente skoleledere tilpasser praksisrepertoaret ut fra konteksten de opererer i. De beste skolelederne evner med andre ord å tilpasse sine generelle kjernekompetanser på en sensitiv måte til skiftende og varierende kontekstforhold i ulike skoler og skoledistrikter (Aas & Paulsen, 2022, s. 30).

### **Leder må tilpasse seg konteksten de opererer i**

Nyere forskning, og utviklingen i samfunnet, viser til viktigheten av at ledere er lydhøre for kontekst og fremhever hvordan effektive skoleledere forstår og reagerer på riktig måte på de ulike kontekstuelle kravene de møter. Vi påvirkes nå i større grad av kulturelle, økonomiske og kontekstuelle forhold. Dette vil direkte påvirke, og til en viss grad begrense leders handlinger, praksiser og atferd (Leithwood et al., 2020). Leders praksis må tilpasses den spesifikke konteksten ledere opererer i. Et viktig spørsmål for skoleledere å stille seg er alltid: «Hva skal jeg gjøre under disse forholdene?» En avgjørende faktor er med andre ord leders evne til tilpassning og hvordan de klarer å skape gode systemer for kollektiv læring (Leithwood et al., 2020).

### **Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Ledere som vil bygge kapasitet, må lykkes med både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Roland, 2023a). Transaksjonsledelse handler om strukturer, administrative oppgaver og motivasjon i den daglige driften. Transformasjonsledelse handler om endringer og legge til rette for læring etter behovet den enkelte organisasjon har. Leithwood et al., (2020) beskriver ulike domener som inngår i transformasjonsledelse. Han har trukket frem fire sett med effektive lederskapspraksiser som dukker opp fra flere synteser av forskning utført i både skole- og ikke skolesammenheng. Ledere som lykkes viser tydelig retning, organiserer og inspirerer til kollektive læringsprosesser og legger opp til ulike måter å samarbeide på. Ledere som tilrettelegger, lager strukturer og gir støtte underveis for at organisasjonen kan bygge kapasitet. Disse lederne planlegger for endring både på kort og lang sikt, og har full oversikt over de nasjonale og lokale føringene (Roland, 2023a). Praksisdomene som å sette retning ved å bygge felles visjon, identifisere spesifikke mål og

skape forventninger til ytelse. Dette må kommuniseres godt, samtidig som det stimuleres til vekst i den faglige kapasiteten. Det må bygges relasjoner og utvikle personal ved å gi støtte til den enkelte ansatte, samt etablere produktive arbeidsforhold. Praksisen må utvikle organisasjonen slik at den støtter ønsket praksis ved å bygge samarbeidskultur og fordele lederskap. Strukturere organisasjonen for å lette samarbeid, og tildele ressurser som støtter skolens visjon (Leithwood et al., 2020). Aas og Paulsen (2022) har støttet seg til Leithwood et al., (2020) og skisserer opp de samme praksisdomenene, men omtaler de som kjernekompetanser i skoleledelse (Aas & Paulsen, 2022, s. 28).

Artikkelen fra 2008 erkjente at det bare hadde vært beskjedne mengder forskning om egenskapene til skoleledere. Det konkluderes likevel med at suksessrike skoleledere er åpne og klare til å lære av andre. De er også fleksible snarere enn dogmatiske i sin tenkning innenfor et system for kjerneverdier. (For eksempel i jakten på ansattes motivasjon, engasjement, læring og prestasjon), men også spenstig og optimistisk (Leithwood et al., 2020, s. 14).

Ledere i offentlig sektor jobber under stadig strengere rammer. De skal få til mye med lite og påvirkes av ytre krav fra flere styringsmyndigheter. Leders evne til tilpasning viser seg å være en gjennomgående suksessfaktor i forskningen. Litteraturen setter søkelys på hvordan leder kan bygge kapasitet hos mellomledere for å sikre bedre elevresultat. I privat næringsliv er fokuset mer rettet på resultatoppnåelse. Privat næringsliv har lengre tradisjoner for å forske på kapasitetsbegrepet i form av både innovasjonskapasitet og endringskapasitet. Det som gjør denne forskningen spesielt interessant for vår studie, er søkelyset på hva ledere gjør for å ivareta seg selv og organisasjonen.

### 3.5 Innovasjonskapasitet

Meyer m.fl (2022) sammenligner det å bygge kapasitet med å vinne et skiløp. Er man godt trent har man større forutsetning for å vinne, men langt fra en garanti. Heller ikke hard trening og talent, er tilstrekkelig. Det vil også kreve en ekstra drive og engasjement.

Innovasjonskapasitet handler også om å lykkes igjen og igjen. Overfører vi dette til organisasjoner vil det trenge ferdigheter, og da medarbeidere med riktig kompetanse.

Det finnes tre komponenter i innovasjonskapasitet. Den ene er **dynamiske ferdigheter** som handler om hva som skal skje i fremtiden, og hvordan organisasjonen kan gjøre oppdraget på best mulig måte. Meyer et al., (2022) deler disse ferdighetene inn i tre kategorier: **Sense** som handler om å identifisere muligheter, behov og utfordringer. **Gripe** som handler om evnen til å gripe muligheter, og **transformasjon** som handler om å rigge de ulike elementene på arbeidsplassen i takt. Den andre er de **komplementære ferdighetene** som rettes mot utvikling og skalering av innovasjonene. Innovasjonskapasitet ligger også i de menneskelige følelsene gjennom **engasjement** som er den tredje komponenten. Det må pleies godt, og ledere må tenke godt gjennom hvordan de skal klare å bygge engasjement som holder over tid (Meyer et al., 2022).

### 3.6 Endringskapasitet

Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Et multipelt endringsbilde kjennetegnes ifølge Meyer og Stensaker (2011) av at mange endringer skjer på samme tid, og at nye endringer initieres før andre endringer er avsluttet. Som Leithwood (2020) trekker også Meyer og Stensaker (2011) frem at dyktige ledere tilpasser måten endringene planlegges og organiseres på, ut fra kontekst og forventet respons fra ansatte. Måten ansatte responderer på endringen vil påvirke endringskapasiteten. Det handler om på hvilken måte lederen klarer å skape et samspill som fremmer lojale og endringsvillige ansatte versus resignerte.

Endringer, enten de er av stor eller liten art vil alltid kreve ekstra ressurser i tiden endringen pågår. Meyer og Stensaker (2011) viser til tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på. Frigjøre ressurser, øke kapasiteten og ressursene i perioden endringen pågår, eller kapitalisere endringskapasiteten utviklet gjennom tidligere endringsprosesser, og systematisk videreutvikle endringsressursene i bedriften. For å frigjøre ressurser trekker Meyer og Stensaker (2011) frem viktigheten av selektiv involvering. Før endringsprosessen bør lederen derfor stille seg følgende spørsmål: Hvem involveres og representerer de involverte partene, når inkluderes disse personene, hva får de påvirke, og hvor stor beslutning har de på beslutningene (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93). Problemstillinger som vil være viktige å følge opp er bevissthet rundt ansattes reaksjoner, hvordan endringskompetanse på ulike nivåer

i organisasjonen utvikles og brukes, og hva bedrifter som kommer skjevt ut gjør for å komme på riktig spor igjen (Meyer & Stensaker, 2011).

### 3.7 Adaptivt lederskap

*Adaptive leadership* er relevant med dagens kompleksitet i barnehagesektoren. Heifetz et al. (2009) viser til hvordan ledere kan jobbe adaptivt med å håndtere alle utfordringer som kommer, og hvordan ledere kan utvikle seg, og ta vare på seg selv både som leder og menneske.

Ronald Heifetz utviklet konseptet *adaptive leadership* som refererer til en tilnærming som setter søkelys på å håndtere komplekse og adaptive utfordringer (Heifetz et al., 2009). Dette skiller seg fra tradisjonell ledelse som vanligvis håndterer tekniske problemer der løsningen ofte er kjent. Adaptive utfordringer er komplekse situasjoner der problem eller løsninger ikke er definert på forhånd. Det blir vanskelig for en leder om de behandler adaptive utfordringer som om de var tekniske. Adaptive utfordringer må tas tak igjennom menneskers tro, vaner, lojalitet og prioriteringer. For å lykkes kreves det å gå ut over tidligere ekspertise for å mobilisere til nye oppdagelser som genererer ny kapasitet. Organisasjoner må da tåle tap og gi opp noen av tidligere vaner og verdier. Leder må avklare roller, vise retning, ha en klar visjon, og sørge for at organisasjonen kan overleve en ytre trussel. For å håndtere adaptive utfordringer krever det å gå inn i noe ukjent, noe som er usikkert både for organisasjonen og de som jobber der. Å praktisere adaptivt lederskap innebærer at leder hjelper folk å navigere seg gjennom perioder med forstyrrelser, der de må eksperimentere med løsninger. Adaptivt lederskap er en prosess som handler om å tolke nøkkelaktiviteter, om å utvikle hypoteser på hva som egentlig skjer, og deretter utforme intervensjoner basert på observasjonene (Heifetz et al., 2009).

Heifetz et al., (2009) viser også til kvaliteter i en adaptiv organisasjon. Det handler om å diagnostisere organisasjonssystemet, og det krever både tid, omtanke og mot. Noen organisasjoner er mer tilpasningsdyktige, og Heifetz et al., (2009) har identifisert flere nøkkelegenskaper, der utvikling av lederkapasitet er en av dem. Å bygge lederkapasitet vises her til organisasjoner som forbedrer evnen til å håndtere adaptive utfordringer. Et eksempel er å sikre nye talenter til fremtiden. Forståelsen av at motet til å gjøre nødvendige endringer ligger i menneskene som har et langsiktig perspektiv, og kjenner på eierskap til organisasjonen

sin. Adaptive ledere forstår at det er et viktig ansvar å få de riktige personene i de riktige rollene, til å gjøre de rette jobbene (Heifetz et al., 2009, s. 104). Lederutvikling for etterfølgere er også et lederansvar, og må praktiseres helt i detaljene med tydelig veiledning for å lære hvor de kan gi sitt største bidrag, og hva de kan gjøre for å maksimere potensialet sitt. Å ha en plan for dette er en indikator på hvor godt en organisasjon klarer seg over tid (Heifetz et al., 2009).

Heifetz (2009) peker også på viktigheten av at ledere må ta vare på seg selv, og viser til ulike måter ledere kan bygge personlig og mellommenneskelig kapasitet. Å blomstre fremfor å jobbe seg til utmattelse. De viser til ulike praksiser som gjør at ledere har større sjans for å nå målene, og klarer å stå i jobben over tid:

**Ledere må utvide personlige støttenettverk.** Ledere trenger ikke, og bør ikke gjøre alt alene. Uten å søke støtte og råd fra andre, vil ledere bli sårbare for sine egne feil og svakheter. De må dyrke et personlig nettverk som kan gi moralsk støtte og råd, og som er utenfor systemet ledere prøver å endre. Snakke regelmessig med personer utenfor miljøet, og tilfredsstill behovene utenfor jobben. På denne måten kan ikke «motspillere» bruke ting for å få lederen ut av «spillet». Ledere bør også forankre seg selv flere steder i samfunnet (Heifetz et al., 2009).

**Ledere må finne fortrolige.** Ledere kommer til å trenge noen som kan være med å bære den følelsesmessige vekten. Å lede adaptive endringer er en lang prosess, og det kan være lurt at noen minner ledere på hvorfor de bruker all energien i den pågående prosessen. Fortrolige kan være venner, familiemedlemmer, coacher eller terapeuter. Disse kan hjelpe å skille rollen som leder fra rollen som «seg selv», og oppgaver som er vanskelig å mestre. Disse kan gi beskjed når ledere går inn i vaner og mønster som ikke vil fremme lederens formål. For at disse skal være verdifulle må ledere tørre å dele sårbarhet, og være åpne for at den fortrolige bekrefter både det leder gjør bra, men også få peke på triggerne som kan gi trøbbel. Det kan også være lurt å ha flere fortrolige, slik at ikke bare en må «bære hele byrden». Ledere må være klar over at potensielle fortrolige ikke bare dukker opp når de trenger dem, og derfor må ledere proaktivt rekruttere dem (Heifetz et al., 2009).

**Ledere må tilfredsstill sin egen «sult» utenfor jobben.** Alle mennesker har en naturlig hunger etter kjærlighet, bekreftelse, intimitet - og det å være viktig. På forskjellige måter for ulike typer mennesker, kan påkjenningen ved å lede ha en tendens til å forsterke disse behovene. At ledere da kjenner sin egen sårbarhet og tar vare på seg selv, kan hjelpe ledere å holde seg produktive med øynene mot målet. Når disse behovene er tilfredsstillt kan ledere



fokusere bedre på arbeidet uten å lete etter skryt og anerkjennelse i organisasjonen (Heifetz et al., 2009).

**Ledere bør forankre seg selv i flere fellesskap.** Å drive endringsarbeid over tid vil ta alt av tid, energi og oppmerksomhet som ledere er villig å gi. Arbeidsmiljøet vil sjelden sette grenser, og derfor er det smart å også forankre seg i noe utenfor jobben. Det kan være sport, åndelig tilhørighet eller andre fellesskap. Dette kan hjelpe ledere til at den store innsatsen på jobb ikke tærer, og disse miljøene kan også gi inspirasjon og innsikt som kan brukes i jobben (Heifetz et al., 2009).

**Ledere utvikler strategier for å ivareta seg selv.** For å praktisere lederskap må ledere være i kontakt med seg selv. Om ledere ikke er i harmoni med eget sinn og kropp, kan stress overta. Adaptivt lederskap stresser ledere like mye som andre involverte. Det er ikke sikkert ledere føler stresset mens adrenalinet pumper, men det skjer. Ledere trenger derfor en robusthet, og det kan være avgjørende at ledere prioriterer aktiviteter som gir påfyll (Heifetz et al., 2009).

**Tid til refleksjon – opprette helligdommer.** Ledere bør sette av tid til å reflektere både over det som har skjedd den siste tiden, og forberede seg på det som ligger foran. Hver leder må selv finne sitt sted og sin metode som fungerer. Det kan være å forberede uken en søndagskveld, en gåtur for å tømme hodet i fredagslunsjen, eller meditasjon. Det handler om at ledere finner seg et fristed der de kommer bort fra konflikter, der de kan reflektere over hendelser og reaktivere trigger. På denne måten kan ledere slippe unna med å bli dominert av alt som skjer på jobben. Finne et sted der de får perspektiv på rollen sin, og finne tro på at egen innsats kan bære frukter til tross for tilbakeslag. At ledere finner et «helligdommens rom», fysisk eller mentalt, der de kan høre seg selv tenke, kan hjelpe å behandle både faglige og personlige utfordringer. Et sted å finne meningen med livet, til tross for alle uunngåelige frustrasjoner som følger med i en endringsprosess (Heifetz et al., 2009).

**Ledere må fornye seg selv.** Ledere må sørge for egen trivsel og utvikling. Det handler om hvordan ledere bruker seg selv, og hvordan de mobiliserer andre. Nøkkelen ligger ifølge Heifetz et al., (2009) i lederskapets «innsidearbeid». Å trives på jobb er mye mer enn å overleve. Når ledere trives betyr det at de vokser og blomstrer. Da trengs det både robust styrke, helse, utholdenhet og fornyelse. Sistnevnte er en aktiv prosess der ledere klarer å fjerne seg fra følelsene av tøffe opplevelser, og finne tilbake til kjernen og verdier de tror på (Heifetz et al., 2009).

**Ledere må ha en balansert portefølje.** Ledere må finne egen mening med livet et sted, både i sitt personlige liv og yrkesliv. Å skulle begrense meningen i livet til kun et sted, enten det er privat eller jobb, vil gjøre deg sårbar når du utfordres av endringer i omgivelsene dine. Ledere må finne et sted hvor de får muligheten til å ta vare på både kropp, sjel og vennskap. Der vanskelige øyeblikk deles, og livets gleder forsterkes (Heifetz et al., 2009).

**Finn tilfredshet daglig.** Ledere må vite at det er spenning mellom visjonen som kjennes i hjertet, og handlingene ledere har mulighet å gjøre noe med hver dag. Det vil ta mer enn et liv å oppnå noen av lederes høyeste ambisjoner. Ledere kan likevel oppnå en del i handlingene med menneskene de leder hver eneste dag, ved for eksempel empatien de viser i en telefonsamtale (Heifetz et al., 2009).

**Ledere være realistiske og optimistiske.** Noen mener at ledere må velge å være realistisk eller optimistisk. Ved å holde på begge og være urokkelig optimistisk og kjølig realistisk, forhindrer ledere at optimismen flyter ut i naivitet, og realisme går over til kynisme (Heifetz et al., 2009, s. 297). Ledere som holder optimisme i live tar seg tid til å fornye troen på at endring er mulig. De minner seg selv på at annerledes og bedre er mulig. De opprettholder selvdisciplin og reflekterer over egen innsats. De vet de kommer til å gjøre noen feil, og gir seg selv tillatelse til det. De ser muligheten til å tilføre verdi til andres menneskers liv (Heifetz et al., 2009).

### 3.8 Oppsummering

En stadig mer kompleks barnehagehverdag vil bære preg av flere endringsprosesser enn vi tidligere har vært vant til. Dette er prosesser som krever en annen kompetanse innenfor endringsledelse. Hyppige endringer krever ressurser og evnen til å håndtere ulike problemstillinger, momenter og uforutsette hendelser på samme tid (Meyer & Stensaker, 2011).

Begrepet kapasitet blir brukt for å beskrive ferdigheter, motivasjon, kunnskap og holdninger (Flaspooler et al., 2008). Dette er noe som ligger til grunn for å gjennomføre oppgaver, og kan være et nyttig tema relatert til pedagogiske organisasjoner som barnehage, da det handler om utvikling av kvalitet i hele organisasjonen (Roland, 2023c). Roland (2023c) viser også til at organisasjonen eller menneskene kan ha høy kompetanse, men om det mangler motivasjon, eller om de ansatte har dårlige holdninger, vil dette påvirke kapasiteten på en negativ måte.

Heifetz et al., (2009) snakker om adaptivt lederskap og hvordan ledere bygger kapasitet i eget lederskap for å håndtere all endring og utfordringer, og hvordan ledere ivaretar seg selv både i rolle og som menneske. Kapasitetsbegrepet vises også i to ulike retninger. Det private næringslivet som har lange tradisjoner for å bruke kapasitetsbegrepet, og i offentlig sektor hvor blant annet Leithwood (2020) og Aas og Paulsen (2022) har forsket på hva som kjennetegner god skoleledelse. Roland et al., (Roland et al., 2023b) har skrevet en bok om kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT. Utover dette finnes det lite forskning på kapasitetsbegrepet knyttet til lederrollen i barnehager. Nettopp dette mener vi gjør problemstillingen vår svært interessant.

## Kapittel 4. Metode

I dette kapitlet ønsker vi å gi en beskrivelse av forskningsopplegget i masteroppgaven. Vi gikk inn i denne prosessen med en nysgjerrighet på lederrollen og undring over hva ledere som lykkes faktisk gjør. Vi er omgitt av mange dyktige ledere, men ser at vi som sektor vil kunne ha noe å hente på en større bevissthet rundt eget lederskap og egen lederrolle. For oss ble det derfor naturlig å velge en kvalitativ metode med individuelle intervju. Forskningen bygges opp rundt en pragmatisk tilnærming. Dette vil gi oss et større handlingsrom i metodevalget, men også kunne føre oss tettere på praksisfeltet og lederne vi ønsker å tilnærme oss.

Vi vil redegjøre for strategien for vår forskning gjennom å utdype metodevalgene vi har tatt knyttet til tilnærming, design, og innsamling av data. Deretter vil vi drøfte noen etiske dilemmaer man står ovenfor knyttet til forskning på eget praksisfelt. God etisk praksis er helt avgjørende for å opprettholde tillit til både forskningsfeltet, men også kolleger og samfunnet generelt (Dalland, 2021). For å utvikle en god analyse vil vi støtte oss til SDI metoden (stegvis-deduktiv induksjon). Metoden har som mål å utvikle gode innsikter, refleksjoner og teorier med utgangspunkt i empirisk materiale (Tjora, 2018).

I et forskningsdesign vil alle typer tilnærminger ha sine styrker og svakheter (Jacobsen, 2022). Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi se på styrker og svakheter knyttet til strategien vi har valgt, men også i forhold til det å være forsker i eget fagfelt.

### 4.1 Strategi for vår forskning

Vår forskning vil bygges opp på prinsipper fra den pragmatiske tilnærmingen. Gjennom denne tilnærmingen til metode leter man etter praktiske løsninger og handlinger som er mest effektive for å oppnå mål gjennom undersøkelser (Jacobsen, 2022). Nysgjerrigheten rundt hva som gjør at noen ledere lykkes over tid, mens andre strever har vokst seg frem gjennom observasjoner fra egen sektor. Basert på disse observasjonene har vi formulert problemstilling med forskningsspørsmål som vi ønsker å teste ut ved hjelp av den kvalitative metoden og individuelle intervju. Denne tilnærmingen til kunnskapsutviklingen gjør det vanskelig å velge enten deduktivt eller induktivt. I en pragmatisk, abduktiv tilnærming, leter man etter

sannsynlige beskrivelser og forklaringer (Jacobsen, 2022, s. 38). Abduktiv tilnærming legger opp til en dialog mellom teori og empiri. Teorien vil bidra til å forstå empirien, mens empirien og analysene også vil bidra til å utvikle teoriene (Jacobsen, 2022). Denne dialogen støttes også opp under SDI metoden vi har valgt å bygge analysen vår på, og vil kunne gi gode premisser for undersøkelser av vår problemstilling. Ettersom vi finner mindre mengder teori som går i kjernen av vårt tema, ledelseskapasitet, vil en veksling mellom teori og empiri være avgjørende.

For å komme i dybden av problemstillingen vil vi ha et intensivt undersøkelsesopplegg med få respondenter. Gjennom intensive design søker man å få en grundig forståelse, både om hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2022, s. 100). Vi vil gjennomføre intervju av seks individuelle daglig ledere. Gjennom individuelle intervju vil informantene få tid og rom til å bidra med sine personlige synspunkter, tanker, erfaringer og refleksjoner og på den måten bringe frem nyansert data.

Utvalget av kandidater baserer seg på måltall fra KPI, og vil kunne defineres som en kvantitativ metode. Den pragmatiske tilnærmingen legger til grunn at både tall og ord er like vesentlige og verdifulle i samfunnsvitenskapelige studier. Tilnærmingen anerkjenner også at både det kvalitative og kvantitative har forskjellige fordeler og ulemper (Jacobsen, 2022).

Det vil gjennom intervjuene naturlig opprettes en relasjon mellom oss som forskere og lederne vi ønsker å undersøke. Nærheten kan være hensiktsmessig for å kunne sette seg inn i ledernes meninger og tanker. Denne type nærhet vil kreve stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2022). Det er lederne vi intervjuer som legger føringene for hvilken type informasjon vi får inn og definerer på den måten i stor grad hva som er den «korrekte» forståelsen. Ettersom vi jobber/ har jobbet i samme rolle som lederne vi skal intervjuer, vil det kunne bli utfordrende å oppnå en stor distanse. En tydelig intervjuguide, kombinert med god rolleavklaring vil derfor være avgjørende.

Gjennom intervjuene vil vårt hovedfokus være å fange opp de individuelle forskjellene, men konteksten vil ligge som et felles grunnlag, som vi vet påvirker lederne i større og mindre grad.

## 4.2 Utvalg av enheter

Vi har tilgang til tall fra to av de største private barnehagekjedene i landet. Med utgangspunkt i disse tallene har vi valgt ut seks daglige ledere som har levert gode resultat i egen organisasjon gjennom de siste tre til fem årene. Begge kjedene måler alle ledere via KPI'er som økonomi, dekningsgrad i barnehagen (fulle plasser), sykefravær, samt score på medarbeider- og brukerundersøkelser. KPI står for *Key performance indicators*, og er et styringsverktøy for effektivitet, ikke for kvalitet. Det finnes mye taus kunnskap i sektoren. Noen barnehager løftes frem gjennom godt rykte over år, der KPI-ene varierer mens andre barnehager kan vise til kvalitet gjennom gode målbare resultater. Vi har valgt å gjøre vårt utvalg basert på konkret tallmateriale som skiller ut ledere som lykkes med noe, fra de som ikke får det like bra til. Dessuten måler disse KPI-ene ulike deler av en leders oppdrag. Det er av interesse at noen barnehager har nærvær på 94% gjennom flere år, mens store deler av sektoren sliter med høyt sykefravær måned etter måned. Det er også spennende med medarbeiderundersøkelser som nærmest gnistrer av stolthet og trivsel på egen arbeidsplass, mens andre leverer middels trivsel på flere spørsmål år etter år. Brukerperspektivet er aktuelt i en tid der barnehagene konkurrerer om barn. Undersøkelsen fra utdanningsdirektoratet gir barnehagene en tilbakemelding på foreldrenes totale tilfredshet av barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2024). Nye foreldre kan i mange tilfeller velge fritt og på bakgrunn av erfaringen fra andre foreldre. Dette påvirker rykte til barnehagen. Økonomi er en KPI som må være bærekraftig for å kunne drive barnehage. Måling av økonomi handler ikke om mest mulig overskudd, men om å ha eierskap til eget budsjett for å holde det i balanse. Vi valgte å se bort fra tallene på dekningsgrad med barn i barnehagene, ettersom dette også styres av geografi. Det finnes kommuner som har synkende fødselstall og utflytting som er faktorer ledere ikke har mulighet til å påvirke.

Vår opprinnelige plan var å plukke ut de seks beste lederne som hadde lengre erfaring enn tre år, og som scoret best på alle disse fire KPI-ene de tre siste årene. I arbeidet med utvelgelsen oppdaget vi en utfordring som i seg selv er et spennende funn. Tallene viste at ingen barnehager har klart å oppnå høy score på alle våre utvalg av KPI-er gjennom de tre siste årene. I en av kjedene hadde kun 19 barnehager veldig høy score på brukerundersøkelsen de tre siste årene. Av disse fant vi igjen bare seks barnehager som også hadde høy score på medarbeiderundersøkelse i tre år. Alle disse seks hadde igjen noen år med høyt sykefravær

og/eller stort underskudd etter budsjett. Dette funnet kunne vært interessant og fulgt videre, da det viser kompleksiteten i å definere hva som er en god leder og god barnehage. Vi valgte likevel å gå videre med forskning på ledelseskapasitet som er vår store interesse. Sammen med veiledere ble vi enig om å plukke ut ledere som har levert gode resultat gjennom de tre til fem siste årene. Innenfor disse årene er det derfor noen av de daglige lederne som har hatt en «dupp», men har på samme tid vist at de har klart å jobbe resultatene opp igjen. Vår erfaring er at både ledere med økende resultat, og ledere med noen få krevende år der de «reiser seg igjen», kan være et signal på god ledelse. Ut fra dette fant vi seks gode informanter, som vi har valgt å ha enkeltintervju med.

### 4.3 Intervjuprosessen

Vi valgte å bygge våre intervju på en strukturert tilnærming hvor vi utformer hovedspørsmål og rekkefølge på forhånd. Gjennom denne tilnærmingen får man et større sammenligningsgrunnlag av svarene (Thagaard, 2018). Vi valgte å ha noen oppfølgingsspørsmål tilgjengelig som vi i intervjuprosessen kunne benytte om det kjentes naturlig og nyttig for å komme i dybden av det informanten brakte frem. Som forskerne har vi kontroll over fremdriften i intervjuet, ettersom vi viser til de tema vi ønsker svar på, og hva som er tilstrekkelig informasjon om hvert tema. Det kan likevel oppstå at noen informanter er lite verbale eller har motforestillinger på enkelte tema. Dette er en utfordring vi må håndtere for å komme videre. Motsatt kan det komme situasjoner der intervjupersonene bruker for mye tid på enkelte spørsmål, og her må den som intervjuer ta kontroll og bringe samtalen inn på riktig tema igjen (Thagaard, 2018).

Intervjuguiden ble utformet i forkant av intervjuene og bygger på Hye (2023) sin firdeling av ledelseskapasitet: Kunnskap, ferdigheter, holdninger og motivasjon. Spørsmålene under hvert av disse emnene stammer fra teorien til Heifetz (2009) om ledelseskapasitet samt Meyer og Stensaker (2011) om endringskapasitet. Etter testintervju i forkant av intervjuprosessen ble det gjort noen endringer på spørsmålene for å få frem mer nyansert data.

Informantene fikk intervjuguiden tilsendt et par dager før intervjuet, med en oppfordring om å lese godt gjennom og gjøre seg noen egenrefleksjoner. Dette var et bevisst valg, ettersom vi

ønsker å innhente personlig informasjon det kan være nyttig og viktig å reflektere over i forkant.

Ettersom vi har informanter lokalisert over hele Norge falt det seg helt naturlig å gjennomføre intervjuene som onlineintervjuer via nett. Plattformen vi brukte til dette er teams. Teams er et digitalt verktøy som allerede er godt implementert i kjedene informantene jobber i, og vil derfor minimere faren for digitale utfordringer underveis. Det kan være utfordrende å bygge tillit med informantene i forkant av online intervju. Dette valgte vi å løse gjennom god dialog både på epost og telefon med hver informant i forkant av intervjuene. At informantene sitter i egne hjem, eller på egne kontor vil også kunne være en faktor som bidrar til trygghet (Johannessen et al., 2021). En annen ting man må være oppmerksom på ved gjennomføring av online intervju er utfordringer knyttet til flyten i samtalen. I det fysiske rom fanger vi opp nonverbale signaler i forhold til når det passer at man skyter inn med en kommentar, eller når noen er ferdig med å snakke på en annen måte enn gjennom en skjerm. Her vil den strukturerte tilnærmingen vi har valgt å bygge opp intervjuet på bidra til å gi de beste forutsetningene (Thagaard, 2018).

### 4.3 Analyseprosessen

Analysering av kvalitativ data handler om en systematisk måte å forstå, tolke og presentere data på. Som en del av analysen er det viktig å strukturere og redusere datamaterialet, for lettere å få oversikt og mulighet til å se sammenhenger (Johannessen et al., 2021).

#### 4.3.1 Kvalitativ analyse som stegvis-deduktiv-induktiv

Vi har valgt å nytte oss av SDI metoden for analyse av data. SDI metoden (stegvis-deduktiv-induksjon) innebærer å jobbe i etapper fra rådata til konseptutvikling, og vil være et godt støttenettverk i prosessen med å navigere oss i store mengder datamateriale. Metoden bygger på systematikk og kreativitet. Systematikk gjennom datagenerering, analyse og konseptutvikling. Kreativiteten fremmes ifølge Tjora (2018) nettopp av systematikken med vekt på detaljer, åpenhet og viljen til å dele og diskutere. Det teoretiske aspekt er også en viktig del av analysemodellen (Tjora, 2018).



De første tre trinnene preges av en induktiv metode gjennom at man henter inn empiri, samler data og deretter trekker frem generelle mønstre basert på empiri. I de neste stegene har vi en mer abduktiv tilnærming gjennom koding og konseptutvikling. Her spiller den teoretiske innsikten en større rolle. Det som er spesielt med SDI metoden er at man har tilbakekoblinger for hvert trinn, hvor man på den måten også jobber deduktivt og sjekker ut empiri underveis (Tjora, 2018).

Vi vil kort oppsummere hvordan vi har jobbet oss gjennom de ulike stegene:

### **1. Generering av empirisk data**

Innsamling av data gjennom individuelle intervju

### **2. Bearbeiding og behandling av data**

Transkribering av intervjuer, gjennomlesing og organisering av data. Transkribering er en konkret omdanning av muntlig samtale til en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 210). Etter intervjuene satt vi igjen med flere timers taleopptak. Hvert intervju varte i alt fra 45 – 80 minutt. Vi har etter beste evne prøvd å transkribere intervjuene ordrett ut fra hva som har blitt sagt, uten noen form for tolking. Gjennom transkriberingen har det vært viktig for oss å ivareta anonymiteten til informantene. Navnene deres har blitt byttet ut med hver sin bokstav fra A-F. Steder, barnehager etc som ble nevnt, er også anonymisert.<sup>1</sup>

### **3. Kodestrukturert empiri**

Målet med dette trinnet er å ta vare på hva som ligger i det spesifikke materialet. Kodene skal være empirinære og bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet (Tjora, 2018). Dataene vi hadde samlet inn ble kodet for å gjøre de klar for analyse. Dette ble gjort gjennom å gjennomgå de transkriberte intervjuene nøye, lage sammendrag og deretter trekke ut temaer vi kunne identifisert på tvers av intervjuene. Etter å ha laget sammendrag fra alle de transformerte intervjuene, drøftet vi hvert enkelt intervju og sammendrag, og trakk ut koder fra hvert enkelt intervju.

---

<sup>1</sup> Dersom sensor ønsker å se de transkriberte intervjuene våre kan disse ettersendes ved forespørsel.

#### **4. Kodegrupper**

I dette trinnet gjennomgikk vi alle kodene som vi etterpå grupperte for å lage oss noen overordnede temaer. Disse teamene, eller kodegruppene gjør oss i stand til å videre kunne begynne å utvikle noen empiriske argumenter. Kodegruppene vil ifølge Tjora (2018) som hovedregel danne grunnlaget for hva man vil ha som hovedtema i analysen.

#### **5. Konseptutvikling**

Gjennom konseptutvikling og generalisering er målet å finne sentrale sammenhenger (Tjora, 2018). Som vi tidligere har vært inne på har vi innledningsvis benyttet oss av induktiv tilnærming i prosessen fra empiri til teori. For å teste hypotesene våre har vi benyttet oss av den deduktive tilnærmingen. I dette trinnet har vi knyttet hovedtemaene fra kodegruppene sammen med vårt teoretiske rammeverk og ut fra det prøvd å finne sammenhenger og konklusjoner. For å sikre en god konseptutvikling har det vært viktig med en åpen og fleksibel tilnærming. Vekslingen mellom empiri og teori har vært viktig for utviklingen av konsepter Tjora (2018).

#### **6. Teori (potensielt nivå)**

Funn fra empirien har bidratt til å utvikle vårt teoretiske rammeverk. Med utgangspunkt i dette rammeverket har vi utviklet en modell for ledelseskapasitet. Innholdet i modellen har blitt endret gjennom analysen av materialet fra intervjuene, og blir presentert i starten av kapittel 6.

#### **4.4 Validitet og relabilitet**

Målet med all forskning er å samle inn gyldig (valid) og troverdig (reliabel) empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2022). SDI modellen vil bidra til å sikre stabile og godt underbygde resultater og på den måten øke dataens validitet og relabilitet (Tjora, 2018).

#### **Validitet (gyldighet)**

Med gyldighet menes at empirien man samler inn gir svar på det man undersøker. Gjennom samfunnsvitenskapen deler man gyldighet i to ulike prinsipper: Intern gyldighet og ekstern. Intern gyldighet handler om hvorvidt vi har dekning for vår empiri ut fra de konklusjoner vi trekker (Jacobsen, 2022). For å sjekke ut den interne gyldigheten vil vi legge frem funn og

konklusjoner til respondentene fra intervjuene enkeltvis. Respondentene vil på den måten få mulighet til å kunne gi oss en tilbakemelding på om de kjenner seg igjen i de funn som trekkes frem. Når vi sjekker ut dette enkeltvis, vil vi kunne sammenligne tilbakemeldingene og si noe om den interne gyldigheten. Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres og overføres til andre organisasjoner eller sammenhenger. For at dette skal kunne være mulig må funnene ifølge Jacobsen (2022) være representative for sammenhengen man ønsker å overføre til. Prinsippene for ledelse vil være de samme på tvers av ulike sektorer og bransjer, men det vil alltid være ulikheter i kontekst, praksis og tilnærming. Som leder opererer man likevel ut fra flere grunnleggende prinsipper og vil tidvis stå i krevende og pressede situasjoner. Det vil derfor bli spennende å se om våre funn vil kunne generaliseres til bransjer og ledere utenfor barnehagesektoren. Videre refleksjoner rundt dette vil vi komme tilbake til i det avsluttende kapittelet.

### **Relabilitet (pålitelighet)**

Med troverdighet menes at undersøkelsen og resultatene skal være til å stole på. Satt på spisser skal man kunne gjennomføre samme undersøkelse to ganger og få noenlunde samme svar begge gangene (Jacobsen, 2022). Vi har tidligere skissert opp kriteriene vi har basert utvelgelsen på, gjennom måltall (KPI'er). Dette er datakilder vi anser som svært troverdige, og er fremstilt av uavhengige enheter i kjeden. Etersom det er sensitiv data som her fremlegges er anonymitet et svært viktig aspekt ved forskningen. Tallene vil fremstilles på en måte som gjør der at ikke skal være noen fare for gjenkjenning av enkeltindivider. Alle informantene vil også delta helt anonymt.

Under intervju vil respondentene bli påvirket av ulike typer stimuli fra oss som forskere. For å sikre pålitelighet hadde vi noen refleksjoner knyttet til om en av oss eller begge skulle gjennomføre intervju. Vi ønsket å gi respondentene like forutsetninger og rammer, og i størst mulig grad unngå stimuli fra oss som forskere. Gjennom en strukturert tilnærming til intervjuet landet vi likevel på å dele intervjuene oss mellom. På denne måten vil vi kunne måle resultatene opp mot hverandre. Dette valget ble underbygget av Jacobsen (2022) som påpeker: Når to undersøkere kommer frem til samme resultat, kan vi anta at resultatene er til å stole på (Jacobsen, 2022, s. 252).

#### 4.5 Etiske vurderinger og forskerrolle

Retten til selvbestemmelse og autonomi ble ivaretatt gjennom skriftlig samtykke, infoskriv om personvern knyttet til datainnsamling og samtaler pr telefon i forkant av intervjuene. God informasjon om personvern og anonymitet vil bidra til at informantene føler seg trygg til å kunne dele sine synspunkter på problemstillinger og spørsmål som kommer frem i intervjuet. Bruk av personopplysninger reguleres av personopplysningsloven (Johannessen et al., 2021).

Gjennom den pragmatiske tilnærmingen tar man utgangspunkt i at det finnes en virkelighet utenfor oss selv. Denne virkeligheten vil likevel ikke kunne forstås på en helt objektiv måte. Det vil derfor være avgjørende for forskningen at man klarer å ha et åpent blikk og reflektere over egen rolle (Jacobsen, 2022). Vår problemstilling er et resultat av observasjoner i egen sektor som har vekket vår nysgjerrighet rundt ledelseskapasitet. Gjennom eget lederskap har vi gjort oss egne erfaringer og tanker rundt hva som fungerer og hva som ikke har fungert. Dette gjør at vi bevisst og ubevisst tar med oss tanker, meninger og fordommer inn i forskningsprosessen. Det vil derfor være avgjørende at vi klarer å distansere oss fra disse tankene, og gå inn i intervjuene med en åpenhet rundt at det finnes en verden utenfor oss selv. Gjennom intervjuene ønsker vi å få nye perspektiv, og bli inspirert av nye måter å tenke og handle på. Eventuelle funn vil være av interesse og gi nye perspektiver, både for oss som enkeltpersoner og ledere, men også profesjonen vår.

#### 4.6 Metodologiske utfordringer og mulige begrensninger

Ettersom det har blitt gjennomført mindre mengder forskning på dette temaet fra før, vil gyldigheten bli utfordret. Vi har ikke studier/undersøkelser å sammenligne våre funn med. En strukturert bruk av intervjuguiden vil derfor være viktig, for å sikre likt utgangspunkt for innhenting av informasjon i de ulike intervjuene. Små detaljer som ulike valg av ord eller ordlyd vil kunne påvirke informantenes oppfatning av spørsmålene.

Den kvalitative metoden med individuelle intervju gir oss en styrke i form av fleksibilitet, dybdeforståelse og nyansert data. En utfordring og svakhet i forskningen er derimot at vi kun kan generalisere funnene ut fra de vi har intervjuet.

I prosessen med å kode de transkriberte intervjuene satt vi bevisst sammen, for å kunne diskutere og drøfte datamaterialet vi satt med. Ettersom vi er, og har vært ledere i samme stilling, var det viktig for oss å være bevisst på at ikke egne tanker og erfaringer fikk legge føringer for teamene som ble trukket ut. Vi brukte derfor god tid på denne prosessen, og la opp til kritisk drøfting av egne forklaringer og tolkninger fra dataen.

## Kapittel 5. Fremstilling av det empiriske materialet

I dette kapittelet vil vi presentere svarene fra intervjuguiden. Vi stilte respondentene til sammen 25 spørsmål, og vi vil kronologisk presentere dette gjennom fire ulike bolker: Kunnskap, ferdigheter, holdninger og motivasjon.

### 5.1 Kunnskap

#### 5.1.2 Hvordan fornyer ledere seg?

Den første delen handler om kunnskap, og innenfor dette området hadde vi fire spørsmål. Det første spørsmålet vi stilte respondentene våre handler om hva de gjør for å fornye seg selv som leder. Vi kan se eksempel på at mennesker inspireres på ulike måter, og velger å bruke ulike strategier for å fornye seg, men fellestrekket er at alle har fokus på å søke kunnskap innenfor ledelsesfeltet. Noen søker det i form av faglitteratur og kursing, mens andre er mer ekstroverte og søkende etter det nye og interessante, og ser etter det som utfordrer de litt. Flere oppgir relasjonelle forhold for å fornye seg.

Tre av seks helte i retning av at de fornyer seg gjennom å orientere seg mot faglitteraturen og formell kunnskap ved å lese mye faglitteratur, holde seg oppdatert på ny forskning, delta på kurs og gjennom å videreutdanne seg. Dette kan illustreres med følgende sitat fra respondent A: *«Jeg følger alltid med på ny forskning, jeg er veldig interessert i ledelse, så jeg prøver å holde meg oppe på forskningen, det gjør jeg alltid. Og litteratur, jeg leser mye om ledelse.»*

En annen kategori handler om å opprettholde engasjementet i seg selv. Tre av seks er opptatt av å fylle på energi gjennom å være raus med seg selv, og har fokus på motivasjon som for eksempel respondent D: *«Jeg er ganske raus med meg selv i forhold til hvis det er kurs jeg har lyst å gå på. Bare for å lære mer om noe, eller få litt mer energi, eller at jeg kjenner at nå trenger jeg litt tid ut fra kontoret, så melder jeg meg på det.»*

Alle seks respondentene søker også fornying gjennom det relasjonelle, ved å hente energi gjennom samspill med andre ledere og læring fra andre yrkesgrupper.

«Når vi har ledermøter så er jeg veldig opptatt av å høre andres historier, og lærer mye av det. Jeg er interessert i å høre historien til alle andre, og det føler jeg er mye med å fornye meg som en leder. Da får jeg inspirasjon, tips og triks.» Respondent E.

Vi stilte også oppfølgingsspørsmål på hvilken måte de opplever at fornying er viktig for eget lederskap, og svarene viser høy bevissthet på hvordan og hvorfor de er opptatt av dette. Fire respondenter viser til at fornying er med å opprettholde engasjement, motivasjon og for å klare brenne for noe. At påfyll er med å utvikle både seg selv som leder, men som igjen drypper på bevisstheten til andre ansatte, og dermed sikrer et bedre barnehagetilbud.

«Jeg tenker at det er viktig for at jeg skal ha noe å brenne for. Hvis jeg skal være en god leder, så kjenner jeg at da må jeg ha det bra selv og være motivert.» Respondent C.

«Det gir meg mye motivasjon og inspirasjon. Trygghet i rollen, økt kompetanse, og mer handlekraftig og beslutningsdyktig. Og så kjenner jeg jo på at det gir meg inspirasjon i arbeidet med videreutvikling av barnehagen og de ansatte. Og det har jo gjort at jeg har vært tydelig i forventningene til ansatte. Hvorfor er vi her?» Respondent B.

Respondent D forbinder fornying med energi og egentid: «Det gir energi, og så kan jeg få litt tid for meg selv. For det kjenner jeg at jeg trenger innimellom», mens respondent A er klinkende klar på at fornying er viktig for å ha tyngde:

«Det er helt avgjørende for meg, det å ha tyngde på avgjørelsen man tar i det daglige i barnehagen. Det er ikke bare å si at «sånn skal vi gjøre det, for det har jeg lest skal være lurt.» Det er sånn, jeg må ha tyngde på når jeg skal for eksempel ha endringer, at dette her sier forskning, eller dette her er smart, dette tror vi fremtiden vil ha betydning for. Og likt om du møter utfordringer med arbeidsgiver, så kan det hende at det er litt viktig å ha tyngde på det du mener. For hvis du skal få gjennomslag, så må du kanskje ta avgjørelser på tyngde, og ikke synsing og følelser.»

### 5.1.3 Betydning av nettverk

Alle respondenter inngår i ett eller flere nettverk gjennom egen kjede, og ved spørsmål om hvilke muligheter disse gir, trekkes trygghet, tilhørighet og læring frem. Et foru der gode

relasjoner og kollegastøtte gjør at de får bruke sine sterke sider, og der de får input på problemstillinger de står i.

*«De nettverkene jeg har i dag så har jeg jo jobbet så lenge, så er jeg kanskje en del av de i nettverket, som på en måte gir til andre. Så for meg så er de nettverkene mest tilhørighet.»*

Respondent A

*«Det har gitt mye læring, med tanke på at vi har drøftet ny kunnskap, utfordringer, problemstillinger. Dette med at du ikke alltid står helt alene i alle ting du skal gjøre.»*

Respondent B.

Fem av seks respondenter forteller at de inngår i, har inngått i eller ønsker å inngå i nettverk utenfor egen sektor. De viser til at dette gir bredere innsikt i ledelsesfaget, gir andre perspektiver, og at ulike yrkesgrupper kan gi andre tilnærminger til lederrollen. Det trekkes også frem at det er gøy å treffe andre ledere enn barnehagefolk, og et ønske om å tilhøre et nettverk som gir energi. Det vises til eksempler fra populære frokostsamlinger på BI hvor ledere fra bank, helse og marked inngår, forelesninger på studie med rektorer og ingeniører, og selvvalgte nettverk innen eget interessefelt som for eksempel sport. Respondent D peker på at *«jeg vil gjerne ha input fra andre sektorer for å se litt nytt på lederskapet i barnehagen, fordi jeg føler at de kanskje har en litt «freshere» tilnærming til ledelse.»* Respondent A forteller om år som medlem i byens næringsforening, og *«syns at det var viktigere å ha tilhørighet til næringsnettverket, for det synes jeg var mer spennende»*, mens respondent C sier: *«Jeg tenker egentlig mer på hva som gir meg energi. Da kjenner jeg litt på det der at det må være noen som tar litt plass. Sånn at jeg blir inspirert, men så må de også ha evne til å gi meg plass. Da synes jeg det er spennende hvis det er ulike yrkesgrupper.»* Respondent E er tydelig på at han velger nettverk ut fra egne behov: *«De nettverkene, velger jeg jo, og det er jo ikke bare jobberelaterte nettverk. Så jeg velger på en måte de nettverkene som, eller, jeg søker den kunnskapen som jeg trenger, der jeg trenger den, jeg»*, mens respondent D trekker frem nettverk utenfor egen sektor som noe lystbetont: *«Det er ganske gøy å møte andre enn barnehagefolk av og til.»*



#### 5.1.4 Hvordan rigger ledere seg for endringer?

*«Det jeg tror jeg er ganske flink til, det er å ikke nødvendigvis se på alt som kommer som nytt, men å prøve å integrere det i noe vi allerede har gjort.» Respondent F.*

Alle respondenter tilpasser og integrerer nye endringer som kommer i noe organisasjonen allerede har og kan. De forteller om kartlegging, sortering og utvelging av det viktigste. Bevissthet på å gi riktig dose med endringer og trygge ansatte i prosessene, og vise gevinsten med endringene. Respondent E peker på at *«mye av dette skal jo også ned til personalet, og hvis det blir veldig mye for deres del, så mister de motivasjonen, for de har ikke nødvendigvis den samme driven som jeg har. Og da må jeg passe på å spe på i forsiktige lag så det ikke blir for mye.»* Respondent D er bevisst det samme og sier at *«det handler mye om å roe ned ansatte og trygge dem, for at man ikke skal få masse motstand.»*

Fire av seks respondenter trekker frem struktur for å klare rigge seg for stadig nye endringer. Struktur, planer og god informasjon til personal på hva som skal skje. Respondent A trekker frem strukturert arbeidsmetodikk: *«Jeg må prøve å ha en god arbeidsmetodikk på kontoret mitt, sånn at jeg på en måte kan skape meg et handlingsrom til å sitte og tenke i glasskula på hva vi tror kommer rundt neste sving.»* Respondent B er tydelig på strukturen: *«Først og fremst så jobber jeg veldig strukturert. Det har liksom vært min greie. Jeg må ha planer og oversikter, så jeg rigger meg veldig i forhold til det.»*

Fem av seks respondenter forteller om en indre drive, konkurranseinstinkt og om et stort ønske om å lykkes. De er tålmodige, utholdende, uredde og glade i nye ting. De bruker lite tid på å irritere seg eller være frustrert over endringer, da de er forberedt på at de kommer fortløpende, og velger å heller se på det som utfordringer.

Respondent C: *«Jeg tenker at jeg har et konkurranseinstinkt som gjør at jeg vil få det til. Og så tenker jeg også at jeg er i tillegg til denne konkurranseinstinktet, så jeg tror jeg at jeg er ganske tålmodig. At jeg er på en måte utholdende. Og så er jeg i utgangspunktet ikke redd for endringer.»*

Respondent E: *«Jeg har på en måte mye underbyggende i meg, den lysten til å lykkes, lysten til å vinne i denne her sammenhengen. Det er den indre driven min som gjør at jeg tar fatt på de nye utfordringene.»*

Tre av seks respondenter viser også at de alltid ser fremover og tenker langsiktig i jobben med å rigge seg, og en viser også til engasjement i politikk og forbund som påvirker rammevilkårene.

### 5.1.5 Støttespillere

Samtlige informanter trekker frem at de er helt avhengige av å ha mennesker rundt seg som kan gi de energi og påfyll. Disse gode relasjonene gjenspiller seg i alle respondentene, men har ulik form. Fire av seks viser til en sterk relasjon og et fruktbart samarbeid med nestleder, stedfortreder eller verneombud, og flere trekker frem at en viktig faktor hos støttespillere er at de kan utfordre de, og tørre å gi tilbakemeldinger. Respondent B omtaler verneombudet som har vært en god støttespiller, og sier følgende: *«Det er jo ikke alt du, selv om du er ute og «spaner» litt, så har du ikke alltid aning på alt som skjer. Så hun var så god på de tingene. Hun turte å gi meg også tilbakemeldinger, «nå syntes jeg det var noe», «nå går det ikke.»*

Respondent C argumenterer for at hun trenger støtte for å klare gi gass. Da er hun avhengig av positive og handlekraftige mennesker rundt seg: *«Men jeg må kjenne at jeg har noe støtte, så kan jeg kjøre på og ture i vei, og gå forbi og over og under og rundt. I egen barnehage er det utvalgte personal som er positive folk.»*

To viser til andre daglig ledere i eget nettverk hvor alle gir mye av seg selv, og da også får mye tilbake. Respondent E beskriver det som dette: *«En relasjon som er bygget opp over tid, og da holdes det ikke noe konto på deg, for at du har gjort ditt, og jeg har gjort datt. Nå har vi felles konto.»*

To viser til at kjeden de jobber i er den viktigste støttespiller i forhold til fag, og to trekker frem lederteamet sitt som viktige støttespillere.

Respondent F: «En veldig stødig ledergruppe. Jeg har erfarne pedagogiske ledere som står støtt og har jobbet i mange år, kjenner barnehagen og har det samme ønsket som jeg har, og det er å drive en høykvalitets barnehage.»

Tabell 1: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien kunnskap

Fornye seg selv som leder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnskap innen ledelsesfeltet</li> <li>• Ledelselitteratur og videreutdanning</li> <li>• Bevissthet på påfyll av energi</li> <li>• Relasjoner og samspill med andre</li> <li>• Historiefortellinger</li> </ul>
Nettverk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egne nettverk er trygghet, tilhørighet og læring</li> <li>• Mer læring i nettverk utenfor egen sektor. Bredere innsikt, andre perspektiver, mer spennende</li> </ul>
Hvordan rigger seg selv for stadig nye endringer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasser og integrerer i det som allerede finnes</li> <li>• Struktur</li> <li>• Utholdenhet/tenke langsiktig</li> <li>• Uredde</li> <li>• Indre drive</li> </ul>
Støttespillere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avhengige av mennesker som gir påfyll og energi, og som de kan sparre og få tilbakemeldinger av</li> <li>• Kolleger på jobb og/eller i private relasjoner</li> </ul>

## 5.2 Ferdigheter

Den andre bolken i intervjuguiden handler om ferdigheter. Gjennom intervjuene fremkommer det at samtlige respondenter har et bevisst forhold til hvordan de tilpasser eget lederskap, men at de har ulike behov og fokusområder. Under kategorien ferdigheter stilte vi fem spørsmål, hvor det første spørsmålet handler om hvordan respondentene tilpasser eget lederskap for å håndtere presset hyppige endringer kan føre med seg.

### 5.2.1 Tilpassing av eget lederskap

To av seks trekker frem delegering og ansvarliggjøring som en viktig faktor for tilpassing av eget lederskap. Det handler om å bygge lederteamet rundt seg, gi andre mulighet for mestring, oppdage andres kompetanser, gi tillit og på den måten frigjøre tid i eget lederskap. Dette illustreres av følgende sitatet: *«Det er ikke primært jeg som er lederen. Jeg jobber mye med å bygge lederteamet. Og på den måten får jeg jo også de andre med. Hvis det er ting som trykker en periode, så kan jeg delegere for å få frigjøre tid for meg selv, til å gjøre unna det som jeg må gjøre.»* Respondent E

*«Jeg har utrolig mye fokus på å oppdage andres kompetanse og kapasitet, og har egentlig møtt meg selv litt i døra når jeg har tenkt, ja men jeg bare gjør det fordi da slipper hun, og så har jeg egentlig fratatt de en oppgave de hadde elsket å gjøre. Så jeg jobbet utrolig mye med å delegere vekk og gir ekstremt mye tillit til andre. For da blir det mindre press på meg.»*

Respondent D

For å ha kontroll over alt det nye som kommer, og på den måten kunne tilpasse eget lederskap trekker to av respondentene frem oversikt og system som en viktig forutsetning. Det handler om å organisere innholdet i det som kommer og få satt det i et system, både for sin egen del men også for resten av personalet. Det trekkes frem at det er lettere å sette tydelige forventninger til personalet når de vet hva som skal gjøres og hva som kommer. Det letter igjen jobben for daglig leder. Spesielt viktig er det nå som endringene skjer så raskt:

*«For det er jo nå du kjenner at det blir bare mer endringer og de skjer kjappere enn de gjorde før.»* Respondent B

*«Prøver å få en oversikt over endringene og hva som skal til.»* Respondent F

Samtlige respondenter trekker frem balanse mellom fritid og jobb som en viktig faktor for ivaretagelse av seg selv. Dette vil vi komme nærmere inn på i under neste kategori, holdninger. For tre av respondentene trekkes denne balansen likevel frem som en bevisst handling for tilpassing av eget lederskap og for å kunne yte som leder, ikke bare ivaretagelse

av seg selv. Respondent A oppsummerer med at det er denne balansen hun jobber mest med for å være en god leder og utdyper det med følgende utsagn: «*Jeg tror jeg tilpasser meg selv, jeg. Og har jo skjønt at jeg må ha balanse i livet. Så jeg gjør veldig mye privat for å takle utfordringer på jobb.*»

For andre handler balansen mye om å håndtere stress og jobbe aktivt med å opprettholde en balanse i seg selv. Det kommer frem av respondent F som setter ord på at hun aktivt prøver å beholde roen, ikke la seg stresse eller vippe av pinnen: «*Hold ut, altså stamina. Hold on – be strong.*»

Respondent D legger også vekt på at hun jobber aktivt med å stresse ned og har selv en tanke om at hun ikke trenger å løse alle oppgaver eller ha alle svar selv: «*Vi har en ekstremt kompleks jobb, så hvis vi glemmer noe eller mangler kompetanse på noe, er jeg ganske kjapp med å si at dette kan jeg ingenting om.*»

En av respondentene vektlegger handlingsrommet og autonomien som en viktig faktor for tilpasning av eget lederskap. Det kommer stadig flere føringer, krav og forventninger ovenfra. Handlingsrommet og autonomien i lederrollen blir ifølge flere respondenter mindre. Respondent C gir seg selv likevel dette handlingsrommet, og tenker det er den viktigste tilpasningen hun kan gjøre for eget lederskap: «*Jeg vil gjerne nå alle målene, og jeg vil at vi skal være best. Men det er ikke alltid at jeg har tro på å gå samme stien, for å komme dit.*»

For å kunne tilpasse en kompleks lederrolle får vi gjennom intervjuene inntrykk av at respondentene er uredde, og tør å gå egne veier.

### 5.2.2 Fortrolige

Her ønsket vi å undersøke om respondentene hadde fortrolige de kunne søke råd og veiledning hos i krevende situasjoner på jobb. Det kom frem at bare tre av seks brukte nettverket i kjeden som sine fortrolige, til tross for at de har gitt uttrykk for at disse nettverkene i hovedsak gir trygghet. Fem respondenter bruker nestleder/stedfortreder, mens fem av seks har andre private de ser på som sine fortrolige. Dette kan være alt fra ektefelle, venner, treningspartnere, innleid EQ-terapeut eller bedriftspsykolog.

Målet med disse samtale er for samtlige å få muligheten til å tømme ryggsekken og frustrasjon, og på den måten få det bort fra skuldrene. Som respondent E: *«Jeg har et par stykker som er veldig lett for meg å være fortrolige med, å si eller tømme hele søppelbøtta. Verdien ligger i å få sagt det høyt. Da kan man lettere sortere og bearbeide.»*

*«Man kan få ut gørr eller sånne ting.»* Respondent F

*«Luft frustrasjoner, eller hjertesukkene, som du kjenner det kan være greit å få bort. Få det bort fra skuldrene på et vis, slik at du egentlig kan flytte fokuset litt.»* Respondent B

Respondent D oppsummerer det hele fint: *«Det hender jo at følelser tar stor plass i vår sektor. Da handler det jo for meg om å klare å være den som holder litt hodet kaldt inni mellom, når det stormer litt for andre.»*

Alle informantene trekker også frem verdien av å få ulike perspektiv for å kunne justere eget lederskap. Tilbakemeldinger på hvordan de har løst oppgaver, eller hvordan de har ordlagt seg i samtaler. Det handler om å få andre perspektiv inn på egne tanker. *«Det ligger en egenrefleksjon i det.»* Respondent B

*«Fordi det jeg kan være redd for som leder er å sitte alene på min egen tue og bli så veldig klok på mine egne tanker og svar, at jeg glemmer å tenke på den andres perspektiv.»* Respondent D

Respondentene viser til viktigheten av å være i balanse for å kunne ta vare på andre. Leder passer på at de ansatte får fylt på sine behov, men gir nødvendigvis ikke alltid like mye tilbake. Disse gjensidige relasjonene gjennom fortrolige blir derfor avgjørende for få tilbakemeldinger og for å kunne justere seg.

### 5.2.3 Behov for bekreftelse og anerkjennelse

På spørsmålet om hvordan respondentene får dekket behovet for bekreftelse og anerkjennelse utenfor jobb er respondentene også samstemte. Samtlige trekker frem familien som viktigst for anerkjennelse og bekreftelse, og at de ikke trenger særlig mye av dette. De viser til en stor tro på eget lederskap, og har gjennom årene fått mye bekreftelser på at det de gjør er riktig.

Denne erfaringen viser respondent B til som en nøkkelfaktor for å bygge opp en selvtillit i seg selv som leder, og ikke gjøre seg så avhengig av anerkjennelse og bekreftelser fra andre: «Og når jeg bikket over 30, da begynner jeg egentlig å tro på det. Jeg måtte bli over 30 før jeg egentlig ikke var den der «unnskyld meg at jeg er her.»

Fire av seks respondenter hevder at de ikke er opptatt av å få verken anerkjennelse eller bekreftelse. Dette er noe de selv henter ut fra mestringsopplevelser og erfaringer. Dette kommer frem gjennom følgende utsagt: «Men jeg vet ikke, kanskje det er litt arrogant sagt, men inni meg så gir jeg litt faen i hva folk synes om meg.» Respondent D

«Jeg vet det høres litt rart ut, men jeg har veldig lite behov for anerkjennelse av mange andre. Jeg er så selvsikker på det jeg gjør er riktig, at jeg trenger ikke så mye mer.» Respondent A

Respondent E fremstår som en relasjonsorientert leder og henter ut mye bekreftelser gjennom gode relasjoner: «Jeg trenger ikke nødvendigvis at noen sier til meg direkte at du har gjort en god jobb. Jeg trenger bare en bekreftelse i form av relasjonen».

Tabell 2: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien ferdigheter

Tilpasse eget lederskap for hyppige endringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opprettholde en god balanse i seg selv gjennom trening og kosthold</li> <li>• Tillate seg selv å feile</li> <li>• Delegere oppgaver og ansvar</li> <li>• Ta bort, og ikke bare legge til nye oppgaver og endringer</li> <li>• Hold ut og skyndte seg langsomt</li> </ul>
Fortrolige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjensidige relasjoner hvor man får påfyll og tilbakemeldinger på seg selv som leder</li> <li>• Tømme tanker og få frustrasjoner bort fra skuldrene</li> <li>• Kan være nestleder/stedfortreder, nettverk eller private i form av mann/kone, psykolog eller terapeut.</li> </ul>
Bekreftelse og anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekreftelse gjennom egen erfaring, mestring og tro på eget lederskap</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Familie og venner er en viktig arena for bekreftelse</li></ul> |
|--|--|

## 5.3 Holdninger

Under denne kategorien stilte vi respondentene seks spørsmål, som går mer på ivaretagelse av seg selv som leder. Det er gjennomgående i alle intervjuene at lederne har noen bevisste tanker knyttet til hva de gjør for å ivareta seg selv, og opprettholde en god balanse i en travel arbeidshverdag.

### 5.3.1 Ivareta deg selv som leder

Alle viser til bevisste handlinger for å ivareta seg selv. Med en stadig mer kompleks jobb har det bare blitt viktigere og viktigere. Respondent B deler åpenhertig en privat historie fra hun ble sykemeldt i fjor, for første gang på 32 år. Av erfaring fra samtaler med andre daglig ledere i sektoren kan vi bekrefte at hennes historie ikke er unik. Hun viser til en stilling som har økt i omfang, krav og forventninger gjennom de siste årene. Presset er langt mer merkbart nå enn tidligere: *«Jeg har sett noen grenser, men de grensene har kommet i det siste. Det gikk altså 32 år før jeg klarte å sette så tydelige grenser. Før følte jeg at jeg klarte det.»*

Gjennom intervjuene kommer det frem at flere av respondentene er nøye med hvem de velger å bruke tiden sin på. Fire av seks sier de bevisst velger å omgås mennesker som gir energi. Det er helt nødvendig med påfyll gjennom gode relasjoner for å kunne ivareta seg selv.

*«I arbeidstiden så forsøker jeg å hente energi fra de som gir meg energi.»* Respondent C

Alle respondentene setter ord på ting de gjør på fritiden for å ivareta seg selv. Svarene viser til viktigheten av å finne sin greie for å ivareta seg selv, og fylle på energi. Fire av seks viser til trening, yoga og turer som betydningsfulle aktiviteter. En annen respondent trekker i motsetning frem hvile som en avgjørende faktor for ivaretagelse av seg selv, mens en respondent ivaretar seg selv gjennom å være aktiv og dedikert trener i idrettslag.

*«Når du har en krevende jobb er det viktig å ta vare på de tingene som gir energi.»*

Respondent F



Evnen til å kunne koble helt ut, eller koble helt av trekkes frem som en avgjørende faktor for ivaretagelse av seg selv for respondent E. Respondent A ivaretar seg selv ved å sørge for gode rutiner, gode samtaler og god stemning. *«Det fører til at du får handlingsrom på kontoret til å samle deg selv.»*

### 5.3.2 Balanse mellom jobb og fritid

Som vi tidligere har vært inne på jobber alle respondentene aktivt med å opprettholde en god balanse mellom jobb og fritid. En god balanse verdsettes høyt for å kunne prestere som leder. Med dette menes at de aktivt kobler ut jobb med andre ting. Det handler også om at de setter tydelige grenser for hvor lenge de skal jobbe, og hvor tilgjengelige de skal være. Dette er helt nødvendig når man jobber som øverste leder, fordi det er lett å bli slukt av alle oppgaver, forventninger og krav. *«Linjene er utydelige når du jobber som øverste leder.»* Respondent D

Tre av respondentene viser til tydelige grenser for når de er tilgjengelige for ansatte og ikke. Dette for å sikre den gode balansen.

Fire av respondentene har tydelige grenser for arbeidstimer, og jobber ikke overtid med mindre det er noe helt kritisk. Kveldsjobbing utføres kun om det er noe de virkelig ønsker å gjøre for seg selv. Respondent B har satt noen tydeligere grenser for seg selv de siste årene, men sier hun fremdeles har mye å gå på for å sikre en optimal balanse og færre arbeidstimer. Respondent C trekker frem teams og andre kanaler som forstyrrelser. Når vi nå er så tilgjengelige, må man jobbe mer aktivt for å få gode avbrekk og bedre balanse. Det krever en bevissthet og aktive valg. Flere respondenter trekker frem at dette er en grense de har blitt flinkere til å sette gjennom årenes løp. I en stadig mer kompleks lederstilling blir ikke arbeidsoppgavene mindre. Respondentene er innforstått med at de ikke alltid vil ha mulighet til å komme til bunns i bunken med arbeidsoppgaver som venter. Til dette har de ulike innfallsvinkler i forhold til hvordan de forholder seg til det: *«Jeg verner om fritiden min. Kommer jeg ikke gjennom listen får det vente til i morgen.»* Respondent F

*«Skjer det noe så kan jeg ta det på kvelden, og da koster det meg ikke noe. Men jeg er ikke tilgjengelig hele tiden lenger.»* Respondent E

*«Jeg får gjort det jeg skal på jobben. Og om det er ting jeg ikke har fått gjort her, ser jeg på hvordan rutinene mine er nå. Da har jeg gjerne ikke fulgt rutinen min.»* Respondent A

*«Og jeg jobber nesten ikke på kvelden lenger, med mindre det er noe jeg har veldig lyst til å gjøre. Så det der alt jeg må og burde, det må vente til en annen dag.»* Respondent D

### 5.3.3 Optimist eller realist?

På spørsmål om respondentene ser på seg selv som optimist eller realist og hvordan dette påvirker lederskapet, svarer fire av lederne at de er gjennomsyret optimister. De liker å se fremover, og har tro på at ting kommer til å ordne seg. Respondentene setter likevel ord på at de jobber hardt for gevinsten de tror kommer i fremtiden. Respondent B og C setter ord på at denne optimismen, er det som driver de. Respondent E sier han er en evig optimist, alltid prøver å finne løsninger, og ser lite problemer. Respondent D sier den evige optimismen påvirker lederskapet gjennom at hun også blir optimistisk på tid og hva hun selv skal klare å prestere. Det fører til at hun forventer mye av både seg selv og andre. Til dette har hun følgende refleksjon: *«Det å kreve mye av folk er ganske respektfullt. For hvis du ikke krever noen ting, sier du på en måte indirekte at du ikke tror på dem.»* Gjennom intervjuene kommer det også frem at denne optimismen smitter over på andre, og på den måten er et effektivt lederverktøy.

To av respondentene ser på seg selv som realister og forklarer dette med at de ikke planlegger noe de ikke har troen på at de klarer gjennomføre. Realismen stammer med andre ord fra en tanke om gjennomføringsevne, og en realistisk tanke i forhold til konteksten man opererer i. *«Jeg tar aldri på meg mer enn hva jeg vet jeg skal klare, og det er jo kanskje litt realistisk?»* Respondent A

*«Ja, jeg er realist fordi jeg prøver å analysere at det er mulig å få det til. At det skal være realistisk å få det til.»* Respondent F

Til tross for disse utsagnene setter begge respondentene ord på at realismen ikke legger demper på ambisjonene. På den måten må man være litt optimistisk også.

#### 5.3.4 Meningen i livet

Siste spørsmålet under holdninger er gjerne litt svulstig, men vi ønsker å høre hva respondentene mente var viktig for at de skulle oppleve livet meningsfylt, både på jobb og privat. Under dette spørsmålet trekker fem av seks respondenter frem ting de gjør for seg selv. Alt fra å reise på ferieturer alene eller finne tid til kun seg selv. Respondent A forklarer ferieturer alene på følgende måte: *«Det er veldig egoistisk, men det er ikke et spørsmål.»* Respondent D sier kort og presist: *«Jeg gjør veldig lite burde.»*

Felles for flere er at de velger å kun omgås mennesker som gir energi, mennesker de kan ha det gøy med, og som gir påfyll. Dette er en faktor som går igjen i flere av svarene, på tvers av kategoriene. Respondent C sier det på følgende måte: *«Jeg prøver å omgås folk som gir meg energi. Som ikke på en måte suger kraften ut av meg.»*

Tid med familien blir fra fire av seks respondenter også trukket frem som en viktig faktor for å oppleve mening i livet.

Muligheten til å kunne yte og skape resultater viser seg å være viktig for at respondentene skal kunne oppleve mening i livet, da gjerne spesielt på jobb. Respondentene trekker også frem det å sette seg hårete mål, ha en meningsfull jobb, og oppleve mestring både for seg selv og gjennom team som viktige elementer. Dette kommer frem av følgende utsagn: *«Trenger også store mål. Vil være Norges beste barnehage, hvis ikke gidder jeg ikke.»* Respondent E

*«Det er jo det at jeg klarer å yte noe, gi noe. At jeg er hjelpsom mot andre, og opplever mestring og glede.»* Respondent B

*«Jeg må alltid lete etter mening i det jeg gjør. Jeg må kunne stå for det jeg leverer på jobb.»* Respondent D

*«Få til samarbeid. Få til god kommunikasjon. Det oppleves som meningsfullt. Og da betyr ikke det at vi til enhver tid skal være enige om alt. Men å få til å snakke sammen om det og løse utfordringer som står. Det er kanskje både jobb og privat.»* Respondent F

Tabell 3: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien holdninger

Ivareta deg selv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruker tiden på mennesker som gir energi</li> <li>• Kobler av, legger aktivt bort jobb</li> <li>• Gjør ting på fritiden som gir påfyll</li> </ul>
Balanse mellom fritid og jobb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare grenser for arbeidstimer og overtid</li> <li>• Kveldsjobbing kun etter eget ønske eller noe ekstraordinært</li> <li>• Prioriterer oppgaver og lar det som kan vente ligge til neste dag</li> <li>• Gode rutiner og systemer som hyppig evalueres</li> </ul>
Optimist eller realist?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimistiske med tanke på fremtiden</li> <li>• Ser løsninger – ikke problemer</li> <li>• Realistiske med tanke på gjennomføringsevne</li> <li>• Analyserer hva det er mulig å få ut av høye ambisjoner</li> </ul>
Meningen i livet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyrker seg selv og bruker tid på seg selv</li> <li>• Omgås mennesker som gir energi</li> <li>• Bruker tid med familie og venner</li> <li>• Verdsetter å kunne yte og skape resultater</li> <li>• Jobben må føles meningsfull</li> </ul>

## 5.4 Motivasjon

Under bolken motivasjon stilte vi fire spørsmål med noen naturlige oppfølgingsspørsmål. Vi kan se tydelige tegn på at alle respondenter har et bevisst forhold til viktigheten av egen motivasjon. Det er også gjennomgående at respondentene har tro på eget lederskap. De er reflekterte over egne prestasjoner, og bevisst egne styrker og triggere. De har gjort seg verdifulle erfaringer opp gjennom mange års lederskap og har en grunnleggende tro på det de driver med.

#### 5.4.1 Begrepet mestringstro

Ingen av respondentene brukte begrepet mestringstro i språket sitt, men samtlige reflekterte rundt samme svar som handlet om å ha tro på å få noe til. Ved oppfølgingsspørsmålet som handlet om hva de tenker om egen mestringstro hadde alle seks tro på egen mestring.

*«Helt enkelt at jeg har tro på at jeg får det til. Jeg er litt Pippi. Jeg føler jo på at jeg har mestret mye opp i årene, og det gir den troen på at dette skal jeg klare videre også.»*

Respondent B

*«Jeg har tro på at jeg skal få ting til. Det har jeg. Hvis ikke så hadde jeg ikke fått til ting. Man må ha troa.»* Respondent F

*«Hvis man ikke har en leder som har troa på det man holder på med, da er det også ganske vanskelig å motivere.»* Respondent E

#### 5.4.2 Egen mestring

Det er gjennomgående at respondentene opplever mye mestring gjennom andre og deres måloppnåelse. En bevissthet rundt at måloppnåelse skjer når man spiller medarbeidere gode, og når man leder gjennom andre i gode team. Som respondent A: *«Det er når mine kolleger er gjort i stand til å fikse den jobben de skal gjøre. Da opplever jeg mestring, og det er det beste jeg vet»*, og respondent F: *«Det er når de rundt meg trives, utvikler seg og har det bra. Da kommer mestringsfølelsen.»*

Alle peker også på at de opplever mestring gjennom å tenke nytt, og få det til å fungere.

*«Når jeg tør å tenke nytt, og det funker.»* Respondent A

*«Vi har jo stadig utfordringer, sånn at når jeg klarer å finne enten noe nytt til å strukturere, eller noe nytt til å gjøre, eller noe nytt som passer for alle, så er jeg kjempefornøyd med det.»*

Respondent B

### 5.4.3 Egen motivasjon

En gjennomgående faktor på flere spørsmål er verdien av å få nye input utenfor barnehagen, og da gjerne utenfor egen sektor. Fem av seks respondenter nevner dette også når vi stilte spørsmål hvordan de sikrer egen motivasjon. *«Det er jo litt den inspirasjonen utenfra. At jeg tenker jeg må få det. Jeg kan bli supermotivert av et foredrag. Og kan få så lyst til å få noen ideer. Det å ta tak i ting som er kanskje ting jeg strever med, og er kjedelige. Jeg kjenner at det jeg trenger å få en input fra ulike hold. Og ikke bare innad i barnehagen.»* Respondent C

Tre respondenter trekker frem at motivasjon kommer av å prioritere ting de liker som for eksempel å holde på med kreative ting som respondent A: *«Å få lov å holde på med kreative ting, det motiverer meg sinnsykt.»* En viser til egen vinneskalle, og motiveres mye av utfordringer og gode resultat, mens en annen forteller å aldri ha kjent på følelsen av å være demotivert, fordi hun har det så godt på jobben sin: *«Jeg har det så bra på jobben at jeg har nesten ikke kjent på å være demotivert. Kanskje litt fordi jeg holder meg så opptatt, og jeg opplever nye ting hele tiden. Jeg får nye erfaringer hele tiden, og ny kunnskap hele tiden.»* Respondent D.

En respondent forteller at på alle disse årene har hun selvsagt hatt stunder der motivasjonen ikke har vært på topp, men da setter respondent F i gang handling: *«Tenker at jeg får ting til, men det betyr ikke at jeg alltid er motivert. Men når jeg ikke er motivert, gjør jeg noe med det.»*

### 5.4.4 Bearbeiding av opplevelser, tanker og triggere

På spørsmålet hva respondentene gjør for å bearbeide opplevelser, egne tanker og hvordan de reaktiverer triggere viser alle til selvrefleksjon, og samtaler med andre mennesker.

Selvrefleksjonen gjøres på trening, tur i skogen, snakke med seg selv i bilen, og gjennom høy musikk som respondent E: *«Så setter jeg meg i bilen og så kjører jeg på høy musikk, gjerne litt sånn tung, hard musikk. Så blåser jeg ut.»*

Målet i samtaler med andre er «å tømme søppelbøtta», men også et tydelig ønske om å få tilbakemelding på egne handlingsmønstre som respondent F viser til her: *«Da snakker jeg om det. Går turer og lufter hodet. Hvis det har vært hendelser, så går jeg gjennom hva sa jeg, hva*

*gjorde jeg, hva sa den, hvordan reagerte den på det, kunne jeg gjort det på en annen måte. Jeg evaluerer, tar en sånn, ja, evaluering av hendelsen. Og snakke med noen, for eksempel gubben, eller styreassistenten. Kunne jeg gjort ting annerledes?»*

Respondent A bruker profesjonelle sparringspartnere, og er svært bevisst eget handlingsmønster når hun blir trigget: *«Tilgang på EQ-terapeuter. Det er superviktig for meg å være bevisst at jeg jobber med triggere, for når jeg møter folk som trigger meg kan jeg bli så sinnssykt arrogant.»*

Respondent F reflekterer over den viktige delen av læringen som ligger i disse bearbeidelsene: *«Man står i dritt fordi man har gjort jobben sin. Og det må jeg faktisk tåle. Og det er jo det som er spennende, at man blir litt klokere for hvert slag man får.»*

*Tabell 4: Sammenfatting av de mest sentrale funnene i kategorien motivasjon*

Mestringstro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor tro på egen mestring</li> <li>• Opplever mye mestring gjennom å lede andre til gode prestasjoner</li> <li>• Mestring gjennom å tenke innovativt</li> <li>• Skape resultater og nå mål</li> </ul>
Hvordan sikre egen motivasjon?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indre drive</li> <li>• Påfyll og ny input, gjerne utenfor barnehagesektoren</li> <li>• Gjøre ting de liker</li> <li>• Gjennom utfordringer og oppnå resultat</li> </ul>
Bearbeide opplevelser, egne tanker og triggere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvrefleksjon</li> <li>• Refleksjon med kolleger, venner eller terapeut</li> <li>• Tømme søppelbøtta og bli bevisst eget handlings- og reaksjonsmønster</li> </ul>

## 5.5 Gode råd og barrierer

Avslutningsvis i intervjuet ønsket vi å høre hvilke råd respondentene ville gitt seg selv for å ivareta seg selv som leder, om de kunne spolt fem år tilbake i tid. I en hektisk hverdag med

mange forventninger og krav om resultatoppnåelse, vil man ikke alltid klare ta de objektive kloke beslutningene. Spesielt ikke når det kommer til ivaretagelse av seg selv. En annen faktor vi ønsket å undersøke var hvilke barrierer respondentene opplever når det kommer til å bygge kapasitet i eget lederskap. Her kom det frem mange spennende aspekter som vi mener er viktig å løfte frem i lys av dagens utfordringer.

### 5.5.1 Gode råd

Av rådene respondentene ville gitt seg selv var det to faktorer som utmerket seg. Den ene faktoren kan relateres til mye av det respondentene tidligere har trukket frem, og handler om prioritering av oppgaver for å frigjøre mer tid til å ta vare på seg selv. Det andre temaet som ble trukket frem av fem respondenter, handler om mot og kunsten å «gi litt mer faen.» Dette er interessante funn i lys av økt detaljstyring, krav og forventninger som blir pålagt både barnehagene og lederne. Følgende sitat bygger opp under dette: *«Gjør så godt du kan. Stol på magesfølelsen. Et sitat jeg bruker mye: Gi litt mer faen.»* Respondent F

*«Ikke ta det så tungt om du gjør feil, ikke vær så streng med deg selv. Det er nesten ingenting som ikke kan repareres.»* Respondent D

*«Våg å gi opp. Du må tørre å ikke lykkes i alt.»* Respondent C

Et realistisk forhold til hva som er mulig å gjennomføre, kombinert med aktiv prioritering av arbeidsoppgaver, er den andre faktoren som går igjen hos flere respondenter. Respondent D trekker frem viktigheten av å velge sine kamper som et råd hun ville gitt seg selv om hun kunne spole fem år tilbake i tid.

*«Hvis ingen dør av det kan det vente til i morgen»*, uttalte Respondent E, mens respondent F sier *«bruk fritiden på det som gir energi og rydd unna resten.»* Dette med å gjøre mer på fritiden er noe respondent A også trekker frem.

Av erfaring opplever vi at mange har ønsker og ambisjoner om å ivareta seg selv, men opplever at den hektiske hverdagen sluker de og egne behov kommer i siste rekke. Som leder skal man være til stede og tilgjengelig for alle andre, da er det fort gjort å glemme seg selv.



Respondent B har kjent dette på kroppen og kommer med følgende råd til seg selv:

*«Iverksette grensesetting for meg selv. Deleger mer.»*

### 5.5.2 Barrierer

I tillegg til kloke råd, kom respondentene også med mange klare tanker om hvilke barrierer de opplever som hindrer de, eller gjør det vanskelig å bygge kapasitet i eget lederskap. Det er gjennomgående at respondentene opplever en sektor med store utfordringer og krysspress. Rammebetingelsene og mangel på autonomi er de klare barrierene som trekkes frem. Vi velger å ta med store deler av svaret til respondent B, som setter tydelig ord på dagens utfordringer:

*«Jeg har en opplevelse på at det er rett før, du får lyst å bruke det der, det råtner på rot. At nå er kravene så høye fra det offentlige. Det jeg nå ser i barnehagene i dag, at vi er den yrkesgruppen hvor det er mest sykemeldte. Det er nedgang på 40% fra i fjor på opptak av nye barnehagelærere. Det er tidlig innsats, og de forstår enda ikke at det må skje fra barnehagen. Det er så høye krav nå at den bemanningen vi har, de folkene vi er. Vi klarer ikke dette med de normene vi har. Det vil ikke gå i det hele tatt.» Respondent B*

Dette underbygges også av respondent F: *«Sykefravær, tendensene i samfunnet, mangel på kompetente medarbeidere, altså rekruttere barnehagelærere.»*

Som et stort hinder for å bygge kapasitet i eget lederskap trekket også mangel på autonomi og detaljstyring frem av flere:

*«Du skal få høre det, men detaljstyringen fra kjeden. Som gjør at du føler du ikke er en leder lenger, du er en marionettleider. Du henger i trådene på å gjøre det du får beskjed om å gjøre. Du får ikke styre skuten din lenger.» Respondent B*

*«Dårlig ledelse og struktur fra eier. Det å heve meg et steg videre, det er det eier som hindrer meg på.» Respondent A*

En respondent trekker frem motarbeidelse fra personalet, mens en annen trekker seg selv som en barriere. Man er for tålmodig og raus med menneskene rundt seg, at det straffer seg i det

lange løp. At den enkelte leder blir for tilgjengelig kan hindre den enkelte leder i å prioritere tid til å bygge kapasitet i eget lederskap.

*«Så jeg kjenner liksom, skal jeg klare å bygge kapasitet i mitt lederskap, så må jeg vite at jeg har verktøyene, jeg må vite at jeg har de viktigste ressursene i personalet med meg.»*

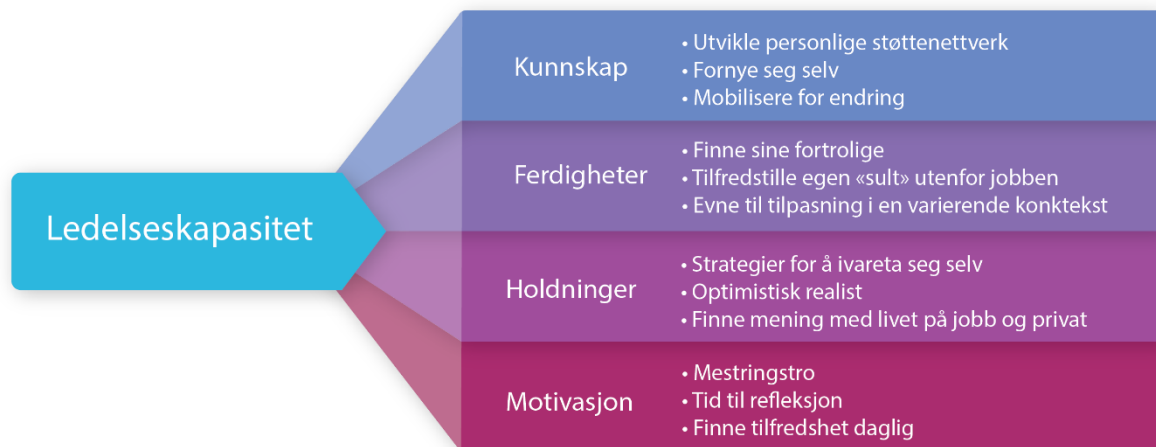
Respondent B

*«Jeg kan ikke gjøre mer enn mitt beste, og prøver å levere så godt jeg kan. Og hvis de ikke er fornøyd med det, så tenker jeg bare at da skal de ha en veldig god grunn for å sparke meg.»*

Respondent D

## Kapittel 6. Drøfting og analyse

Det finnes oss bekjent lite empirisk forskning rundt feltet vi forsker på. Av den grunn har vi valgt å ta i bruk ett mer søkende og utprøvende tilnæringssett, for å forstå hvordan ledere som leverer gode resultat over tid ivaretar seg selv som ledere. Dette er ledere som har noe i seg og kan skape resultater over tid. De har fokus på å bygge kapasitet i eget lederskap, men har ulike tilnæringer til hvordan de gjør det. Det vi er interessert i er hvordan disse jobber. Vi er ikke ute etter en streng kausal sammenheng, men å se om vi kan finne noe særskilt med måten de jobber på. Vi har derfor laget et teoretisk rammeverk som bygger på Heifetz (2009) sine ideer, operasjonalisert av Hye (2023) sin firdeling av ledelseskapasitet. Sammen med Heifetz (2009), som i vår forskning representerer ledelselitteraturen, trekker vi også frem annen litteratur. Til sammen representerer denne litteraturen ulike tilnæringer til kapasitetsbegrepet som har vært anvendt i andre sammenhenger. Basert på vårt teoretiske rammeverk og funn fra vår empiriske undersøkelse har vi utviklet en modell for ledelseskapasitet. Denne modellen danner grunnlaget for vår drøfting og vil sammen med teorien bidra til å finne svar på problemstillingen vår.



Figur 3: Modell for ledelseskapasitet. Inspirert av Heifetz et al., (2009), Leithwood et al., (2020) og Hye (2023)

## 6.1 Kunnskap

### 6.1.1 Utvikle personlige støttenettverk

Samtlige respondenter i undersøkelsen er tydelige på at de både ønsker å lære av andre, og tar initiativ selv for å oppsøke læring i ulike nettverk ut fra eget ståsted og behov. Det konkluderes i metastudien til Leithwood et al., (2020) med at suksessrike skoleledere er åpne og klare til å lære av andre. Lederne i forskningen vår viser bevissthet rundt læringen i ulike nettverk, og de oppsøker flere også utenfor egen sektor for å tilfredsstillere egne behov, og tilegne seg kunnskap innenfor ledelsesfeltet. Respondent E viser til at han har flere nettverk både innenfor jobb og privat, og her velger han ut fra eget kunnskapsbehov: *«De nettverkene - velger jeg jo, og det er jo ikke bare jobbrelaterte nettverk. Så jeg velger på en måte de nettverkene som, eller, jeg søker den kunnskapen som jeg trenger, der jeg trenger den, jeg.»* Dette støttes igjen av Heifetz et. al (2009) som peker på at ledere må utvide sitt personlige støttenettverk. Et sted de kan forankre seg, få moralsk støtte og råd, utenfor eget miljø og arbeidsplass. Også Hye (2023) trekker frem hvordan ledere utvikler relasjoner og nettverk som en del av hennes definisjon på ledelseskapasitet. Svarene fra respondentene tyder på at alle er oppmerksomme på hvordan relasjoner i ulike typer nettverk påvirker egen kunnskap for å lykkes som leder. De skiller læringen noe mellom «trygge» og «spennende» nettverk. I egen sektor kan det se ut som at nære relasjoner, kollegastøtte og drøfting av egne problemstillinger gir en type kunnskap, mens en annen slags kunnskap innen ledelsesfeltet, hentes utenfra som for eksempel næringsforeninger, kurs, frokostsamlinger eller i verv innen idrettslag. Treffplasser utenom egen sektor beskrives som lystbetont og gøy, og at dette tilfører en «freshere» tilnærming til ledelse. Samtidig trekker flere frem viktigheten av tilhørighet, trygghet og at egen sektor lar de bruke sine sterke sider. På den ene siden kan det se ut som disse lederne trekkes mot tradisjonen om å søke trygghet i egen sektor, særlig når de står i prosesser med krav og forventninger som skaper kaos. På den andre siden gjør samtlige respondenter det motsatte av hva tradisjonen blant ledere i barnehage gjør, de søker ut når de vil ha spenning og ny kunnskap. Det kan tyde på at disse lederne ikke får nok inspirasjon og bredde på lederkunnskapen i egne nettverk eller egen sektor, og at de dermed ikke får dekket «egen sult» på utvikling der. Heifetz et. al (2009) viser også til viktigheten av å tilfredsstillere egen sult utenfor egen arbeidsplass.

### 6.1.2 Fornye seg selv

Kapasitetsbygging innehar mange temaer knyttet til endringsprosesser. Hvert tema som for eksempel organisasjonskultur, mestringstro, kapasitet, ledelse og implementering er i seg selv komplekst, og når de skal sees i sammenheng, øker kompleksiteten og behovet for kunnskap. Spesielt ledere må ha evnen til å se temaene hver for seg, og i sammenheng (Roland et al., 2023a). Undersøkelsen vår viser tegn på at ledere som lykkes ser på kunnskap som viktig for å kunne gjøre en god jobb som øverste ledere i en pedagogisk virksomhet. De er tydelige på at fornying opprettholder engasjement og motivasjon, og at utvikling av kunnskap kommer både seg selv og organisasjonen til gode. Funnene våre viser at respondentene fornyer seg på ulike måter. Noen søker faglitteratur og annen type forskningsarbeid, mens andre er opptatt av å fylle på energi og opprettholde engasjement gjennom for eksempel kurs og prosjekt som utfordrer. Et fellestrekk er at alle har, eller er i gang med videreutdanning i form av styrerutdanning, ledelsesfag eller master. Et annet funn er at alle oppgir det relasjonelle som viktig for fornying. Samspill med andre, og det å lytte til andres historier gir inspirasjon og læring. Heifetz et al., (2009) viser til at adaptive utfordringer involverer verdier, og ikke bare fakta og logikk. For å løse utfordringer må man engasjere folks tro og lojalitet som ligger i hjertet, og ikke i hodet. Andre faktorer som ble oppgitt er påfyll av energi gjennom å være raus med seg selv, og bevissthet hva de trenger utenom rutineoppgaver. Dette støttes av Heifetz et al., (2009) som setter fokuset på lederskapets «innsidearbeid» når ledere skal fornye seg selv. Han peker på at å trives på jobb er mye mer enn å overleve. Når ledere trives betyr det at de vokser og blomstrer.

I denne sammenheng er det interessant å se hvordan ledere som har mestret mye både i eget lederskap og i egen organisasjon, ser bredt på læring. Det er også interessant at de tilegner seg kunnskap på ulike måter. Bare halvparten finner lesing av ledelseslitteratur som viktig for egen utvikling, mens flere viser til kunnskapsvekst gjennom relasjoner, historiefortellinger og i prosesser som driver de fremover. De trenger aller mest andre mennesker for kontinuerlig utvikling. Å lytte inn til andres kunnskap, opplevelser og refleksjoner oppleves utviklende. Det betyr ikke at de ikke holder seg oppdatert på ny kunnskap, men de tilegner seg dette i samarbeid med andre. Basert på Heifetz et al., (2009) sin forskning at ledere må trives for å vokse kan man anta at disse lederne har funnet sin måte å fornye seg, og blomstre på. Fra dette perspektivet kan man spørre seg om vi går glipp av erfaringsbasert kunnskap med for mye fokus på teori og forskning.

### 6.1.3 Mobilisere for endring

Det finnes mange ulike reaksjonsmønstre og det har vært forsket mye på motstand hos ansatte knyttet til endringsprosesser. Samspillet mellom ledelsen og de ansatte er avgjørende for reaksjonene som oppstår (Meyer & Stensaker, 2011). Respondentene viste en høy bevissthet på å koble endring på praksis som allerede var integrert og å trygge sine ansatte i endringsprosessene. Svarene fastslo også en egen indre drive, konkurranseinstinkt og sult på å lykkes. Som respondent E her: *«Jeg har på en måte mye underbyggende i meg, den lysten til å lykkes, lysten til å vinne i denne her sammenhengen. Det er den indre driven min som gjør at jeg tar fatt på de nye utfordringene.»* Ifølge Meyer et al., (2022) ligger innovasjonskapasitet også i de menneskelige følelsene. Engasjement fører til medarbeidere med følelsesmessig energi i prosjektene som er satt i gang, og det kan bidra til at folk gir mer. Engasjement kan også skapes av ledere og bli en del av arbeidsplassens kultur.

Det fremkommer også at flere mobiliserer for endring ved tydelig struktur. Respondentene forteller om kartlegging av endringsoppgaver, sortering og mot til å velge. Om hvordan de lager planer, holder oversikt og rigger seg strukturerte arbeidsmetodikker for å holde tritt, men også for å se hva som kommer i fremtiden. Respondent A sier det tydelig: *«Jeg må prøve å ha en god arbeidsmetodikk på kontoret mitt, sånn at jeg på en måte kan skape meg et handlingsrom til å sitte og tenke i glasskula på hva vi tror kommer rundt neste sving.»*

I likhet med funnene til Leithwood et al., (2020) trekker også disse menneskene frem at de tenker langsiktig og er utholdende i arbeidet mot målene. Både Leithwood et al., (2020) og Roland (2023a) viser til transformasjonsledelse som handler om endringer og tilrettelegging for læring etter behovet den enkelte organisasjon har. Leithwood et al., (2020) trekker frem ledere som lykkes viser tydelig retning, organiserer og inspirerer til kollektive læringsprosesser. Kapasitet bygges ved å tilrettelegge, lage strukturer og gi støtte underveis (Roland, 2023a). Disse lederne planlegger for endring både på kort og lang sikt, og har full oversikt over alle føringene som kommer. Dette viser viktigheten av struktur i arbeidet mot målene. Også Meyer et al., (2022) peker på at en av komponentene i innovasjonskapasitet er dynamiske ferdigheter, som handler om hva som skal skje i fremtiden, og hvordan oppdragene kan gjøres best mulig. Om å identifisere og gripe mulighetene, og rigge de ulike elementene på arbeidsplassen i takt. Da kan det bygges kapasitet, og på denne måten jobbe med alle de organisatoriske strukturene i organisasjonen (Meyer et al., 2022).

Et spennende funn er at alle respondenter viser seg uredde til endringer. De er hele tiden fullt klar over at endringer kommer fortløpende, uten at de stresser av den grunn. Heifetz et al., (2009) påpeker at for å håndtere adaptive utfordringer krever det å gå inn i noe ukjent, noe som er usikkert både for organisasjonen og de som jobber der. Undersøkelsen viser at respondentene forventer det nye og ukjente. Det betyr ikke at de til enhver tid er enig i, eller ser verdien i prosjekt som settes i gang, men de håndterer det. Noen ganger med suksess, og andre ganger ikke. Det er heller ikke så farlig. Selv om respondentene viser at de er tøffe, betyr ikke det at de ikke ser alvoret i sektoren. Som respondent B sier: *«Jeg har en opplevelse på at det er rett før, du får lyst å bruke det der, det råtner på rot. At nå er kravene så høye fra det offentlige»*, og fortsetter å vise til det samme som flere av de andre respondentene med barrierene rundt sykefravær og mangel på kompetanse. Summen av utfordringene trekker flere frem som et hinder for å bygge kapasitet i eget lederskap. Men selv om de møter hverdagen med alt for lite folk på jobb, lite søkere til pedagogstillinger og høyere krav fra eiere og det offentlige, graver de seg ikke ned av den grunn. Som respondent C som gir råd om å våge å gi litt opp, tørre å ikke lykkes i alt. Eller respondent F som setter ord på å evne til å «gi litt faen» når og der det er nødvendig. I denne sammenheng kan det se ut som erfaringen ved å stå i endringer over år har gitt disse lederne et fortinn. Respondentene viser at de er proaktive og ligger i forkant ved å planlegge nye ting inn i alt som allerede gjøres. Dermed får de med seg mange av sine ansatte. Ledere som er reaktive kommer bakpå, og motstand og kaosfølelse oppstår. Et annet perspektiv er at flere av disse lederne viser til at det er en barriere at flere endringsprosesser settes i gang samtidig, mens noen ledere bare tar imot fra alle hold, og setter i gang med stort og smått, peker disse lederne på at de tør å velge bort. De har en plan, og er tro mot den. Mye tyder på at driven og motet kommer de til gode når de sorterer hva som må tas bort, og hva som må fylles på. Disse menneskene har erfaring, samt evne og vilje til å stå imot et byråkrati og et press utenfra som potensielt kan gjøre de til dårligere ledere.

## 6.2 Ferdigheter

### 6.2.1 Finne sine fortrolige

I likhet med Heifetz et al., (2009) som mener at ledere trenger noen som kan være med å bære den følelsesmessige vekten som ligger til det å være leder, viser respondentene at de har nære

og fortrolige som de bevisst søker støtte og veiledning fra. Å lede adaptive endringer er en lang prosess, og det kan da være lurt å ha noen som kan minne deg på hvorfor du bruker all energien i de pågående prosessene. Ifølge Heifetz et al., (2009) kan de fortrolige være venner, familiemedlemmer, coacher eller terapeuter. Dette samsvarer helt med svarene vi fikk fra respondentene. De bruker interne i egne organisasjoner som nestleder og verneombud, men også eksterne terapeuter og mer familienære relasjoner og vennskap. I en sektor med mange nære relasjoner og tette samarbeid, kan det lett oppstå mye følelser. Det vil derfor være avgjørende at lederen klarer å holde hodet kaldt, for å kunne være der for andre. Man må klare å holde egne følelser i balanse, tross utfordrende situasjoner. Verdien av å ha en fortrolig man kan «tømme hele søppelbøtten til» blir derfor stor. Det handler om å få det bort fra skuldrene slik at man kan flytte fokuset. Samtlige respondenter verdsetter relasjonene de har til sine fortrolige høyt. Her får de både påfyll og utvikling som bidrar til å bygge kapasitet i lederskapet. Respondentene er tydelige på at den største verdien i disse samtalene ligger i å få tilbakemeldinger på seg selv som leder. Hvordan de har håndtert situasjoner, sjekke ut følelser og få andre perspektiv. Dette finner vi igjen i teorien til Heifetz et al., (2009) som mener samtaler med de fortrolige kan hjelpe lederen å skille rollen som «seg selv» og oppgaver som kan være utfordrende å mestre. De fortrolige kan gi lederen en tilbakemelding når de går inn i mønstre som ikke vil bidra til å fremme lederens formål. At respondentene søker tilbakemelding på seg selv som leder kan være et tegn på kapasitet i eget lederskap. Det er rimelig å anta at ledere som strever vil bruke samtalene med sine fortrolige mest til å tømme hodet, få ut følelser og søke bekreftelse. Skal samtalene gi verdi og bidra til utvikling vil det derfor være avgjørende at lederen selv ønsker å bruke sine fortrolige til å se seg selv utenfra, og tørre å være åpne. Ved å gjøre dette tar lederen på den ene siden risiko ved å sette seg i en sårbar situasjon. På den andre siden vil gevinsten av de fortrolige samtalene kunne bidra til både utvikling og anerkjennelse, men også følelsen av å stå sterkere.

### 6.2.2 Tilfredsstillende egen «sult» utenfor jobben

Heifetz et al., (2009) påpeker at alle ledere har et naturlig behov for kjærlighet, bekreftelse og intimitet. Det handler om følelsen av å være viktig og bli sett. Dette vil være ulikt hos forskjellige typer mennesker, men påkjenningene i lederrollen har en tendens til å forsterke disse behovene. Det vil derfor være av stor betydning at lederne kjenner seg selv og sine sårbarheter for å kunne ta vare på seg selv. Da vil de lettere klare å holde fokus på målet og ikke jobbe for å få bekreftelser fra egen organisasjon. Med dette som bakteppe var vi



overrasket over hvor samstemte respondentene var på dette området. Samtlige var helt tydelige på at de ikke hadde stort behov for anerkjennelse og bekreftelse. Den viktige bekreftelsen får de av venner og familie. De klarer å gi seg selv bekreftelser gjennom selvledelse og viser en selvsikkerhet, som kan henge sammen med stor mestringstro. De uttrykker at det er hyggelig å bli satt pris på, og at det er fint å få tilbakemeldinger når man har bidratt inn i noe, men dette er ikke avgjørende. Det kan virke som at påfyllet respondentene får gjennom gode relasjoner dekker behovene for anerkjennelse og bekreftelse både som menneske og i rollen som leder. Gjennom gjentatte mestringsopplevelser i endringsprosesser vil ledere også hente ut mye bekreftelser på at det de gjør er riktig. Meyer og Stensaker (2011) snakker om hvordan man kan bygge kapasitet ved å lykkes gjentatte ganger. Det gir endringsvilje og motivasjon som igjen ser ut til å tilfredsstille sulten for anerkjennelse og bekreftelser. Basert på dette kan man anta at ledere som mestrer mye over tid, ikke blir «sultne» på ros og oppmerksomhet, men holder seg «mette» ved å lede seg selv, og i relasjoner med sine næreste.

### 6.2.3 Evne til tilpasning i en varierende kontekst

Dagens ledere skal få til mye med lite. Leders evne til tilpasning viser seg å være en gjennomgående suksessfaktor i studien til Leithwood et al., (2020). Ledere må være lydhøre for konteksten de opererer i, og reagere på riktig måte til de ulike kontekstuelle kravene de møter. Ledere påvirkes nå av konteksten rundt dem i større grad enn før. Dette kan på den ene siden gi lederne og barnehagene et større perspektiv, ny innsikt og inspirasjon. På den andre siden kan det begrense ledernes handlinger, praksiser og atferd (Leithwood et al., 2020). I likhet med funnene til Leithwood et al., (2020) var et av de tydelige funnene fra egen forskning nettopp leders evne til tilpasning. Alle respondentene viste til at endringsprosesser alltid blir koblet opp mot praksis som allerede er integrert, kombinert med en høy bevissthet på hvordan få med seg sine ansatte. De pekte på viktigheten av å trygge sine ansatte for å sikre motivasjon og minske motstand, og forståelsen av riktig «dose» endring. Som respondent E som viser til at *«da må jeg passe på å spe på i forsiktige lag så det ikke blir for mye»*. I følge Leithwood et al., (2020) er tilpasning en avgjørende faktor. Aas og Paulsen (2022) gjenspeiler dette og viser til måten kompetente skoleledere tilpasser praksisrepertoaret ut fra konteksten de opererer i (Aas & Paulsen, 2022, s. 30).

Også Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at den dyktige leder tilpasser måten endringene planlegges og organiseres på ut fra kontekst, og forventet respons fra ansatte. Respondent D hevder at hun driver med mye oversettelsesarbeid. Det handler om hvordan man som leder kan få endringene inn i det organisasjonen allerede jobber med. Intensjonen er å gjøre endringene så små som mulig. Flere respondenter viser til at de går aktivt inn for å vise folkene sine gevinsten med endringene, slik at de også skal finne meningen i det. Systematikk blir i dette arbeidet et viktig lederverktøy for å klare skape forutsigbarheten for sine ansatte.

Enkelte respondenter trekker også frem delegering og ansvarliggjøring som en viktig faktor for tilpasning, og drar frem viktigheten av å bygge gode lederteam der summen av kompetanser blir brukt. Dette gir både tillit til medlemmene av ledergruppen, og frigir daglig leder tid i eget lederskap. Meyer & Stensaker (2011) viser til endringskapasitet som handler om organisasjonens evne til å endre seg og samtidig holde fokus på den daglige driften. Dette avhenger av leders måte å mobilisere organisasjonen for endring på, de ansattes reaksjoner på endringen, og de etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17). Det overrasker oss likevel at kun to av respondentene tydelig rekker frem lederteamet som en viktig brikke når det snakkes om tilpasning og implementering av nye endringer.

Mens respondentene har vært samstemte på mange områder, ser vi større nyanser i svarene på dette punktet. Barnehagesektoren har aldri hatt høyere pedagognorm enn i dag. I barnehagestrategi mot 2030 vises det til en målsetting om 60 % pedagoger innen 2030 (Kunnskapsdepartementet, 2023). Forutsetningene for å bygge opp et godt lederteam rundt lederen skal derfor være gode. For mange barnehager svekkes derimot mulighetene for å etablere eller opprettholde sterke lederteam av både mangel på kompetanse og høyt sykefravær. Hverdagen gir ikke rom for treffpunkter. Hos våre respondenter skal dette likevel ikke være en barriere. Det er da interessant å spørre seg om det handler om at vi gjennom intervjuet har hatt så stort fokus på den enkelte leder, at de derfor ikke har falt de naturlig å trekke frem lederteamet. Eller det kan handle om at de ikke nytter seg av ressursen som ligger i lederteamet i tilstrekkelig grad.

Noen av respondentene pekte også på behov for å ha oversikt over alt det nye som kommer for å klare tilpasse eget lederskap. Om å organisere og sette ting i system både for egen del og for resten av personalet. På denne måten er det lettere å gi forventninger til personalet. Gjennom god oversikt vil man lettere kunne delegerer oppgaver og på den måten nytte seg av kompetansen man har rundt seg. Meyer & Stensaker (2011) er tydelige på viktigheten av å ha

en bevisst tanke rundt hvem som involveres, hvem de involverte representerer og hvilken beslutningsmakt de får i prosessen. Involvering av ansatte viser seg å ha stor betydning for endringsprosesser, men for bred involvering og stor ressursbruk kan også være kostbart og lite gunstig. Det handler derfor om å ha en klar tanke om hvordan kompetansen i hele organisasjonen brukes for å oppnå best resultat og bygge kapasitet i hele organisasjonen.

Mye tyder på at lederne som lykkes har en solid forståelse hvordan drive implementeringsprosesser. Durlak& Dupre (2008) viser til flere sentrale faktorer om implementering, der både dosering som handler om hvor mye av innholdet i intervensjonene de ansatte blir eksponert for, og tilpasning som her refereres til i hvilken grad endringer gjøres i gjennomføringen, utover det som allerede er planlagt. Som flere av våre respondenter viser også Durlak& Dupre (2008) til deltakernes respons som handler om at de ansatte er motivert og klarer å opprettholde oppmerksomheten til intervensjonen over tid. Det kan tenkes at ledere som strever, ikke mestrer dette. Endringer blir presentert som nye prosjekt, prosesser og merarbeid, uten å forstå helheten.

## 6.3 Holdninger

### 6.3.1 Strategier for å ivareta seg selv

Heifetz et al., (2009) viser til viktigheten av at ledere jobber med å finne strategier for å ivareta seg selv. Han mener det er en kamp å være leder og hevder at mange kommer til å gå til grunne. Det er derfor avgjørende at leder jobber for å være i harmoni med eget sinn og kropp, for å unngå at stress overtar. Heifetz et al., (2009). Lederstillinger setter sjelden grenser. Respondentene viser til lange lister med arbeidsoppgaver som aldri bli tomme. Det kreves derfor aktive prioriteringer for å kunne sette av tid til å ivareta seg selv. Dette finner vi igjen hos Durlak & DuPre (2008) som knytter kapasitet til en spredningsprosess som blant annet handler om evnen til å indentifisere, ta valg og planlegge. Måten dette gjøres på, eller hva som gir påfyll vil være personavhengig, og respondentene viser til alt fra turer og trening, til meditasjon og hvile. Samtlige respondenter trekker frem viktigheten av gode samtaler og gode relasjoner når de får spørsmål om hva de gjør for å ivareta seg selv. De prioriterer og velger bevisst å inngå i relasjoner som gir energi. De vil ha noe tilbake i relasjonene de inngår i. På denne måten får de påfyll. Økte krav og større press er noe vi ser er gjentakende

gjennom alle intervjuene. Det viser seg derfor helt avgjørende at lederne er bevisst hva de vektlegger for å ivareta seg selv både som menneske og leder. Respondent D oppsummerer det godt med følgende utsagn: «*Det handler om å gi seg selv den samme omsorgen som man gir andre.*»

Som leder skal man blant annet inspirere og motivere medarbeiderne sine. Dette er spesielt viktig i endringsprosesser og når nye ting skal implementeres (Meyer & Stensaker, 2011). Adaptivt lederskap stresser ifølge Heifetz et al., (2009) lederen selv like mye som andre involverte. Det er ikke sikkert lederen kjenner stresset i det adrenalinet pumper, men stresset er der. Det er derfor viktig at lederne utvikler en robusthet, og da vil det være avgjørende å prioritere aktiviteter som gir et påfyll. Heifetz et al., (2009) viser til viktigheten av å blomstre fremfor å jobbe seg til utmattelse. Dette gjenspeiles av respondent B som åpent deler sin historie fra da hun ble utbrent. I hele 32 år hadde hun jobbet hardt og dedikert som leder før det sa stopp. Som årsak til utbrentheten trekker respondenten frem følgende: «*Jeg kjenner jo også at stillingen har økt i omfang, både med krav og forventninger i alle disse årene. Så jeg kjenner det mye mer merkbart nå enn det var før. Før følte jeg at jeg klarte det.*» Ledere skal nå, som Heifetz et al., (2009) hevder håndtere komplekse og adaptive utfordringer. Tidligere skulle lederne håndtere mer tekniske problem der løsningen ofte var kjent. Adaptive utfordringer må løses gjennom nye oppdagelser og genererer på den måten ny kapasitet. Det krever en ekstra dimensjon av menneskers tro, vaner, lojalitet og prioriteringer (Heifetz et al., 2009).

For å gjøre nødvendige prioriteringer, er våre funn tydelige på at lederne aktivt jobber med å legge bort arbeid når de forlater kontoret. Dette er noe de har lært viktigheten av gjennom mange års erfaring. For å oppnå en god balanse, setter de klare grenser både for seg selv og sine ansatte. De etablerer gode rutiner og systemer for å beskytte sin fritid. Dette krever imidlertid kontinuerlig innsats og påminnelser til seg selv. Det synes å være en holdning om at antall arbeidstimer gir lederen respekt og anerkjennelse, noe som gjør det utfordrende å bryte med disse vanene. Gjennom dialog med andre ledere i sektoren, opplever vi at mange synes det nesten er umulig å sette slike grenser for seg selv. De peker på en overveldende mengde arbeidsoppgaver, tidsfrister og ytre press som hindrer dem i å se hvordan de skulle kunne gjøre dette. Det virker som om de har utviklet overlevelsestrategier der de jobber mer og mer for å håndtere arbeidsmengden, i et iherdig forsøk på å komme i forkant. Det er som de svømmer i motstrøm og ender opp med utmattelse. De får ikke hodet over vann. Funnene

våre viser oss derimot at det bor en tøffhet i respondentene våre. De lar seg nødvendigvis ikke stresse opp over oppgaver som ligger, eller tidsfrister som nærmer seg. Respondent E uttaler: «*Hvis ingen dør av det kan det vente til i morgen.*» Teoriene til Heifetz et al., (2009) støttes godt opp under følgende sitat fra respondent A: «*God balanse er viktig for å være en god leder.*» I stedet for å jobbe seg til utmattelse bør ledere som strever ta flere skritt tilbake, se seg selv utenfra, vurdere situasjonen objektivt og derfra ta grep. Det handler om å utvikle strategier som fremmer fokus og målrettet arbeid når du er på jobb. Ha kunnskap og mot til å prioritere oppgaver riktig, utføre det som er viktig, og samtidig være tilgjengelig for dine ansatte. Som en gevinst kan du da skape tid og rom for å ta vare på deg selv. Slik kan ledere bygge kapasitet i sitt eget lederskap og dermed håndtere utfordringer på en bedre og mer bærekraftig måte.

### 6.3.2 Optimistisk realist

Optimisme og realisme representerer forskjellige livsperspektiver. Vi har alle ulike syn på verden og ulike måter å håndtere utfordringer på. Optimisme og realisme trekkes ofte frem som to motpoler, man må være enten eller. I henhold til Heifetz et al., (2009) må ledere holde fast i begge, for at optimismen ikke skal gjøre de naive, og at realismen gjør de kyniske. Funnene fra våre undersøkelser viser at lederne jevnt over er optimistiske. Enkelte respondenter viser likevel til en mer realistisk side, da i forhold til hva det er mulig å få til. Det handler om å sette seg selv opp til å lykkes ved å ikke gape over mer enn man vet man er i stand til å levere. Flere respondenter trekker frem at de jobber hardt for å få gevinsten i fremtiden, og er opptatt av god struktur for å kunne være realistiske i forhold til hva de kan få til. Respondent F undrer seg over om hun kan være optimistiske realist, eller realistisk optimist. Det handler om å legge realistiske planer, strategier og målsettinger, samtidig som man har høye ambisjoner. Ved å sette høye ambisjoner for sitt eget lederskap og forvente mye av seg selv, vil man gjerne også forvente mye av de rundt seg. Respondent D mener at dette er en positiv ting. «*Det å kreve mye av folk er respektfullt. Om du ikke krever, har du ikke tro på dem.*» På denne måten vil lederne som Heifetz et al., (2009) trekker frem, kunne tilføre verdi til andre menneskers liv. Denne måten å tenke på bryter med den flate strukturen og det noe uklare hierarki som har preget kulturen i barnehagesektoren opp gjennom tidene. Samarbeidskulturen har stått høyt og relasjoner har vært preget av støtte og omsorg, snarere enn krav og utfordringer. Krav og forventninger, kombinert med omsorg og støtte vil kunne bidra til økt utvikling og vekst i sektoren.

Leithwood et al., (2020) viet mindre fokus til leders egenskaper i sin studie, men konkluderte likevel med at vellykkede skoleledere var både spenstige og optimistiske. Det trekkes også frem at de er fleksible snarere enn dogmatiske i sin tenkning innenfor systemer for kjerneverdier. Dette finner vi igjen i våre funn der lederne setter ord på at de har fokus på å se løsninger, ikke problemer. Ved å holde optimismen i live, vil de basert på teorien til Heifetz et al., (2009) ta seg tid til å fornye troen på at endring er mulig. På den måten minner de seg selv på at annerledes og bedre er mulig. Dette tolker vi som at ledere gjennom et optimistisk livsperspektiv vil kunne unngå å havne i inngroddede mønstre, eller la seg trekke ned av utfordringer. Det krever at de opprettholder selvdisiplin og reflekterer over egen innsats. (Heifetz et al., 2009). Her bruker respondentene våre sine fortrolige som sparringspartnere. Denne troen på at endring er mulig vil være en viktig lederegenskap for når man står i multiple endringer. Meyer og Stensaker (2011) hevder at kapasitet i organisasjonen til å gjennomføre hyppige endringer er helt avgjørende for å lykkes. Lederen vil kunne bidra inn med viktig og god energi i endringsprosesser, men det forutsetter at lederen selv har troen på at endring er mulig. Det kan virke som at flere av våre respondenter sikrer seg ny kunnskap og energi gjennom nettverksarbeid utenfor egen sektor.

Både leder og medarbeider vil opparbeide seg en endringsvilje gjennom erfaringer med flere vellykkede endringsprosesser. Dette vil igjen bygge en endringskapasitet hos den enkelte, og videre i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011). Mens sektoren preges av utfordringer, holdes optimismen oppe blant våre respondenter. Funnen i vår forskning viser at lederne ikke opplever utfordringene som så store. De har en tanke om at ting kommer til å ordne seg. Respondent D sier følgende: *«Jeg kan bare gjøre så godt jeg kan. Er det ikke godt nok for ledelsen over, skal de ha en veldig god grunn til å sparke meg.»* Dette utsagnet underbygges av Heifetz et al., (2009) som henviser til at ledere som bevarer optimismen i seg vil komme til å gjøre feil, og de gir seg selv tillatelse til det.

### 6.3.3 Finne mening med livet på jobb og privat

Det kan på den ene siden være noe pompøst å snakke om meningen med livet, men på den andre siden kan det være viktig for å oppleve retning og formål i det man driver med. Dette vil igjen kunne påvirke trivsel og tilfredshet. Når vi jobber sammen mot felles mål, vil vi få en følelse av å være en viktig del av noe som er større enn oss selv. Heifetz et al., (2009) mener

det er avgjørende at vi finner mening i livet på flere steder samtidig. Å skulle begrense meningen i livet til kun et sted, enten det er privat eller jobb, vil gjøre deg sårbar når du utfordres av endringer i omgivelsene dine. Heifetz et al., (2009) mener det handler om å fylle livet med mening på en måte som sikrer at både kropp og sinn kan fungere på et høyt nivå til tross for at man eldes. Denne todelingen finner vi klart igjen i våre funn. Respondentene trekker på den ene siden frem tid med familien som verdifull og meningsfull. Det handler om den trygge basen man kan komme hjem til for å samle energi og finne tilbake til seg selv. En gjennomgående faktor er at de er helt bevisst på at de kun vil bruke tid på mennesker som gir energi. De velger aktivt å gjøre ting for å dyrke seg selv, og tør å kreve tid når de selv kjenner behov for det. Også her er de tøffe i prioriteringene og tør å ta valg ut fra hva de selv mener er riktig. Denne tøffheten gjenspeiles hos respondent D gjennom følgende utsagn: «*Jeg gjør lite burde.*» På den andre siden setter de ord på behovet for å oppleve mening på jobb. Med en meningsfull jobbhverdag trekker de frem verdien av å kunne være i stand til å yte og skape resultat. Respondent E sier følgende: «*Jeg trenger store mål. Vil være Norges beste barnehage, hvis ikke gidder jeg ikke.*» Store og klare mål, kombinert med daglig jakt på tilfredshet ser ut til å bidra til en meningsfull arbeidshverdag.

## 6.4 Motivasjon

### 6.4.1 Mestringstro

Et klart funn er at lederne som har levert resultater over tid har mestringstro, og beskriver det nærmest som en selvfølge for å kunne lykkes. Dette kobles igjen med refleksjoner mot personal og resultat. Det vil være vanskelig å motivere folk, og nå mål uten å ha tro. Det tyder også på at respondentene opplever mestring ved å tenke nytt. Respondent B sammenligner seg med Pippi som er kjent med metaforen: *det har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg helt sikker.* Hye (2023) viser til at ledelseskapasitet kan sees på som en sammenheng mellom hvordan ledere utøver ledelse, og om lederne har mestringstro på sin egen lederkompetanse. Psykologisk mestringstro øker mulighetene for at ledere blir mer offensive og motivert i arbeidet (Roland et al., 2018). Også Westergård (2023) trekker frem eksempler om lærere som lykkes i å håndtere spesifikke krevende situasjoner flere ganger, og hvordan de utvikler individuell mestringstro som videre vil ha betydning for fremtidige utfordringer. Når det utvikles mestringstro innen mange områder, vil det være med på å utvikle generell

mestringstro. Det er også gjennomgående at respondentene kjenner på størst mestring når de har bidratt til at kolleger gjør en god jobb, utvikler seg og trives. Leithwood et al., (2020) løfter også frem verdien av trivselen til de som er ansvarlige for ledelse på alle nivå. Den sentrale oppgaven for ledere er å bidra til å utvikle ansattes prestasjoner. Den typen utvikling er et resultat av medarbeidernes tro, verdier, motivasjon, ferdigheter og kunnskaper (Leithwood et al., 2020). Respondentene har gjennomsyret sterk tro på seg selv. Det kan se ut som at den sterke mestringstroen bærer frukter fra år med ulike utfordringer de har mestret. Eller mislyktes og reist seg igjen. Erfaring som har vist at det går an. Erfaring hvor det vanskelige, har vært mulig. Erfaring om at feil kan bli til læring og mestring. Dette henger igjen sammen med motet, driven og optimismen vi har skrevet om tidligere. Motsatt kan være ledere som i flere år har forsøkt, uten resultat. Motgang og nederlag som tærer på selvfølelse, tro og motivasjon. Basert på denne drøftingen er det rimelig å anta at ledere som står i motgang uten resultater over år, vil ha vanskelig med å håndtere dagens kompleksitet i barnehage sektoren. Ledere som fort kan abdisere, og kun håndtere den daglige driften uten blikk på utviklingsprosesser for å ivareta samfunnsmandatet. Ledere som har lyktes over tid, vil sannsynligvis ha større forutsetninger for å bidra til utvikling mot målene i regjeringens strategiplan mot 2030. Det vil derfor være viktig at arbeidsgivere onboarder og ivaretar nye ledere slik at de har forutsetning til å opparbeide seg gjentatte mestringsopplevelser, som igjen vil føre til mestringstro.

#### 6.4.2 Tid til refleksjon

Et funn rundt motivasjon er bevisstheten alle har på selvrefleksjon, hvordan opplevelser bearbeides, og hva de gjør for å reaktivere trigger. Flere er også bevisst på eget reaksjons- og handlingsmønstre når de trigges, og de er opptatt av egen læring i disse prosessene. Det brukes ulike metoder som fysisk trening, tur i skogen og snakke «fritt» i bilen med seg selv. Eller som respondent E som setter på høy, tung og hard musikk der han blåser ut frustrasjoner. Alle har noen de stoler på og tømmer «søppelbøtten» sammen med, og etterpå får tilbakemelding på håndtering av ulike situasjoner. Respondent F understreker den viktige utviklingen i dette: *«Man står i dritt fordi man har gjort jobben sin. Og det må jeg faktisk tåle. Og det er jo det som er spennende, at man blir litt klokere for hvert slag man får.»* Heifetz et al., (2009) hevder at ledere bør sette av tid til å reflektere både over det som har skjedd den siste tiden, og forberede seg på det som ligger foran. Han understreker viktigheten av å finne fristeder der ledere ikke blir dominert av alt som skjer på jobben, og bruker ord som



å finne et «helligdommens rom». Et sted til å høre seg selv tenke, og behandle både faglige og personlige utfordringer (Heifetz et al., 2009). I denne sammenheng er det interessant å se hvordan ledere som lykkes forstår viktigheten av å reflektere over opplevelser og triggere. At de tømmer ut frustrasjoner et sted uten å få dårlig samvittighet, men sammen med dette er opptatt av selvrefleksjon, tydelige tilbakemeldinger og læring. De snur stadig speilet mot seg selv, i motsetning av ledere som fort kan gå i fella ved skylder på andre.

#### 6.4.3 Finne tilfredshet daglig

Respondentene peker på at de sikrer egen motivasjon med påfyll og nye input utenfra, og da gjerne utenfor egen arbeidsplass. De er også opptatt av å bruke tid på ting de liker. Motivasjon kan kjennes som en indre drive gjennom utfordringer og mestring. Som respondent D som sjeldent har strevd med motivasjon: *«Jeg har det så bra på jobben at jeg har nesten ikke kjent på å være demotivert. Kanskje litt fordi jeg holder meg så opptatt, og jeg opplever nye ting hele tiden. Jeg får nye erfaringer hele tiden, og ny kunnskap hele tiden.»* Meyer et al., (2022) sammenligner det å bygge kapasitet med å vinne et skiløp. Det nytter ikke bare med trening eller være et stort talent, men vil også kreve en ekstra drive og engasjement. Dette vil ta tid, og kreve utholdenhet og entusiasme. Heifetz et al., (2009) hevder at ledere må finne tilfredshet daglig, og vite at det er spenning mellom visjonen i hjertet, og handlingene ledere kan påvirke hver dag. Han understreker at det kan ta mer enn et liv å oppnå noen av lederes høyeste ambisjoner, men likevel kan ledere oppnå viktige handlinger sammen med mennesker de leder hver eneste dag (Heifetz et al., 2009). Våre funn peker i retning av at lederne skynder seg i passe tempo. De har funnet en slags flytsone der de har kontroll på når tempoet skal opp og ned. De feirer små og store seirer, og bevarer roen når de ikke strekker til. De vet hvor de vil, og de følger planen mot målet. Tålmodige og utholdende. De finner tilfredshet i folk som gir glede og styrke hver eneste dag, og prioriterer ofte ting de har lyst til. På denne måten bygges kapasitet i eget lederskap. På motsatt side kan vi se ledere som kaver for å overleve dagen. Som forteller om «brannslukking» som nærmest en rutine, og om alle rollene de må fylle som vaktmestere, psykologer og familieterapeuter for sine ansatte. Ledere som ikke har tid til planer med bortforklaringer om hvorfor. Hverdager med mål om å overleve dagen, ofte fylt med kaos og oppgitthet. Disse barnehagene er det fare glir inn i inngrodde mønstre der kun den daglige driften blir ivaretatt. Så finnes det nok aller mest en mellomting. Ledere som mestrer en del, jobber målrettet, men blir for ofte slukt inn i hverdagsutfordringene uten å være nok kritisk til egen tidsbruk. Mysteriet er «koden» for at disse lederne får progresjon.

For det er jo slik at det er kun få som ikke gidder. De fleste jobber iherdig, og utfordringene de beskriver er reelle. (Roland, 2023c) hevder at kapasitet handler om både kompetanse, ferdigheter, motivasjon og holdninger. Organisasjonen eller menneskene kan ha høy kompetanse, men om det mangler motivasjon, eller om de ansatte har dårlige holdninger, vil dette påvirke kapasiteten på en negativ måte. Dette kan også tenkes om ledelseskapasitet. Ledere som kaver har ikke alle fire komponentene på plass. Basert på dette kan det tenkes at leder må finne rotårsaken for hvorfor de ikke lykkes, og deretter jobbe systematisk for å snu trenden.

## 6.5 Særskilte funn

Intervjuene og de påfølgende analysene har gitt oss mye informasjon om hvordan lederne som har lyktes over tid jobber for å bygge kapasitet i eget lederskap. Det viser seg likevel å være noen elementer som skiller seg særlig ut:

- Høy mestringstro
- Sikrer en god balanse mellom fritid og jobb
- Bevisst på å ha egne fortrolige
- Tilpasser eget lederskap og organisasjon til hyppige endringer
- Oppsøker nettverk utenfor egen sektor
- «Gir litt faen»

Høy grad av mestringstro, kan se ut til å gi mindre behov for anerkjennelse og bekreftelse. Ledere som lykkes, henter bekreftelser gjennom en indre motivasjon og tro på eget lederskap. Mange erfaringer med suksess gir økt kapasitet. Som leder vil du lettere kunne delegerer mer prestisjefulle oppgaver til andre, og på den måten oppleve mestring gjennom andre. Egne prestasjoner blir ikke like avgjørende for følelsen av mestring.

Et annet særskilt trekk er lederens evne til å skape en god balanse mellom jobb og fritid. Det kan, som vi tidligere har skissert, virke som at det er en holdning blant ledere at antall arbeidstimer avgjør lederens suksess. De jobber seg i hjel, men opplever likevel ikke mestring. For å sikre tid til å ivareta seg selv, og fylle livet med mening også utenfor jobb, har respondentene våre satt en tydelig grense for balanse mellom fritid og jobb. Denne grensen handler både om antall timer de fysisk er til stede på jobb, men også i hvilken grad de gjør seg

tilgjengelige for øvrige ansatte. De har skapt seg arbeidsmetodikker som sikrer stabilitet og forutsigbarhet både for seg selv, men også sine ansatte. En forutsetning for å kunne sette disse tydelige grensene er lederens evne til å kommunisere ut egne prioriteringer og forventninger. Som leder må du sette folk i stand til å gjøre jobben sin, for å sikre at arbeidsoppgaver blir gjort og utfordringer blir løst på en god måte. Det handler om å være tilgjengelig for de ansatte, men samtidig ikke gjøre seg tilgjengelig hele tiden.

Alle har en eller flere fortrolige der de kan komme med alt både som leder og som menneske. Her deles opplevelser, tanker og følelser. Trangen til å få ut frustrasjoner for å deretter bli konstruktiv igjen. Når de har «lettet på trykket», ønsker de ærlige tilbakemeldinger for å fokusere på oppgavene og mandatet igjen.

Det er særskilt hvordan respondentene tilpasser eget lederskap og organisasjonen til hyppige endringer. I stedet for å starte store parallelle prosjekter, bakes det inn i det som allerede finnes og som fungerer. Samtidig tilpasser de eget lederskap ved å dosere endringene i passe doser, og riktige arenaer. De har mot til å velge bort, og det de velger inn, sørger de for å vise fordelene med. Det som plukkes bort handler ikke om motarbeidelse eller vurderinger at det ikke er viktig, men om timing. De gjør som (Heifetz et al., 2009) stadig viser til, går opp «on the balcony» og får full oversikt før de tar noen valg. De vil ha kvalitet i arbeidsprosessene de jobber i, og ikke kvantitet.

Et overaskende funn innen tilpasning er at flere respondenter trekker balanse og stresshåndtering frem som en bevisst handling for tilpasning av eget lederskap og for å kunne yte som leder. For å holde ut, beholde roen og ikke la seg vippe av pinnen, som respondent A her: *«Jeg tror jeg tilpasser meg selv, jeg. Og har jo skjønt at jeg må ha balanse i livet. Så jeg gjør veldig mye privat for å takle utfordringer på jobb.»* Heifetz et al. (2009) støtter dette og slår fast at ledere må utvikle strategier der de er i kontakt med seg selv, og passe på at stress ikke overtar. Leders evne til å ivareta seg selv ser ut til å være en stadig tilbakevendende faktor når vi snakker om kapasitetsbygging i eget lederskap på tvers av ulike temaer. Mens noen ledere kaver og fyller på med alt som kommer, velger disse lederne med omhu. De har forstått at om de ikke har balanse, vil de ikke lykkes.

En annen ting disse lederne skiller seg ut med er valget om å hente kunnskap utenfor egen sektor. Denne deltagelsen i andre typer nettverk, næringsforeninger og lederforum vil bidra til

å styrke profesjonen til barnehagesektoren. Vårt generelle inntrykk av barnehageledere er at de ikke prioriterer denne type treffpunkt. Men de ønsker anerkjennelsen for den viktige jobben de gjør. Det kan handle om at de ikke vet hvilke muligheter som er der ute, men også mot til å kaste seg ut i det ukjente. Det er derfor inspirerende å se at lederne som har lyktes over år bevisst søker nettverk utenfor egen sektor for å utvikle seg selv, og sikre egen motivasjon. Hadde flere gjort det samme ville samfunnet lettere kunne se betydningen av det viktige samfunnsoppdraget som ligger i barnehagene, og kompetansen ledere i barnehager innehar.

Avslutningsvis vil vi trekke frem hvordan lederne kan se ut til å få motivasjon ved å «gi litt faen.» Litt, men ikke fullstendig. Det handler om å prioritere og koordinere, der de klarer skille og få frem hva som er de viktige sakene, og hva som er de mindre viktige. Det handler også om en bevissthet på å ta bedre vare på seg selv, for å kunne gi mer tilbake til organisasjonen. På denne måten finner de styrke og glede, som igjen bygger kapasitet. For eksempel mangler noen pedagoger, og i perioder har arbeidsplassen alt for høyt sykefravær. Om disse lederne har gjort sitt beste uten resultat, mister de ikke nattesøvn av den grunn. De våger å gi opp på noe, og lar seg sjelden motiveres av hva andre ber dem bli gode på. Hvis det ikke er fare for at noen dør, lever de lett med å levere en dag etter tidsfrist, om det ikke får konsekvenser for mange. De står opp for hva de virkelig tror på, og er ikke redd for «å trosse» noen av føringene fra egen kjede. Når stien kjennes for smal, tar de gjerne noen stikkveier uten å kjenne seg illojale. Som mennesker er de lite opptatt av å bli likt av alle, og er bevisst på hvem, hvor og hvordan de skal bruke tiden sin.

## Kapittel 7. Sluttrefleksjoner og veien videre

Våre funn viser at lederne som har levert gode resultat over tid er bevisst måten de jobber på for å bygge kapasitet i eget lederskap. Hos enkelte fremstår det mer som et personlighetstrekk, eller en tøffhet de har i seg. Hos andre har denne bevisstheten kommet som et resultat av år med erfaringer, oppturer og nedturer. De har forstått at de må ta grep for å ivareta seg selv. Det er nemlig ingen andre som gjør det for dem.

Etter gjennomgang av ulike KPI'er fra kjedene, viser det seg store variasjoner i resultat hos de ulike barnehagene, og de ulike lederne. I det avsluttende kapittelet vil vi derfor komme med noen sluttrefleksjoner rundt veien videre for hvordan lederen selv, eiere og stat gjennom nasjonal styrerutdanning kan jobbe for å stimulere til utvikling av ledelseskapasitet. Som vist til i metodekapittelet har vi utfordringer knyttet til generalisering ved at vi ikke har et representativt grunnlag, grunnet vår kvalitative metode. Gjennom å gå i dybden av få respondenter mener vi likevel våre funn peker i retning av noen spennende mønster som kan bidra til inspirasjon og videre læring.

### 7.1 Barnehagelederen

Det vil først av alt være avgjørende at lederne er helt ærlige med seg selv og stiller seg spørsmålene: *Hvorfor er jeg her? Ønsker jeg å være her?* En indre motivasjon er av stor betydning for å kunne lykkes, spesielt over tid.

#### **Bli bevisst hva som gir påfyll**

Ledere må kartlegge hva de trenger for å hente energi og oppleve følelsen av å være i balanse med seg selv. Videre starter jobben med å finne ut hvordan legge til rette for mer av dette i hverdagen. Det handler om at leder tar noen styremøter med seg selv. Finne sine helligdommers rom, som Heifetz (2009) og våre respondenter viser til. Med dette menes et eget sted der ledere kjenner det er godt å være. Et sted uten forventninger og “mas”. Tid, sted og aktivitet vil være personavhengig. Det som betyr noe er at leder prioriterer denne tiden, og kjenner seg selv godt nok til å vite når man trenger det mer enn ellers. I en hektisk hverdag viser våre funn at det er avgjørende at leder selv tar ansvar for å sikre eget påfyll. På denne måten kan de opparbeide seg et overskudd til å levere bedre i egen organisasjon.

### **Bygge mestringstro hos seg selv**

Ledere må jobbe mot målet gjennom å lete etter tilfredshet daglig. Når man jobber i motbakke, blir det enda viktigere å sette seg realistiske mål som vil gi både leder og organisasjon forutsetninger for å lykkes. Det vil kreve tilpasning i lys av egen organisasjon. På denne måten vil de få muligheten til å feire små seiere på vei mot det store målet. Som vist til tidligere hevder Westergård (2023) at lærere som lykkes i å håndtere spesifikke krevende situasjoner flere ganger, utvikler mestringstro som vil ha betydning for fremtidige utfordringer. Funnene vår peker på at dette også gjelder ledere som har levert resultater over år. Gjentatte opplevelser av mestring vil bygge mestringstro og bidra til å gi lederen mot og engasjement.

### **Sikre seg allierte**

En viktig faktor for å lykkes i lederrollen er å ha støttespillere og gode fortrolige. Dette kan være en og samme person, men det trenger ikke være det. Fortrolige kan speile lederens handlinger og pushe i riktig retning. Ærlige samtaler kan bidra til kloke valg i vanskelige situasjoner, eller til å snu retning når leder og organisasjon strever. Fortrolige kan være personer som leder har tillit til på arbeidsplassen, profesjonelle terapeuter, venner, ektefelle eller andre mennesker leder stoler på. Et sted å få komme med hele seg, og snakke uten filter. En relasjon der leder kjenner seg fri til å uttrykke alle sine tanker og følelser, uten frykt for misforståelser eller ydmykelse.

### **Gi rom for faglig påfyll og fornyelse**

Leder skal inspirere og bidra til å utvikle alle sine ansatte. For å klare legge til rette for utvikling, og ta vare på andre mennesker, må ledere først sørge for seg selv med motivasjon og faglig påfyll. Dette påfyllet kan komme i mange former. Det viktigste er at lederen finner «sin form» som dekker kunnskapsbehovet, og skaper engasjement. Nysgjerrighet på hvordan man som leder stadig kan bli bedre i konteksten til dagens samfunnsoppdrag. For noen er ledelseslitteratur og videreutdanning det optimale. For andre er kurs, prosjekter, samarbeid og relasjon med andre mennesker den beste måten å lære på.

## **7.2 Eier**

Avslutningsvis i intervjuene ba vi respondentene si noe om hvilke barrierer de opplevde hindret de i å bygge kapasitet i eget lederskap. Her kom detaljstyring fra kjeden frem som en

stor barriere for flere. Vi mener eier vil ha mye å hente på en større bevissthet rundt hvordan de bruker resultatene fra måltallene de månedlig henter inn på sine ledere. Ledere som leverer gode resultat måned etter måned, år etter år har hadde vært tjent med et større handlingsrom og mer autonomi. Ledere som strever, må følges tettere opp. Ut fra våre funn er det rimelig å anta at disse lederne ikke har stor kapasitet, ei heller mestringstro. Vi stiller oss derfor spørrende til om ledere som strever da pushes til utvikling og vekst, eller til utmattelse gjennom oppfølgingen de får. I flere tiår har sektoren brukt samme metodikk for oppfølging og utvikling: forbedring gjennom handlingsplaner og andre didaktiske planer. Dette symboliserer et tankesett om at det er en kausal sammenheng mellom planer og prestasjoner. utfordringene i sektoren har blitt mer komplekse og trenger andre løsninger enn vi tidligere har vært vant med. Vi vil hevde at det vil være mye å hente på en breiere forståelse av utfordringene. Flere ledere kjenner de strever med å holde holdet over vann. Adaptive utfordringer trenger kreative problemløsninger.

Det vil derfor være mye å hente på en større nysgjerrighet rundt hva ledere som strever tenker om egen ledelseskapasitet. Modellen for ledelseskapasitet kan danne grunnlag for refleksjon, som potensielt kan gi eier verdifull kartlegging av den enkelte leder. En overveldet leder med lav mestringstro, vil ha liten forutsetning for å levere bedre resultat basert på en handlingsplan. Gjennom å finne rotårsaken til utfordringene, kan eier bistå disse med å sette inn riktige tiltak. Tilpasse små delmål som er mulig å oppnå, og som er motiverende å jobbe mot. Det vil gjerne kreve mer ressurser en periode, men gevinsten vil på lang sikt kunne bli større.

### 7.3 Staten gjennom nasjonal Styrerutdanning

Nasjonal Styrerutdanning har siden oppstart i 2011 vært en viktig arena for utvikling av kunnskap og ferdigheter. På studiet treffes ledere fra barnehager og skoler på tvers av kommuner. Dette gir en unik mulighet for å bygge nettverk. Våre funn viser at lederne tiltrekkes nettverk utenfor egen sektor, da kunnskapen de får her oppleves mer spennende enn i egen sektor. Av den grunn mener vi den nasjonale styrerutdanningen har et unikt potensial for nettverksbygging, ikke bare på tvers av egen sektor, men også på tvers av bransjer. Det kan tenkes at ledere som strever neppe vil prioritere nettverksbygging med mål om utvikling. Både i mangel på egen kapasitet, men også fordi de ikke har tro på seg selv, og hva de kan

bidra med. Disse lederne er det naturlig søker trygghet først, og dermed går glipp av utbyttet ulike typer nettverk gir.

Etter å ha studert fenomenet ledelseskapasitet, og sett hva det kan resultere i, har vi et ønske om å få ledelseskapasitet som et eget tema på undervisningsplanen. Vi mener det vil være av betydning at verdien av å bygge kapasitet i eget lederskap, blir løftet frem på lik linje som leders ansvar å bygge kapasitet i egen organisasjon. Det vil gjennom utdanningen gi lederne muligheter for personlig utvikling og vekst, i kombinasjon med ny kunnskap og nye verktøy. Ledere må få innsikt i hva lederrollen faktisk gjør med de som mennesker. Hvordan de gjennom egen kapasitetsbygging kan levere bedre resultat, på samme tid som de ivaretar seg selv. Om ledere får denne kunnskapen tidlig i studiet, vil de trolig ha større forutsetninger for å hente ut mer gjennom hele styrerutdanningen.

#### 7.4 Funnenes overføringsverdi til ledere i andre bransjer

Samfunnet er i rask endring og folk påvirkes av ytre forventninger til hvordan «leve livet» både som forelder, ektefelle og menneske. Høye krav og tempo i lederroller, samtidig som man skal ivareta familie, fritidsaktiviteter og en sunn livsstil. Slike forventninger kan legge press på individer, og føre til stress og følelse av utilstrekkelighet dersom man ikke klarer oppfylle dem. Det er derfor avgjørende med en bevissthet rundt hvordan man kan ivareta seg selv, for å klare skape en balanse mellom samfunnets og organisasjonens krav, kombinert med egne ønsker og behov.

Ledere har aldri vært mer tilgjengelige enn nå. Det har heller aldri vært flere forstyrrende elementer å forholde seg til. Teknologien har brakt oss tett på hverandre, og uten grenser kan man være tilgjengelig 24/7. Kommunikasjonsplattformer som Teams, mail, LinkedIn utfordrer balansen mellom fritid og jobb i mye større grad enn før. Ansvar for å opprettholde en bærekraftig balanse ligger hos lederen selv. Derfor er det relevant og viktig for alle ledere å være bevisst dette.

Ledere på tvers av sektor og bransjer vil trenge fortrolige de kan stole på, og dele alle oppturer og nedturer med. En eller flere de kan snakke helt åpent med om livet og utfordringene i lederrollen. En relasjon som er så trygg at lederen ikke trenger å veie sine ord.



Noen som støtter, lytter og stiller gode spørsmål. Fortrolige som pusher og utfordrer når det er nødvendig, og som bærer vekten av alle utfordringer i relasjonen med lederen.

Mestringstro kan ses på som en iboende kraft i oss mennesker og vil være gjeldende for alle. Tro på egen evne til å lykkes med spesifikke oppgaver eller håndtere utfordrende situasjoner. Høy mestringstro vil kunne føre til større utholdenhet og motivasjon. Det vil derfor være viktig at alle som er ansvarlige for ledelse i alle ledd jobber for å bygge mestringstro hos seg selv og sine ansatte.

Gjennom et større fokus på leders kapasitet mener vi organisasjoner vil kunne skape bedre resultat. Ved å ivareta seg selv, vil lederne ha større forutsetninger til å stå i pressede situasjoner over tid, uten å gå til grunne. Vår modell for ledelseskapasitet danner et spennende grunnlag for refleksjon og gir ledere innsikt i seg selv og sine mønstre, men også hverandres.

## Litteratur

- Alvestad, M., Gjems, L., Myrvang, E., Storli, J. B., Benny, I., Tunglund, E., Velde, K. L. & Bjørnestad, E. (2019). *Kvalitet i barnehagen* (Rapporter fra Universitetet i Stavanger;85). Universitetet i Stavanger. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2630132>
- Amodt, G., Lund, E. & Gjersø, L. (2018, 05.10.2018). *Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm i barnehagene*. Utdanningsforbundet. Hentet 22.05.2024 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2018/bemanningsnorm-og-skjerpet-pedagognorm-i-barnehagene/>
- Baldersheim, H. & Rose, L. E. (2005). *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (2. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Balke, E. (1995). *Småbarnspedagogikkens historie: forbilder for vår tids barnehager*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Universitetsforlag.
- Barnehageloven. (2023). *Forskrift om endring i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager* (64). Kunnskapsdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2023-06-27-1131>
- Bjørnsen, L. S. (2022, 25.03.2024). *Hvordan påvirker livets første 1000 dager barnets fremtid?* Universitetet i Stavanger. Hentet 27.04.2024 fra <https://www.uis.no/nb/forskning/hvordan-pavirker-livets-1000-forste-dager-barnets-fremtid>
- Børhaug, K., Bøe, M., Brennås, B. H., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., Moser, T., Myrstad, A. & Steinnes, G. S. (2018). *Barnehagelærrollen i dag og i fremtiden*. Universitetet i Sørøst-Norge. <https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/233/files/2019/06/Barnehagel%C3%A6rerrollen-20.-juni-nyeste.pdf>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave. utg.). Gyldendal.
- Durlak, J. A. & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters. A review of reasearch on the influence in implementation on programoutcomes and the factors affecting implementation, . *Am J Community Psychol*, 41(3-4), 327-350. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9165-0>
- Flaspooler, P., Duffy, J., Wandersmann, A., Stillman, L. & Maras, M. A. (2008). Unpacking prevention capacity: An intersection of reasearch-to-practice and community-centered models. *Am J Community Psychol*, 41(3-4), 182-196. <https://doi.org/10.1007/s10464-9162-3>
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. A. & Vannebo, B. I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Cappelen Damm akademisk.
- Harberg, M. M. & Kristin Lindseth Møster. (2018). *Ledelse og lederkompetanser i attraktive barnehager. Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?* [Masteravhandling, Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder]. Universitetet i Agder. <https://uia.brage.unit.no/uia->

- [xmlui/bitstream/handle/11250/2588384/Harberg%2c%20Mette%20og%20M%C3%B8ster%2c%20Kristin%20Elisabeth%20Lindseth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01168.4.x)
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, . Harvard business press, Boston, Massachusetts. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01168.4.x>
- HVL. (2020, 14.02.2024). *Barnehagen fra 1800 til i dag*. Høgskulen på vestlandet. Hentet 26.09.2023 fra <https://www.hvl.no/om/barnkunne/barnehagen-fra-1800-til-i-dag/>
- Hye, L. (2023). Ledelse og mestringstro i pedagogiske organisasjoner. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 216-232). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Fagbokforlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (1999-2000). *Stortingsmelding nr.27. Barnehage til beste for barn og foreldre*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1999-2000-/id133808/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2002-2003). *Stortingsmelding nr.24. Barnehagetilbud for alle - økonomi, mangfold og valgfrihet*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/reg/2006/0001/ddd/pdfv/282023-rammeplanen.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2006-2007). *Stortingsmelding nr.16. ...Og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2006-2007-/id441395/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Stortingsmelding nr.41. Kvalitet i barnehagen*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/?ch=1>
- kunnskapsdepartementet. (2012-2013). *Stortingsmelding nr.24. Fremtidens barnehage*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2015-2016). *Stortingsmelding nr.19. Tid for lek og læring - bedre innhold i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2022). *Kompetanse for fremtidens barnehage* (10/2022 – opplag 100). Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/60cb8cea7014464a9cbd22bbb2e3664e/no/pdfs/kompetansestrategi-barnehage.pdf>

- Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2023*, . Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagen-for-en-ny-tid/id2959402/>
- Kvale, s. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited, . *School Leadership & Management*,, 40(1), 5-22.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B., Stensaker, I. G., Bjerke, R. & Haueng, A. C. (2022). *Innovasjonskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Moafi, H., Såheim, E. B. & Tuhus, P. T. (2022, 28.10.2022 09:04:00). *Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 26.10.2023 fra <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/artikler/utvikling-i-barnehagesektoren-etter-barnehageforliket>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership : theory and practice* (9. utg.). SAGE Publishing.
- NOU 2022. (2022). *Med videre betydning — Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole* (13). Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-13/id2929000/>
- Roland, P. (2023a). Hvordan kan ledere drive implementeringsprosesser med kvalitet i pedagogiske organisasjoner? I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 129-150). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P. (2023b). Hvordan skape et profesjonelt lærende fellesskap i pedagogiske organisasjoner? I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 36-58). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P. (2023c). Kapasitet som begrep og teoretisk forankring. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 19-33). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P., Ertesvåg, S. K. & Keeping, D. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal.
- Roland, P., Hye, L. & Øgård, M. (2023a). Hvordan samle treådene når pedagogiske organisasjoner skal utvikle seg gjennom kapasitetsbygging - en systematisk tilnærming. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 259-273). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P., Hye, L. & Øgård, M. (2023b). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (1. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Schein, E. H., Arnulf, K. & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Mercuri media forl.
- SSB. (2017, 14.09.2017). *Barnehagedekning før og nå*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 02.10.2023 fra <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/barnehagedekning-for-og-na#:~:text=Med%20en%20dekningsgrad%20p%C3%A5%2091,20%20prosent%20av%20barna%20barnehageplass.>

- SSB. (2022, 28.10.2022). *Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 02.10.2023 fra <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/artikler/utvikling-i-barnehagesektoren-etter-barnehageforliket>
- Stensig, N. (2023, 03.03.2023). *Nøkkeltall for barnehagen 2022*. Utdanningsforbundet. Hentet 06.12.2023 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2023/nokkeltall-for-barnehagen-2022/>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Utdanningsdirektoratet. (2017, 01.08.2017). *Rammeplan for barnehagen*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 28.09.2024 fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2024, 30.01.24). *Foreldreundersøkelsen i barnehage*. Utdanningsdirektoratet. Hentet 12.03.2024 fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/brugerundersokelser/foreldreundersokelsen-i-barnehage/>
- Wandersmann, A., Chien, V. H. & Katz, J. (2012). Toward an Evidence-based system for innovation support for implementation innovations with quality: Tools, training, technical assistance, and quality assurance/quality improvement. *Am J Community Psychol*, 50(3-4), 445-459. <https://doi.org/10.1007/s10464-012-9509-7>
- Westergård, E. (2023). Betydningen av kollektiv mestringstro i skolen. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (s. 197-211). Cappelen Damm akademisk.
- Aas, M. & Paulsen, J. M. (2022). *Ledelse i fremtidens skole* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

# Vedlegg 1: Godkjenning SIKT



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
789110

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
05.03.2024

**Tittel**  
Master i ledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

**Prosjektansvarlig**  
Morten Øgård

**Student**  
Ida Martinussen

**Prosjektperiode**  
20.03.2024 - 30.04.2024

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.04.2024.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Informert samtykke

# Vil du delta i forskningsprosjektet

*” Hvordan jobber ledere som har levert gode resultat over tid med å bygge kapasitet i eget lederskap”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan ledere jobber med å bygge kapasitet i eget lederskap. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette er en masteroppgave om ledelse og nærmere bestemt ledelseskapasitet. Det finnes mye spennende teori om ledelse, men ledelseskapasitet har det gjennomført mindre forskning på. Vårt empiriske utgangspunkt er barnehagefeltet, og problemstillingen vår er:

«I hvilken grad jobber ledere som har levert gode resultat over tid med å bygge kapasitet i eget lederskap?»

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan jobber ledere med å bygge kapasitet i eget lederskap?
2. Hva er særskilt med måten de gjør det på?

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder. Fakultet for samfunnsvitenskap. Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag. Prosjektleder: Morten Øgård og Linda Hye.

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

Vi har valgt ut deg på bakgrunn av at du har vært leder i mange år (over 5 år) og har levert gode resultat på medarbeiderundersøkelser, foreldreundersøkelser og sykefravær i egen organisasjon over flere år.

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

Vi vil gjennomføre et individuelt intervju på Teams, der det vil bli brukt videoopptak. Intervjuet vil vare rundt 90 min og omhandle temaene nevnt ovenfor. Vi vil komme med forslag til to ulike datoer/tidspunkt intervjuene skal gjennomføres.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Tanja Bø Uggerud og Ida Martinussen, samt våre veiledere Morten Øgård (UIA) og Linda Hye (UIA) vil ha tilgang.
- Vi vil låse dokumentet mens vi transkriberer intervjuene. Videoopptak vil også lagres på sikret maskinvare frem til de slettes 30.04.2024.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av masteroppgaven.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, trolig i løpet av sommeren 2024. Under transkribering vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Dette gjøres ved at navn erstattes med en kode. Etter transkriberingen er fullført vil videoopptak slettes umiddelbart. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kan gjenbrukes til for eksempel forskning.



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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra universitetet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

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

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

- Ida Martinussen (Student ved universitetet i Agder), 93239870
- Tanja Bø Uggerud (Student ved universitetet i Agder), 91591676
- Morten Øgård (Professor og veileder ved universitetet i Agder)  
[Morten.ogard@uia.no](mailto:Morten.ogard@uia.no), 90951092
- Vårt personvernombud ved universitetet i Agder: Trond Hauso, tlf: 93601625

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Morten Øgård*

*Ida Martinussen og Tanja Uggerud*

(Forsker/veileder)

(Studenter)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju via teams

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide Martinussen og Uggerud

#### Bakgrunns spørsmål

- Alder:
- Kjønn:
- Hvor mange mennesker har du lederansvar for?
- Hvor lenge har du jobbet som daglig leder i barnehage?
- Har du videreutdanning? Hvis ja, hva?

#### Vår problemstilling:

**I hvilken grad jobber ledere som har levert gode resultat over tid med å bygge kapasitet i eget lederskap?**

For å teste denne påstanden utdyper vi problemstillingen med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan jobber lederne med å bygge kapasitet i eget lederskap?
2. Hva er særskilt med måten de gjør dette på?

Spørsmål	Notater
<b>Kunnskap</b>	
Hva gjør du for å fornye deg selv som leder, og kan du gi noen eksempler?	
På hvilken måte opplever du at dette er viktig for ditt lederskap?	
Hvilke muligheter gir nettverkene du inngår i deg som leder?	
Hvis du kunne valgt nettverk ut fra personlige behov, hvilke typer nettverk ville	

du inngått i da? Hva hindrer deg eventuelt i denne deltakelsen?	
Hvordan jobber du for å rigge deg selv som leder for stadig nye endringer i organisasjonen og sektoren?	
Hvem er viktige støttespillere for deg i disse prosessene?	
<b>Ferdigheter</b>	
Hvordan tilpasser du eget lederskap for å håndtere presset hyppige endringer kan føre med seg?	
Har du noen fortrolige som du kan søke veiledning hos når du står i krevende situasjoner på jobb?  Hva deler du i disse samtalene?  Hvilken verdi har disse samtalene for deg som leder og menneske?	
Alle mennesker har et grunnleggende behov for bekreftelse og anerkjennelse. Hvordan får du dekket dette behovet utenfor jobb?	
<b>Holdninger</b>	
Hva gjør du for å ivareta deg selv som leder?  Kan du gi noen eksempel?	
Hvordan opplever du balansen mellom jobb og fritid? Hva gjør du for å legge til rette for en god balanse?	

Som menneske, er du optimistisk eller realistisk?	
Hvordan påvirker dette ditt lederskap?	
Hva er viktig for at du skal oppleve livet meningsfylt, både på jobb og privat?	
<b>Motivasjon</b>	
Hva legger du i begrepet mestringstro?	
Hva tenker du om egen mestringstro?	
Når opplever du mestring?	
Hva gjør du for å sikre egen motivasjon?	
Hva gjør du for å bearbeide opplevelser, egne tanker og reaktivere triggere?	
Er dette noe du gjør bevisst?	
Kan du gi eksempel?	
<b>Avslutningsvis</b>	
Hvis vi spoler 5 år tilbake i tid. Hvilke råd ville du gitt deg selv for å ivareta ta deg selv som leder?	
Hvilke barrierer mener du finnes som hindrer deg i å bygge kapasitet i eget lederskap?	