

Dynamiske kapabiliteter i barnehagesektoren

Masteroppgave i foretaksledelse

Merete Haugland

Våren 2011

Med utgangspunkt i de endrede rammebetingelsene som preger barnehagesektoren så antas det at dette muligens har resultert i endret praksis og at dette kan diskuteres innenfor et teoretisk rammeverk om dynamiske kapabiliteter. Datamaterialet er hentet fra tre utvalgte barnehager i Stavanger og disse er valgt ut som eksempler på "beste praksis". Det er spesielt forhold knyttet til ressursdisponering innenfor organisering og drift som har vært undersøkt. Undersøkelsesopplegget er kvalitativt og baserer seg på intervjuer med ledelsen i disse barnehagene og Stavanger kommune sine brukerundersøkelser. Oppgaven ønsker å gi en forklaring og beskrivelse på hvorfor og hvordan noen barnehager klarer å opprettholde en høy servicegrad og konkurransekraft innenfor dynamiske omgivelser. En fleksibel organisering av virksomheten og en evne til å tilpasse seg og utvikle seg i forhold til dynamiske omgivelser vil sannsynligvis være viktige egenskaper i forhold til den utviklingen som barnehagene vil møte i tiden fremover.

Innholdsfortegnelse:

Forord	5
Innledning	6
Bakgrunn for problemstillingen	7
Oppgavens formål	10
Oppgavens problemstilling	12
Oppgavens oppbygging	13
Teori knyttet til hovedanalysen:	
Dynamiske kapabiliteter	14
Kjernekompetanse	16
Kunnskapsutvikling	17
Ambidextrous organizations	19
Teori knyttet til perspektivet:	
Organisasjonsteori	22
Mintzbergs strukturelle konfigurasjonsteori	24
Dynamiske prosesser	24
Bakenforliggende forhold	26
Organisasjonsutvikling (OU)	26
Prosessbasert organisasjonstenkning	27
Prosessbasert ledelse	31
Prosessbasert design av formell organisasjonsstruktur	32
Forutsetninger for OU-modellen	34

Forskningsdesign	35
Validitet	36
Reliabilitet	38
Etiske betraktninger	38
Operasjonalisering av variablene	39
Case-studie	39
Analyse av dataene	40
Presentasjon av casene	
Casebeskrivelse Huskestua barnehage	42
Casebeskrivelse Hannes lekestue	44
Casebeskrivelse Trollberget barnehage	47
Presentasjon av intervjudata	
Intervjusammendrag Huskestua barnehage	49
Intervjusammendrag Hannes lekestue	57
Intervjusammendrag Trollberget barnehage	67
Analyse av innsamlet materiale	
Huskestua barnehage:	
Ressurser	76
Organisasjon/koordinering	77
Brukerundersøkelser	78
Hannes lekestue:	
Ressurser	79
Organisasjon/koordinering	80
Brukerundersøkelser	81

Trollberget barnehage:	
Ressurser	84
Organisasjon/koordinering	85
Brukerundersøkelser	86
Krysscase analyse	
Organisasjonsteori	88
Mintzbergs strukturelle konfigurasjonsteori	89
Dynamiske prosesser	89
Bakenforliggende forhold	91
Organisasjonsutvikling	92
Prosessbasert organisasjonstenkning	93
Prosessbasert ledelse	95
Prosessbasert design av formell organisasjonsstruktur	96
Forutsetninger for OU-modellen	98
Foreløpig oppsummering	99
Hovedanalyse	
Dynamiske kapabiliteter	101
Kjernekompetanse	107
Kunnskapsutvikling	111
Ambidextrous organizations	114
Drøfting	117
Konklusjon	119
Begrensninger og forslag til videre undersøkelser	121
Litteraturliste	123

Forord

Jeg fikk i sin tid i oppgave å skrive en konkurransestrategi for en bedrift jeg kjente godt. Jeg hadde på dette tidspunktet ikke kjennskap til noen slike bedrifter. Det eneste som falt meg inn var min sønns barnehage som jeg tross alt besøkte hver dag. Jeg var da i gang med bachelorstudiet i Hotelledelse og skrev derfor en konkurransestrategi med utgangspunkt i denne barnehagen i en situasjon som den gangen var preget av en skrikende mangel på barnehageplasser og svært varierende barnehagetakster. Da jeg noe senere fikk i oppgave å skrive et essay innenfor bedriftsøkonomisk integrasjon på masterstudiet i Foretaksledelse så fant jeg frem denne strategien og utformet et essay der jeg flettet den økonomiske teorien inn i rammen av eventyret om pannekaka. Jeg har egentlig ikke noe forhold til barnehager ut over dette og rollen som småbarnsmor og barnehagebruker. Disse oppgavene medførte imidlertid at jeg hadde et visst fokus på den utviklingen som har foregått innenfor barnehagesektoren i alle de årene jeg har vært student. Det var derfor naturlig å velge dette som et tema for Masteroppgaven.

Jeg ønsket imidlertid å skrive noe innenfor strategi og la frem flere ulike forslag for min veileder. Jeg må innrømme at det derfor var noe frustrerende da Bjørge Timenes Laugen stilte alle de vanskelige spørsmålene som jeg ikke hadde noen gode svar på. Spørsmålene var selvfølgelig gode og helt avgjørende for at dette i det hele tatt er blitt en besvarelse. Takk.

Utvalget av barnehager var helt tilfeldig. Jeg fant frem til tre barnehager som alle viste seg å ha fire avdelinger hver og adresse i nærheten av der jeg vanligvis oppholder meg. Dette visste jeg ikke på forhånd. Det eneste jeg visste var at dette var tre veldig gode barnehager. Jeg ble tatt usedvanlig godt imot og er takknemlig for at personalet satte av tid til intervjuer i en hektisk hverdag. Jeg er også glad for den erfaringen dette har gitt meg og alle de positive menneskene jeg har fått møte. Alle barnehagene har vært rause og delt sine erfaringer og opplevelser med rund hånd. Tusen takk for hjelpen. Dere er kjempeflinke!

Mine to sønner Brage og Dovre er veldig glade for at de endelig får plass til både tallerkener og glass på spisebordet og at alle de bøkene og papirene som har preget deres omgivelser i lang tid endelig kan vike plassen for viktigere ting som for eksempel Lego, Brio og Call of Duty. De har virkelig vært utholdende begge to.

Innledning

Barnehager og spesielt hva som kjennetegner kvalitet innenfor barnehagedriften har vært et tema i den offentlige debatten over lengre tid. Barnehagedrift kan på mange måter sammenlignes med annen tjenesteytende virksomhet. Den sterke offentlige innflytelsen på pris og andre rammebetingelser har sannsynligvis tvunget noen barnehager til å tenke nytt for å overleve. Når man ikke lenger får lov til å ta ulik pris for ulik kvalitet, blir man muligens mer avhengig av innovative strategier dersom man skal klare å overleve på lengre sikt. Flere barnehager har vært nødt til å gi opp og gått over fra å være privat drevet til å bli kommunale enheter. Mange kommunale barnehager er dessuten blitt slått sammen til ekstra store enheter begrunnet med et ønske om stordriftsfordeler.

I praksis har ledelse av barnehager flere sider som gjør at ulike enheter kan skille seg ut fra andre barnehager. Ved å fokusere på disse forskjellene og samtidig utnytte de mulighetene som ligger i en utvidet kontekst der flere aktører og aktiviteter er knyttet sammen så kan man finne alternative måter å organisere driften på som åpner nye handlingsrom der ressurser tas i bruk på nye og mer effektive måter. Jeg ønsker derfor å utforske nettopp dette handlingsrommet ved å finne ut hvilke konkrete tiltak som er blitt satt i verk. De mulighetene man eventuelt finner her vil handle om det perspektivet man velger å anlegge mht hva som er fastlagt og hva som kan endres. Nyskaping vil her være viljen til endring der målet er å skape seg sin egen virkelighet. Ved å bryte med den etablerte forståelsen av virkeligheten så kan det vise seg at mange av de rammene som tilsynelatende utgjør en begrensning faktisk kan være det motsatte. Man må da endre perspektiv fra et økonomisk paradigme som ellers er forlatt innenfor de fleste deler av næringslivet og tenke mer i retning av dynamiske organisasjoner og dynamiske kapabiliteter. Jeg ønsker derfor å belyse slike dynamiske kapabiliteter i forbindelse med de antatte strategiske endringsprosessene.

New Service Development (NSD) korresponderer med begrepet New Product Development (NPD) innenfor vareproduserende industrier. Tjenester vil imidlertid ha en del unike karakteristika som ikke gjelder for varer. Innovasjoner og prosesser innenfor service vil nødvendigvis også variere sterkt både mellom ulike bransjer og ulike virksomheter. Mye av den teorien som omhandler dynamiske kapabiliteter handler om NPD. Jeg ønske å bruke

teorier om dynamiske kapabiliteter innenfor barnehagesektoren og blir derfor nødt til å endre fokus fra NPD til NSD i tillegg til å gjøre en del andre tilpasninger.

Dersom den antatte endringsprosessen i barnehagesektoren har nødvendiggjort noen endringer i forhold til organisering, drift og ressursutnyttelse har dette muligens resultert i noen dynamiske kapabiliteter som vil ha betydning i forhold til en fremtidig utvikling. Jeg håper således at denne oppgaven, ved å fokusere på et par slike perspektiver, kan bidra til å synliggjøre noen av disse eventuelle kapabilitetene og bidra til en mer bevisst strategisk bruk av dem.

Bakgrunn for problemstillingen

I skrivende stund er det satt frem et politisk forslag om å oppheve maksimalprisen på barnehagetjenester. Forslaget vekker stor debatt idet regjeringen har et mål om gratis barnehageplasser med svært høy kvalitet mens andre er villige til å åpne opp for graderte betalingsordninger for å kunne sikre forsvarlig drift. Budsjettene har vært kuttet gjennom flere år slik at barnehagedriften samlet sett fremstår som underfinansiert. Kravet om kvalitet har imidlertid ikke blitt redusert som en følge av alle budsjettkuttene.

Samtidig blir det fra flere politiske hold satt frem et sterkere og sterkere krav om at virksomheter generelt må bidra til høyere økonomisk vekst. Vekst innbefatter imidlertid både kvalitative og kvantitative forhold. Der kvantitativ vekst kan relatere seg til størrelse, eiendeler, investeringer, salg, kostnader/inntekter så vil kvalitativ vekst vise til endringer i strategier, strukturer og intern organisering. Kvantitativ vekst kan legge grunnlaget for nye markedsfremstøt mens kvalitativ vekst vil handle om tilpasningsevne og for eksempel evnen til å skape en lærende organisasjon. De politiske rammebetingelsene har i en lengre periode langt på vei utelukket kriteriene for kvantitativ vekst innenfor barnehagesektoren. Jeg mener derfor at det vil være spennende å undersøke hvorledes noen utvalgte barnehager har håndtert denne situasjonen og hvordan de har tilpasset seg og utnyttet ressursene sine for å sikre en forsvarlig drift.

De politiske diskusjonene frem til i dag har stort sett dreid seg om hvorvidt man klarer å innfri løftet om full dekning og i langt mindre grad om selve organiseringen av de enkelte enhetene. For å sikre full barnehagedekning har man i stor grad vært nødt til å basere seg på

å bygge ut private barnehager. Omkring 54 prosent av barnehagene i Norge er privateide. Stavanger og Sandnes hadde i 2008 flere barn i private barnehager enn i kommunale. *“Av 11.000 barn går 5865 i private og 5235 i kommunale barnehager”* (Bjørnå, 2008). I dag har Stavanger kommune alene 4800 kommunale plasser og 2600 private plasser. Stavanger har i dag full barnehagedekning og totalt 107 barnehager der 48 er kommunale og 59 er private.

For å sikre like vilkår så innførte man maksimalpriser for barnehageplasser slik at prisen ikke skulle være en avgjørende faktor i valget mellom en privat eller offentlig løsning.

Barnehageforliket i 2004 sørget videre for at samme sum offentlige tilskudd skulle følge barnet uavhengig av hvilken løsning foreldrene valgte. Lov om likebehandling skulle dermed sikre at de private kunne tilby sine ansatte de samme tariff- og pensjonsavtaler som de offentlige til tross for innføringen av maksimalpriser.

Fire år senere kommer det imidlertid et politisk forslag om å fjerne loven om økonomisk likestilling av private og kommunale barnehager. Helt konkret dreide det seg om at § 14 under kapittel fire i barnehageloven skulle forsvinne. *“Her står det at kommunen skal yte tilskudd til ordinær drift av alle godkjente, ikke kommunale barnehager i kommunen...”* (Bjørnå, 2008).

Resultatet ville kunne medføre kutt i overføringene til de enhetene som drives godt. Kommunen har plikt til å bidra med 85% av det de kommunale enhetene får, men både Stavanger og Sandnes har valgt å bidra med de resterende 15% for å sikre full dekning.

Når også det øremerkede statstilskuddet til barnehager foreslås innbakt i rammene for kommunen fra 2011 så mobiliserer imidlertid de private aktørene mot det de anser som et angrep på hele den private barnehagedriften.

Et debattinnlegg i Stavanger Aftenblad 26. 09. 2008, underskrevet av 22 private barnehager i Stavanger, oppsummerte situasjonen slik: *“Regjeringen tenker i fullt alvor på å fjerne all forutsigbarhet og økonomisk stabilitet for de private barnehagene.”* (Sandvoll, 2008)

Påstanden er et generelt uttrykk for den fastlåste situasjonen som de private aktørene mener å befinne seg i. Men det vil alltid være forhold i byttemiljøet som utgjør en hindring i forhold til det man helst hadde ønsket seg. Det som er spesielt for de private barnehagene er at disse forholdene i all hovedsak skyldes overordnede politiske beslutninger.

Idet staten fra 01. 01. 2011 faktisk overlot det økonomiske ansvaret for driften av barnehagene til kommunene opplever nå flere private barnehager betydelige kutt i det offentlige driftstilskuddet. *"PBL har mottatt innrapporteringer fra private barnehager i 110 av landets kommuner, og meldingene er entydige: Kommunene reduserer jevnt over driftstilskuddet med ti prosent. I enkelte kommuner reduseres det med hele 20 prosent."* (Haugli, 2011).

For barnehagene betyr dette svært stramme og uforutsigbare rammebetingelser. De kan ikke si opp barn uten å miste inntekter. De kan ikke si opp ansatte idet loven stiller krav til antall ansatte per barn. De kan ta inn flere barn men loven har klare begrensninger på areal samtidig som andelen barn uten barnehageplass etter hvert er blitt begrenset som en følge av økt barnehagedekning. Samtidig kreves det et fokus på kvalitet.

Med denne gjennomgangen som bakgrunn kommer det ikke som en overraskelse når Stavanger Aftenblad melder at statlig detaljstyring gir barnehagekriser. *"Statens forsøk på å standardisere barnehagetilbudet har gått så fort at det får utilsiktede – og dramatiske – konsekvenser i Stavanger"* (Kvalvåg, 2011). Det beskrives her en situasjon der 57 private barnehager i Stavanger mister 1 million kroner hver i inntekter som en direkte følge av regelendringen for tilskudd. Kommunen som ønsker å tilby alle ettåringer barnehageplass, ikke bare de 2/3 som har fødselsdag før første september, mister retten til tilskudd for den siste 1/3 tilsvarende 81 millioner kroner noe som betyr at de sannsynligvis må oppgi dette ønsket. Endring fra stykkprisfinansiering til rammefinansiering innebærer et ytterligere tap for kommunen på 70 millioner kroner. Endring i opptaksregler innebærer dessuten at barn fra den siste 1/3 som ikke har rett til tilskudd kan få opptak i private barnehager dersom de har eldre søsken her, mens de tilsvarende ikke vil ha rett til slikt opptak basert på eldre søsken i kommunale barnehager. Dette betyr at kommunen må betale det disse private plassene koster med "frie midler" uten å få refundert denne kostnaden fra staten.

Samtidig skriver Stavanger Aftenblad at kommunen planlegger ut fra feil prognoser og kan ha opptil 1400 flere barnehagebarn enn beregnet om fem år. *"Hvis politikerne ønsker at bedrifter skal etablere seg i Stavanger, må vi kunne forvente at de klarer å skaffe barnehageplass til alle som har rett til det"* (Kvalvåg, 2011). Christian Wedler, leder av juridisk avdeling i kompetansehuset KPMG i Stavanger henviser her til kommunens egne

befolkningsframskrivninger som forteller at kommunen vil ha i overkant av 10.600 barn i alderen 0-5 år i 2016. Denne prognosen tar imidlertid utgangspunkt i et område med lav til middels nasjonal vekst. Stavanger er blant de byene som vokser mest og dersom prognosen tar dette som et utgangspunkt vil kommunen ha 12.000 barn i alderen 0-5 år i 2016. Wedler påpeker videre at Barnehagebruksplanen kun oppgir hvor mange prosent av barna på hvert alderstrinn som vil ha behov for barnehageplass og ikke hvor mange barn kommunen vil ha om fem år. Men dersom man likevel sammenligner denne planen med kommunens egen (lave) befolkningsframskrivning så vil det fremkomme en manko på 942 plasser. Bare i planperioden fra jul til mars er det kommet 20 flere barn inn i Barnehagebruksplanen, noe som tilsvarer en hel barnehage. Planen legger imidlertid opp til en nedleggelse av 10 barnehager innen sommeren 2013. Næringslivsledere frykter derfor at ansatte må ta permisjon uten lønn og at både næringslivet i Stavanger og kommunen går glipp av inntekter som en følge av dette.

PBL mener dessuten at færre vil starte opp barnehage med de nye reglene. Barnehagene må ha egenkapital eller lån og de nye reglene for utbytte gjør at man får bedre avkastning ved å sette pengene i banken. De nye reglene rammer dessuten først og fremst kvinnelige gründere ettersom de fleste private barnehagene er startet opp av kvinner (Nilsen, 2010).

Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen i Bodø, Erlend Bullvåg, har sett nærmere på entreprenørskap i barnehagesektoren. Han mener de nye rammebetingelsene er svært negative for gründerne i sektoren.

”Den nye finansieringsordningen via kommunene skaper stor usikkerhet om hvordan barnehagens inntekter blir”, sier Bullvåg.

Han mener at forretningsmuligheten barnehage nå forsvinner og påpeker at det er uvanlig at det offentlige går så langt i å regulere en sektor og at dette vitner om en mangel på respekt for at dette er bedrifter (Nilsen, 2010).

Oppgavens formål

Formålet med denne oppgaven er derfor å beskrive noen av de antatte endringsprosessene som foregår innenfor barnehagesektoren innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Ved å avdekke og belyse ressursbruk og ressursfordeling innenfor organisering og drift som

uttrykk for dynamiske kapabiliteter er det således videre et ønske å kunne bidra til en enda bedre ressursutnyttelse og strategisk bruk av den kunnskapen og de erfaringene som mange allerede har jobbet hardt for. Det foreligger tydeligvis et stort gap mellom de ressursene som eksisterer og de forventningene man har til disse. Når behovene eller ønskene også er langt høyere enn det som man med rimelighet kan forvente ut fra de eksisterende forholdene så blir barnehagene tvunget inn på nye veier dersom de skal klare å opprettholde en forsvarlig drift.

Oppgaven søker å se den pågående endringsprosessen innenfor barnehagesektoren som et uttrykk for en dynamisk utvikling. Det ressursbaserte perspektivet kan videre gi en forklaring og beskrivelse på hvorfor og hvordan noen barnehager klarer å opprettholde en høy servicegrad og konkurransekraft innenfor dynamiske omgivelser. Teoriene om dynamiske kapabiliteter kan også være spennende å teste ut på virksomheter som ikke umiddelbart oppfattes som profittmaksimerende. På tross av en sterk offentlig styring gjennom rammebetingelser så må de private barnehagene sikre en fremtidig og forsvarlig drift. Dette gjør at de tilfredsstillere flere av de premissene som ligger til grunn for teorien om dynamiske kapabiliteter og det ressursbaserte perspektivet. Oppgaven tester teoriene opp mot et case som består av tre utvalgte barnehager i Stavanger. Hannes Lekestue ble i 2010 kåret til Norges beste barnehage av magasinet Foreldre og barn, Huskestua barnehage hadde tidligere byens dyreste barnehagetakst og Trollberget barnehage fikk Rogaland Personalforums HR-pris for 2008. Disse barnehagene er således valgt ut fordi de kan stå som eksempler på en slags "beste praksis". De har lagt vekt på noe ulike forhold i den endringsprosessen de har vært gjennom, men har alle fire avdelinger hver noe som gjør dem sammenlignbare. Oppgaven vil søke å beskrive betingelsene for en effektiv drift med fokus på ressursbruk og ressursfordeling i forhold til knappe ressurser. Eksterne betingelser vil i stor grad være bestemt av de overordnede offentlige rammebetingelsene i tillegg til etterspørselen etter barnehageplasser og forventninger til innholdet. Interne betingelser som organisering og ledelse samt spesielle karakteristika ved den enkelte barnehage vil derimot representere grunnlaget for dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter er evnen til å oppdage og tilpasse seg endringer i bytemiljøet. En vellykket prosess vil resultere i en bedre tjeneste, en bedre kundekontakt og/eller en høyere kundetilfredshet. Idet muligheten for en økonomisk gevinst er sterkt redusert innenfor barnehagesektoren så vil en

vellykket endringsprosess derfor i større grad være et uttrykk for kvalitet og en kvalitativ vekst.

Oppgavens problemstilling

Problemstillingen vil langt på vei angi det undersøkelsesopplegget som kan benyttes. Problemstillingen bør videre være spennende, enkel og fruktbar. Jeg mener det vil være spennende å bruke teori om dynamiske kapabiliteter på temaet barnehager i tillegg til at dette avgrenser oppgaven i forhold til hva som forsøkes belyst. Dynamiske kapabiliteter er gjerne knyttet opp til virksomheter som opererer innenfor en kontekst preget av nyskaping og store teknologiske endringer. Barnehagesektoren vil ikke umiddelbart havne i denne kategorien. Omgivelsene og rammebetingelsene som barnehagene opererer innenfor har imidlertid vært både skiftende og relativt uforutsigbare. Dette har muligens tvunget mange barnehager til å foreta noen strategiske valg som gjør at man langt på vei kan benytte denne teorien også innenfor denne sektoren. Oppgaven vil likevel være relativt åpen idet hensikten er å utforske noe som kanskje ikke har vært spesielt belyst tidligere. Problemstillingen kan derfor også være fruktbar ved at ny kunnskap blir tilført. I og med at en vellykket anvendelse av dynamiske kapabiliteter antas å resultere i en kvalitativ vekst som videre gir seg utslag i en høyere kundetilfredshet så kan dette også måles. Det er blitt gjennomført brukerundersøkelser i barnehagene gjennom flere år og ved å teste funnene fra caseundersøkelsene mot disse scoringene kan man få en indikasjon på hvor vellykket en strategisk og/ellers organisatorisk endringsprosess har vært. De overordnede rammebetingelsene utelukker dessuten langt på vei at resultatene av disse undersøkelsene også er et utslag av økonomiske forskjeller mellom ulike barnehager.

Hvordan håndterer barnehagene uforutsigbare rammebetingelser?

Oppgavens oppbygging

Oppgaven vil gjennom de tre valgte barnehagene og deres måte å tilpasse seg endrede rammebetingelser på forøke å belyse ulike forhold innenfor ressursbruk, ressursfordeling og organisering. Forhold knyttet til ledelse vil bli belyst i den grad dette er viktig i forbindelse med organiseringen av virksomheten. Noen av de tilpasningene som eventuelt er blitt foretatt antas å kunne være uttrykk for dynamiske kapabiliteter. Det vil derfor være nødvendig å innhente teori på disse områdene for å utvikle en begrepsmessig og teoretisk forståelse for de fenomener som skal undersøkes. Dette vil samtidig danne grunnlaget for selve undersøkelsen.

Undersøkelsen vil primært legge vekt på forhold knyttet til organisasjon. Ledelse blir vektlagt i den grad det har betydning for organisasjonsutformingen og grad av prosess eller strukturelementer innenfor denne. Det antas at dette er fenomener som lar seg observere innenfor den aktuelle konteksten. Hensikten er å se om de tre utvalgte barnehagene har foretatt noen endringer i ressursbruk og ressursfordeling knyttet til disse perspektivene i forhold til endrede rammebetingelser. Beslutningspunkter, implementering av ideer, grad av autonomi, prosesselementer med mer vil fremkomme her.

Undersøkelsen vil være en case-studie av de tre valgte barnehagene. Gjennom halvstrukturerte eksplorerende intervju blir utvalgte personer i de tre barnehagene bedt om å redegjøre nærmere for noen forhold omkring de viktigste endringene som er blitt foretatt i forhold til endrede rammebetingelser. Disse endringene må videre utdypes og konkretiseres i forhold til eksisterende drift og de valgte perspektivene.

Intervjuene vil deretter bli analysert i forhold til organisasjonsteori og resultatet muligens bekreftet gjennom en sammenligning opp mot resultatene av tilgjengelige brukerundersøkelser. Resultatet av denne første analysen vil danne grunnlaget for analysen innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Undersøkelsen vil således forsøke å gi et svar på problemstillingen samtidig som den både kan komme frem med ny informasjon og nye vinkler på fenomenet som også kan benyttes i andre sammenhenger eller på et mer generelt plan. Avslutningsvis vil oppgaven derfor kunne gi en forklaring på hvorfor de ulike tiltakene finner sted og hvorfor resultatet i barnehagene blir som det blir.

Teori knyttet til analysen

Dynamiske kapabiliteter:

Det er ifølge Christensen og Overdorf (2000) tre faktorer som vil påvirke hva en bedrift kan eller ikke kan gjøre. Den første er knyttet til ressursperspektivet, der man må stille spørsmål til hva bedriften kan gjøre. Man kartlegger ansattes kompetanse, utstyr, teknologi, økonomi, design, varemerke, kunderelasjoner, relasjoner til leverandører, distributører osv. Den andre faktoren er knyttet til prosessperspektivet, der man studerer mønster for samhandling, koordinering, kommunikasjon og beslutningstaking. Christensen og Overdorf (2000) argumenterer for at det oppstår et dilemma idet man ved å anlegge systemer og rutiner som passer godt for en type aktivitet samtidig risikerer å redusere muligheten for å realisere andre aktiviteter (Ambidextrous organizations ved O`Reilly & Tushman, 2004). De hevder videre at de mest åpenbare kapabilitetene eller mangel på sådanne ikke nødvendigvis finnes i de mest synlige aktivitetene som bedriften utfører. Den tredje faktoren for å kartlegge kapabiliteter er verdiene, som i denne sammenhengen handler om hvordan de ansatte prioriterer mellom alternativer.

For de private barnehagene er ressursene ofte begrenset. Man opererer med anstrengt økonomi, begrensede muligheter til vedlikehold og gjerne også mangel på kvalifiserte førskolelærere. Innenfor prosessperspektivet åpner det seg langt flere muligheter med hensyn til hvordan man organiserer driften, leder og koordinerer virksomheten og forholder seg til ansatte og deres kompetanse. Når det gjelder verdivalgene så vil dette gjerne henge sammen med hvordan man velger å definere kvalitet.

Christensen og Overdorf (2000) diskuterer imidlertid disse forholdene hovedsakelig i forhold til disruptive innovasjoner (Bower & Christensen, 1995).

De private barnehagene tilbyr sannsynligvis sine tjenester som forbedringer av allerede eksisterende tjenester og gjør dette innenfor et allerede etablert virksomhetsområde. Dette gjør at eventuelle tjenesteinnovasjoner ikke direkte kan betegnes som disruptive.

Innovasjonene består snarere i å tilby tjenester som på en bedre måte enn tidligere (og i forhold til andre barnehager) tilfredsstiller de ønsker og forventninger som allerede eksisterer i markedet. Men man må muligens foreta en del omallokeringer mht ressurser og

ressursbruk som tilsier at man kan betegne deler av innovasjonene som "architectural" (O'Reilly & Tushman, 2004). Man er naturligvis fokusert på brukergruppene og de behovene disse har mht problemløsninger, men dette vil gjerne dreie seg om de brukergruppene som allerede eksisterer og det kan derfor diskuteres om man kan betegne disse gruppene som "lead-users" i hht von Hippel (1986). Ulike brukergrupper (foreldre) vil vektlegge ulike sider ved tilbudet og på denne bakgrunnen kunne bidra til forbedringer med hensyn til de tjenestene som tilbys. Man kan argumentere for at disse vil inneha spisskompetanse på hvert sitt område og at den kunnskapen man på denne bakgrunnen skaffer til veie på sikt kan overføres til både produkter og nye tjenester også innenfor andre områder og rettet mot andre brukergrupper. På en slik bakgrunn kan man kanskje forsvare å bruke von Hippel sin betegnelse "lead-users". Barnehagene slik de fremstår i dag, med en økende standardisering og utvisking av forskjeller, gjør imidlertid at betegnelsen neppe kan brukes fullstendig innenfor denne rammen.

Eisenhardt og Martin (2000) beskriver dynamiske kapabiliteter som en prosess der man integrerer, rekonfigurerer, innhenter eller avgir ressurser for å tilpasse seg eller skape et nytt marked. Det handler om hvordan bedriften skaffer seg de ressursene som trengs ettersom markedet oppstår, utvikler seg, deler seg, endrer seg etc. For barnehagene vil dette kunne dreie seg om de interne ressursene man har identifisert (RBV), se gjerne Gjelsvik, Brun og Sætre (2008). De dynamiske kapabilitetene vil da handle om hvordan de videre klarer å integrere disse ressursene, gjerne kombinert med å hente inn manglende kompetanse, for å tilpasse seg endrede forhold i markedet. Samarbeid med andre barnehager eller virksomheter vil her være et eksempel på at man inngår en slags samarbeidsstrategi mht innovasjonsprosessen (Chesbrough & Teese, 1996). Eisenhardt og Martin (2000) beskriver videre hvordan de dynamiske kapabilitetene vil variere med graden av usikkerhet tilknyttet markedet. Der markedet er usikkert vil det være stor grad av usikkerhet og tvetydighet knyttet til industristruktur, forretningsmodeller, aktører og endringsforløp. Man må i stor grad basere seg på ny informasjon og eksperimentere seg frem til løsninger.

Utviklingsprosessen vil da være uforutsigbar og ustabil. Den vil også gjerne være iterativ der man beveger seg frem og tilbake mellom ulike alternativer som bl.a. beskrevet av Gjelsvik, Brun og Sætre (2008) i deres modell basert på en hermeneutisk spiral. I mer stabile eller moderat dynamiske omgivelser vil industristrukturen, de ulike aktørene, forretningsmodeller

etc. være mer forutsigbare. Man kan i større grad basere seg på eksisterende og tidligere opparbeidet kunnskap og utviklingsprosessen vil derfor kunne være mer lineær, stabil og forutsigbar. Istedenfor å bruke mye energi på å håndtere selve utvelgelsesprosessen og utvelgelseskriteriene for nye produkter (eller tjenester), så kan man da i større grad basere seg på å tilby nye variasjoner av et produkt (eller tjeneste) i et raskere tempo. De omgivelsene som barnehagene har befunnet seg innenfor har kanskje gått fra å være relativt stabile via det å være moderat dynamiske til det enkelte nå oppfatter som totalt uforutsigbare. De har således også opparbeidet seg kapabiliteter på dette grunnlaget. Noen har klart denne omstillingen bedre enn andre. Kapabilitetene vil videre henge sammen både med opparbeidelsen av kjernekompetanse og kunnskapsutviklingen i bedriften slik dette er drøftet nedenfor.

Kjernekompetanse:

Idet man har kartlagt de kapabilitetene som virksomheten har og eventuelt også må supplere så har man et grunnlag for å studere kjernekompetansen i bedriften. De kapabilitetene som bedriften besitter er gjerne et resultat av den utviklingen bedriften har hatt. Barnehagene uttaler gjerne at de er flinke på kvalitet, at de har kompetente voksne og har et pedagogisk solid innhold. Hva som ligger i kvalitet vil ganske sikkert variere. De fleste ønsker også å bli enda mer konkurransedyktige på innhold og vektlegger mobbing, motorisk utvikling, relasjonsbygging, natur og friluftsliv, matematikk, kunst og håndverk etc. Prahalad og Hamel (1990) viser hvordan virksomhetens konkurransefortrinn oppstår på bakgrunn av dens evne til å agere på hendelser i omgivelsene fremfor mer generelle forhold knyttet til produktets kvalitet og/eller pris. Det er m.a.o. bedriftens evne til å innovere og tilpasse seg ytre forhold som blir viktigere enn et produktfokus (her tjenestefokus) alene.

Kjernekompetanse handler da om den kollektive evnen til å lære og til å koordinere aktivitetene i forhold til kjerneverdiene. Prahalad og Hamel (1990) beskriver hvordan man kan identifisere kjernekompetanse ved at denne må tilfredsstillende tre forhold. For det første må den gi tilgang til et vidt spekter av markedsmuligheter, for det andre må den i vesentlig grad bidra til den oppfattede kundenytten og for det tredje må den være vanskelig for konkurrenter å etterligne. Kjernekompetansen vil således henge sammen med de dynamiske kapabilitetene. Den vil også henge sammen med kunnskapsutviklingen i bedriften. Den kjernekompetanse (Prahalad & Hamel, 1990) som skaffer virksomheten konkurransemessige

fortrinn vil gjerne bygge på den kunnskapsutviklingen som foregår i virksomheten (Nonaka, 1994). Barnehagene har et naturlig kundefokus og vil således forsøke å tilpasse seg de uttalte behovene til kundegruppene (her verdivalget til ulike foreldregrupper). De tjenestene og det tilbudet man kommer frem til vil derimot neppe være vanskelig å etterligne for konkurrenter. Når det gjelder det første av de tre kriteriene som Prahalad og Hamel (1990) setter opp så kan det være mulig for barnehagene å bruke sin kjernekompetanse til å få tilgang til mange markedsmuligheter som på en eller annen måte kan knyttes opp mot kjerneaktiviteten. Dette kan handle om tjenester eller tilbud som foreldrene like gjerne kunne få av barnehagen som fra andre aktører. Kompetansen kan således brukes både til å betjene andre markeder og produsere andre produkter(tjenester).

Kunnskapsutvikling:

Kunnskapsutviklingen i bedriften handler mer om hvordan man skaffer seg informasjon og kunnskap enn om hvordan dette behandles. Nonaka (1994) skiller mellom eksplisitt og taus kunnskap. Han skiller også mellom informasjon og kunnskap. Det siste henspiller på at kunnskap gjerne er en tolkning av informasjon og at denne vil være avhengig både av konteksten og "øynene som ser". For å komme frem til en felles forståelse på tvers av organisatoriske skillelinjer (og fagfelt) er man derfor avhengig av å kunne oppfatte et budskap på flere måter samtidig. Man må ha en eller annen form for felles opplevelse. Nonaka (1994) skisserer fire måter å produsere kunnskap på. Sosialisering vil være å gå fra taus kunnskap til taus kunnskap – og bygger på en eller annen form for felles opplevelse (organisasjonskultur). Internalisering vil være å gå fra eksplisitt til taus kunnskap – noe som vil være karakteristisk for tradisjonell (organisasjons)læring. Kombinering vil være å sette sammen to eller flere kilder av eksplisitt informasjon til noe nytt – og dette vil derfor relatere seg til databaser etc. Eksternalisering vil si å gå fra taus til eksplisitt kunnskap – og dette punktet er i følge Nonaka (1994) lite belyst. Alle bedrifter vil kontinuerlig skaffe seg ny kunnskap ved å sette seg inn i ulike perspektiver, forutsetninger, rammevilkår etc. Det vil ikke nødvendigvis være et riktig svar, men mange. Dessuten så er det sjelden snakk om et enten – eller, i form av eksplisitt eller taus kunnskap. Han setter derfor opp en modell som viser hvordan man kontinuerlig beveger seg mellom hhv eksplisitt og taus kunnskap i en spiral som med utgangspunkt i individet beveger seg utover henimot gruppen, organisasjonen og til slutt handler om kunnskapsutvikling mellom ulike organisasjoner.

Barnehagene organiserer gjerne driften i team bestående av både faglærte og ikke-faglærte personer. Hvorvidt dette kan kalles kryssfunksjonelle team og sammenlignes med en utviklingsprosess er vel heller tvilsomt, men hensikten med disse er bl.a. den delingen av taus kunnskap og den kontinuerlige vekslingen mellom eksplisitt og taus kunnskap som Nonaka (1994) sin modell skisserer. På denne bakgrunnen kan man overføre begrepsbruken til også å gjelde barnehagesektoren. Utviklingsteam skal gjerne være tverrfaglig sammensatt og den måten man organiserer på vil også ha sammenheng med graden av usikkerhet rundt innovasjonsprosesser. Nonaka (1994) beskriver også ulike ledelsesmodeller knyttet til slike utviklingsprosesser. Han sammenligner en ovenfra og ned modell (hierarkisk) med en nedenfra og opp (entreprenør) og foreslår å kalle en mellomform for "middle-up-down-management". Denne siste formen er preget av at det er et selvorganisert team med en mellomleder som prosjektleder som er den egentlige drivkraften i innovasjonsprosessen. Toppledelsen meisler ut strategien og visjonen og legger til rette for organisatorisk læring og kunnskapsutvikling i et miljø der flere ulike syn får komme frem. Dette kan muligens stemme noenlunde overens med de utviklingsprosesser som foregår innenfor barnehagesektoren. Nonaka (1994) fremhever imidlertid viktigheten av mellomledelsen som forbindelsesleddet mellom det som er og det som burde være. Derfor er det viktig å være bevisst på hvem som ansettes her. I de fleste barnehager vil avstanden mellom ledelse og utførelse være liten og kanskje tilnærmet null. Dette betyr neppe at det ikke foreligger en overordnet strategi eller at det ikke tilrettelegges for kunnskapsutvikling nedenfra, men heller at vekslingen mellom dem sannsynligvis er en kontinuerlig prosess som bærer preg av å være mer umiddelbar.

Når det gjelder selve teamorganiseringen så vil det være ulike måter å gjøre dette på. Clark og Wheelwright (1992) skisserer fire grunntyper som varierer i forhold til den graden av autonomi som teamet har i forhold til resten av organisasjonen. Den funksjonelle teamstrukturen beskriver således et "throwing it over the wall" – mønster for samhandling der lojaliteten først og fremst ligger i egen avdeling og arbeidsoppgavene blir sendt frem og tilbake mellom ulike slike avdelinger. Riggs (1983) beskriver dette nærmere i forhold til kommunikasjon mellom utviklingsavdeling og produksjonsavdeling. I motsatt ende finner man den autonome teamstrukturen der lojaliteten først og fremst ligger innenfor teamet og der det dessuten ikke er forventet at man følger de ordinære prosedyrene som karakteriserer resten av organisasjonen. Mellom disse to ytterpunktene beskrives videre

både en "lightweight" og en "heavyweight" teamstruktur. For barnehagene vil forholdene være relativt små med tanke på antall ansatte og det vil neppe være aktuelt å operere med egne "utviklingsteam". Noen av begrepene kan likevel benyttes idet det sannsynligvis vil være forskjeller med tanke på hvor autonome de ulike gruppene av ansatte får være og hvor stor beslutningsmyndighet de i realiteten har. Dette vil også ha noe å si for hvor lett nye ideer og strategier blir tatt opp i virksomheten.

Barnehagene innehar muligens selv betydelig kompetanse innenfor deler av en utviklingsprosess men dette kan også ha preg av det som Khurana og Rosenthal (1997) kaller "islands of capabilities" slik at et samarbeid med andre aktører er nødvendig for at man skal klare å integrere og formalisere dette på en måte som skaffer bedriften et solid utgangspunkt for en forestående utviklingsprosess. Man inngår da et eventuelt samarbeid for å styrke den interne kapabiliteten (Chesbrough & Teece, 1996). Khurana og Rosenthal (1997) vektlegger dessuten behovet for å ha kontroll over forhold som både relaterer seg til produkt- og prosess. Et grundig forarbeid kan nok berede grunnen for et vellykket utviklingsprosjekt (NPD eller NSD), men graden av vellykkethet vil også ha sammenheng med omgivelsene.

Ambidextrous organizations:

Nå vil det også være en forskjell mellom usikkerhet og tvetydighet. Usikkerhet vil relatere seg til mangel på informasjon mens tvetydighet handler om å tolke informasjon på ulike måter. Barnehagene driver sin virksomhet og utvikler sine tjenester innenfor kjente markeder og kjent "teknologi". Den usikkerhet som preger utviklingen av helt nye produkttyper og ny teknologi er derfor en annen type usikkerhet enn det som aktuelt for barnehagene. Bower og Christensen (1995) beskriver imidlertid at bedrifter som er flinke til å tilpasse sine produkter (eller tjenester) og prosesser til det som er kundenes oppfattede behov i dag ikke vil være like flinke til å oppdage fremveksten av ny teknologi som kan rukke ved det fundamentet som virksomheten er bygget på. Når det gjelder tvetydighet så er dette et tveegget sverd. Tvetydighet kan være ønskelig i en tidlig fase av et utviklingsprosjekt der man ønsker å få frem mange ulike vinklinger av en problemstilling. Problemet er at dersom denne tvetydigheten vedvarer så risikerer man å ende opp med uoversiktighet og risiko for å forfølge mange og kanskje også gjensidig utelukkende ideer samtidig. Brun og Sætre (2007)

sin modell beskriver hvordan man kan redusere tvetydighet ved å la utviklingsprosessen være preget av et vekselvis skifte mellom det å tillate mange løsningsforslag og det å komme til enighet om å forfølge ett av disse. Modellen beskriver dessuten hvordan man stadig kan komme tilbake til tidligere forlatte løsninger idet man ikke trenger å lukke eller forkaste alle alternative muligheter men kan holde noen av disse delvis åpne dersom det senere skulle vise seg at noen av betingelsene endrer seg i favør for disse. På denne måten trenger man ikke å starte hele prosessen helt på nytt hver gang. Barnehagene kan kanskje sies å operere i et slikt landskap idet de er usikre på hvor mye de overhodet kan investere i fremtidige aktiviteter så lenge både inntektsgrunnlag, rekruttering og fremtidige rammer er så usikre som de er. De vil naturligvis ha andre utfordringer enn det som er knyttet til investeringer i produksjonsutstyr, men de vil ha et tilsvarende behov for å legge til rette for fortsatt drift og aktiviteter i henhold til de forventningene som til enhver tid eksisterer. Dette relaterer seg derfor like mye til fremstillingsprosessen og organiseringen av denne innenfor tjenesteproduksjon som innenfor produktutvikling. Dette kan derfor delvis sammenlignes med Brun og Sætre (2007) sin modell selv om det her ikke er snakk om å utvikle ny og/eller disruptiv (Bower & Christensen, 1995) teknologi. Hensikten er at man kan gjenbruke den erfaringen man opparbeider seg i utviklingen av tjenester og overføre dette til fremtidige tjenesteinnovasjoner. Et annet poeng er at dersom det skulle komme en endring der det åpnes opp for differensierte barnehagetakster så vil de aktørene som allerede har en klar strategi og effektiv ressursbruk være de som lettest kan forsvare en høyere pris. Også organisasjonsmessige forhold vil være med på å redusere tvetydighet. Barnehager som blir samlokalisert eller slått sammen til en enhet er eksempler der hensikten er å lette informasjonsflyten i virksomheten. Dougherty (1992) beskriver hvordan samarbeidet mellom eksempelvis markedsavdeling, produksjonsavdeling og utviklingsavdeling vil kunne påvirke en utviklingsprosess. Hun trekker frem viktigheten av å tilpasse seg brukerbehovene og ser en utfordring knyttet til dette i forbindelse med de ulike avdelingenes ulike tankemønstre. Barnehager vil ikke i samme grad være inndelt i klare ansvarsområder og ha de samme utfordringene knyttet til at avdelinger ikke snakker godt nok sammen. Men tendensen til store sammenslåinger som har funnet sted innenfor spesielt offentlige barnehager er et uttrykk for at man ser dette som hensiktsmessig. Det er godt mulig at man oppnår stordriftsfordeler med tanke på tilgjengelige vikarer, felles markedsføring, felles investeringer med mer. Men hvorvidt dette også gjelder utviklingsprosesser er et spørsmål

det er vanskeligere å svare på. Der er man mer avhengig av team som samarbeider godt og en ledelse som tar opp i seg den ideproduksjonen som kommer nedenfra og integrerer dette i en overordnet strategi der det også er tatt høyde for en kursendring underveis i tråd med de modellene som er drøftet ovenfor. Det å utvikle nye produkter (og tjenester) handler gjerne om å være i stand til å bryte ut av et tilvant tankesett. Store enheter vil derfor kanskje være nødt til å bruke mer ressurser på å bygge en felles referanseramme enn det små enheter behøver. Når denne rammen først er etablert vil det også være vanskeligere å endre denne. Dette relaterer seg til diskusjonen omkring struktur i forhold til prosess. Selve vekslingen mellom eksplisitt og taus kunnskap går kanskje også raskere i en mindre enhet enn i en stor gitt at andre forhold ligger til rette for dette. Personalet her er muligens mer preget av autonomi.

Dersom man skal organisere seg for kontinuerlig fremtidig innovasjon så må man ha både en operasjonell effektivitet samt en innovativ og utforskende virksomhet (struktur og prosess). Man må dessuten være i stand til å skifte mellom disse to kvalitetene på en effektiv og hensiktsmessig måte. Boer og Bessant (2006) beskriver dette som graden av hhv "exploitation" og "exploration". Dersom man scorer lavt på begge er man ikke en reell aktør i markedet men kun en brikke som på et eller annet tidspunkt vil forsvinne. Dersom man scorer høyt utelukkende på innovasjon så har organisasjonen kanskje en overveiende organisk struktur til forskjell fra en overveiende mekanisk struktur som vil score høyt på effektivitet. Dersom man derimot scorer høyt på begge så tilsvarer man det Boer og Bessant (2006) kaller "binary" eller "dual". Forskjellen på disse to formene ligger i at den første har fokus på hhv effektivitet og innovasjon avhengig av den situasjonen som foreligger (veksler mellom dem) mens den siste formen integrerer disse forholdene på en mer permanent basis.

Barnehagene utvikler som sagt sine tjenester innenfor en kjent "teknologi" og et kjent marked. Omgivelsene er derfor relativt stabile på tross av en stor grad av uforutsigbarhet. Utviklingen av eventuelle nye tilbud eller endringer i driften foregår dessuten innenfor en relativt lukket kontekst. Man kan hente inn den kompetansen man trenger for å gjennomføre en valgt strategi. I en mer åpen kontekst basert på ulike nettverk og enda mer autonome ansatte så kunne man fått en sterkere føling med eventuelle endringer i omgivelsene og en mulighet til å reagere enda raskere på disse. De barnehagene vi skal se

nærmere på i denne oppgaven har på hver sin måte tilpasset seg sin kundegruppe og spisset sitt tilbud i forhold til de forventningene som eksisterer. Hvorvidt det er foretatt omfattende organisatoriske endringer og hvilke endringer det da er snakk om vil komme frem i undersøkelsen. Evnen til å reagere raskt og å ta opp i seg endringer i omgivelsene er et uttrykk for bedriftens "absorptive capacity" (Cohen & Levinthal, 1990) og denne er en funksjon av tidligere relevant kunnskap. Det handler om bedriftens evne til å tilegne seg og utnytte informasjon i omgivelsene. En bred kunnskapsbase som vil kjennetegne en stor barnehage med mange ansatte vil derfor også gi en lettere tilgang til ny informasjon men man opererer da gjerne også innenfor det samme perspektivet. Dersom man skal åpne opp for en større kreativitet så må man også både tillate og ønske velkommen flere perspektiver. Modellen til Cohen og Levinthal (1990) kan brukes både på et individuelt, gruppe og organisasjonsnivå. Det er det siste som er mest interessant her og mange barnehager har nok en del å tjene på en bedre balanse mellom disse to forholdene ("exploitation" og "exploration") med tanke på den usikkerheten de opplever.

Disse modellene som er presentert innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter omhandler forhold knyttet til både ressursbruk, organisasjon, kunnskapsutvikling og ledelse.

I forbindelse med datainnsamlingen er det således noen av disse faktorene som må kartlegges for å se hvordan dette utspiller seg i de aktuelle barnehagene. Den informasjonen som kommer frem gjennom undersøkelsen kan deretter drøftes i forhold til de modellene som er presentert innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Det er derfor nødvendig å presentere teori også i forhold til de faktorene som skal sammenlignes. Jeg har valgt å vektlegge forhold knyttet til organiseringen.

Teori knyttet til perspektivet

Organisasjonsteori:

For å kunne antyde et svar på hva som er en god organisasjon bør man først kunne si noe om hva man legger i begrepet organisasjon. Røvik (2007) beskriver organisasjonen i form av et systembegrep som omfatter hhv forretning, forvaltning og forening. Han bruker videre begrepet økonomismen om det fenomenet at man i økende grad synes å mene at forretningsformen er hensiktsmessig i alle typer av organisasjoner. Dette kommer til uttrykk

ikke bare innenfor organisasjoners form men også i strategispørsmål og i spørsmål angående organisasjonsintern ressursstyring (Røvik, 2007).

Jeg vil derfor ta utgangspunkt i forretningsmodellen og diskutere ulike struktur- og prosesselementer innenfor dette synet på organisasjon. Diskusjonen vil først dreie seg om ulike oppfatninger og tilnærminger til hva som er en ønskelig situasjon og deretter om selve endringsbegrepet. Idet organisasjoner består av flere forhold og ulike krefter som kan være til dels motstridende så vil endringsbegrepet likevel fremkomme i en drøfting av organisasjonsutvikling. Organisasjonsutvikling (OU) bygger imidlertid på noen forutsetninger og noen av disse forutsetningene vil bli problematisert. Innledningsvis plasseres ulike oppfatninger av organisasjonsbegrepet innenfor en historisk ramme.

Synet på hva som er en god organisasjon har endret seg opp gjennom tidene. Innenfor nyinstitusjonell teori har man vært opptatt av hvordan det utvikler seg institusjonaliserte formelementer (strukturer og prosesser) som etter hvert tas for gitt og som ulike organisasjoner opplever som et normativt press (Meyer & Rowan 1977, Di Maggio & Powell 1991 i Røvik, 2007). Dette gir seg videre uttrykk i oppfatninger om at det finnes en beste måte å organisere en virksomhet på.

Den første fase av organisasjonsteoriens historie, dvs. perioden 1890-1920, var ifølge Røvik (2007) preget av særlig tydelige ambisjoner om å gjøre studiet av ledelse og organisasjoner til en distinkt "science". Denne ambisjonen har så videre bidratt til en legitimering og institusjonalisering av forestillingen om virksomheter som relativt like.

En annen teoretisk innfallsvinkel som ofte assosieres med skandinavisk neoinstitusjonalisme, er ifølge Røvik (2007) den translasjonsteoretiske tilnærmingen som handler om hva ulike organisasjoner faktisk gjør med de organisasjonsideene som spres. Denne tilnærmingen fokuserer på mottakssiden og anser organisasjoner som aktive i forhold til omgivelsene og i stor grad dominert av sterke aktører og aktørgrupper (Røvik, 2007). Hva som blir resultatet er derfor noe som kommer an på omstendighetene og avhenger av flere forhold.

Den første tilnærmingen kan plasseres innenfor en modernistisk og rasjonell orientering (Røvik, 2007). Den kjennetegnes ved fremskritt- og utviklingsoptimisme samt en oppfatning av den vestlige organisering og organisasjon som uttrykk for et høyere utviklingsnivå vha

kumulativ kunnskap. Den andre tilnærmingen kan plasseres innenfor en sosialkonstruktivistisk orientering med et syn på ulike virkeligheter som sosialt konstruerte der de ytre rammer ikke er entydig gitt men avhengig av øynene som ser. En skepsis mot positivistisk organisasjonsvitenskap begrunnes her med at organisasjoner er kontekstbetingede sosiale konstruksjoner. Videre at organisasjoner ikke bare er midler til måloppnåelse men også arenaer for fortolkninger og meningsdannelse (Røvik, 2007).

En tredje tilnærming kan antydes ved at disse to betraktningene settes sammen på en måte der organisasjoner antas å ha kvaliteter som kan føres tilbake til begge disse retningene samt at den relative vekten man vil ønske å legge på de ulike elementene vil variere i ulike situasjoner og sammenhenger. Denne fremstillingen tar utgangspunkt i en slik tilnærming.

Mintzbergs strukturelle konfigurasjonsteori:

Mintzberg (2003) skisserer fem ulike konfigurasjoner hhv. Maskinbyråkratiet, Divisjonsbasert organisering, Entreprenørvirksomhet, Ekspertorganisasjon og Den Innovative virksomheten (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2003). Disse beskriver hver for seg ulike strukturelle tilnærminger til begrepet organisasjon. Ulike virksomheter antas her å ha mer eller mindre fellestrekk med en av disse konfigurasjonene avhengig av type virksomhet og hvor man befinner seg i en utviklingsyklus. Den logikken og interne organiseringen som kjennetegner hver av disse organisasjonsformene vil gi seg utslag i ulike fokus. Maskinbyråkratiet kjennetegnes for eksempel av effektivitet mens entreprenørbedriften har fokus på et strategisk mål eller en strategisk retning. Man kan tilsvarende også snakke om en mekanisk organisasjonsform i motsetning til en organisk struktur. Der den første vil være preget av statisk effektivitet dvs. at man søker mot å være best mulig til det man allerede holder på med, så vil den siste formen være mer preget av dynamisk effektivitet der man har en større evne til å endre retning når man ser at dette er nødvendig (Jacobsen, 2008).

Dynamiske prosesser:

Mintzberg (2003) trekker også inn et mer dynamisk aspekt idet han snakker om politiske krefter som trekker utover (splittende) og ideologiske eller kulturelle krefter som trekker innover (samlende). Også Nylehn (2001) vektlegger den relative betydningen til flere og motstridende forhold innenfor en organisasjon. På spørsmålet om hva som er en god

organisasjon tar han utgangspunkt i at ledelsen velger en løsning ut fra sine forestillinger eller sine behov og ut ifra hva som skal oppnås. Begrepet er m.a.o. upresist og kan bygge på kriterier for effektivitet, kvalitet, samarbeid, konfliktnivå eller omstillingsevne (Nylehn, 2001). En prioritering vil derfor avhenge av hvem som vurderer, hvilke interesser som ligger til grunn og hva slags organisasjon det dreier seg om.

Røvik (2007) observerer en generelt tilsvarende økende opptatthet av verdiskapende prosesser i organisasjoner. En slik prosessdreining representerer på mange måter et brudd med den tidligere strukturtenkningen. Michael Porters vektlegging av komparative fordeler/fortrinn er en representant for denne tenkningen. *"En prosess kan enklest defineres som en handlingskjede hvor input transformeres til output med det formål å oppfylle en eller flere interessenters behov (Elkjær-Larsen 2002)"* (Røvik, side 182). Verdiskapende arbeidsoperasjoner kan her være alt fra ledelse, forskning og undervisning til mer produksjonsrettet virksomhet. Også Andersen beskriver dreiningen fra det å betrakte bedrifter som bestående av vertikale avdelinger eller funksjoner til horisontale forretningsprosesser. *"Med forretningsprosesser menes omformingen av ressurser, kapital, materialer og arbeidskraft til interne eller eksterne produkter og tjenester gjennom et sett av aktiviteter"* (Andersen, side 33).

Selv om man i prinsippet kan anlegge et prosessperspektiv på alle deler av og alle typer av organisasjoner så vil det være vanskelig å gjennomføre dette uten noen som helst horisontal organisering. Røvik (2007) trekker imidlertid frem det faktum at litteraturen innenfor prosessbasert organisering er tydeligere på hvilke strukturelle kjennetegn som er fraværende ved en prosessbasert virksomhet enn på hvilke strukturelle karakteristika de faktisk har (Røvik, 2007). Hvilken vekt man til syvende og sist vil legge på de ulike elementene vil variere fra virksomhet til virksomhet. Røvik (2007) nevner i denne sammenhengen også en tendens til avbyråkratisering med en sterkere vekt på fleksible og midlertidige organisasjonsformer. For å kunne tilpasse seg skiftende omgivelser så vil det i mange tilfeller være behov for å endre på organisasjonsstrukturen samt å nedsette ulike prosjektgrupper innenfor avgrensede tidsperioder. I noen tilfeller vil det være behov for å fokusere på kjernevirksomhet (mindre bredde) og i andre tilfeller kan man vurdere en reduksjon i antall mellomledere (mindre vertikal avstand).

Bakenforliggende forhold:

Hvilke faktorer som ligger bak ulike organisasjonsmessige utforminger kan variere. Disse trenger ikke bare være økonomiske. Andre slike forhold kan være styringskapasitet, markeds- og kundeorientering og teknologi. Røvik (2007) kommer her inn på dreining fra dialogbasert ledelse til en økende vektlegging av formell organisasjonsstruktur og styringskapasitet. Mer formaliserte styringssystemer som balansert målstyring erstatter da langt på vei et mellomledernivå. Også innenfor HR registrerer Røvik (2007) en dreining fra myke verdier til et større fokus på resultater og bruk av HR som et strategisk virkemiddel. *”Det understrekes langt hyppigere enn før at målet ikke er å gjøre de ansatte lykkelige, men å sørge for at de forpliktes på å bidra til virksomhetens resultater”* (Røvik, side 155). Mer strategisk HR medfører imidlertid at HR-tiltak integreres i alle deler av organisasjonen. Man forsøker å vinne innsikt i hvordan motivasjon, intellektuell kapital og lignende virker inn på økonomiske resultater.

Bolman og Deal (2004) tar utgangspunkt i det symbiotiske forholdet mellom enkeltmennesker og organisasjoner og setter opp fire slike punkter som ligger til grunn for HR-rammen: Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt; Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre; Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under dette; En god tilpasning er til gagn for begge parter. Dette står på mange måter i kontrast til den oppfatningen som Røvik mener å registrere.

”Pfeffer (1998) og Waterman (1994) hevder at et utbredt kjennetegn ved selskaper som gjør det godt, er at de er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på behovene både hos ansatte og kunder” (Bolman & Deal, side 153).

Organisasjonsutvikling (OU):

Det er her organisasjonsutvikling kommer inn i bildet. OU kan beskrives som en strategi for å forbedre organisasjonen. Formålet med OU er således å få enkeltpersoner, grupper og hele organisasjoner til å fungere bedre, samt at disse til enhver tid forbedrer seg ytterligere. Det handler derfor også om en vedvarende prosess der hele organisasjonen skal lære.

Målet er gjerne å optimere organisasjonen ved å sørge for en best mulig overensstemmelse (fit) mellom strukturelementer, prosesselementer samt organisasjonskultur. OU kjennetegnes også ved et humanistisk, optimistisk og demokratisk verdigrunnlag. Herunder ligger også det å se hele individet, vektlegging av samarbeid og risikovillighet.

OU bygger i følge French og Bell (1978) på to antagelser. Den ene er at individer har en indre motivasjon for vekst og utvikling dersom de ytre rammebetingelsene tillater dette. Den andre er at de fleste ønsker og er i stand til å bidra til virksomhetens resultater i større grad enn det rammebetingelsene tillater (French & Bell, 1978). OU handler videre om enkeltpersoner, grupper og samarbeid mellom ulike grupper og deler av en organisasjon med den hensikt å forbedre effektiviteten og sin egen situasjon (Nylehn, 2001).

En organisasjon vil m.a.o. være utformet i forhold til den oppgaven den skal utføre samt de omgivelsene den opererer innenfor, herunder også de politiske og juridiske føringer og rammebetingelser. I tillegg til selve strukturen og den måten virksomheten er organisert på så vil det også være prosesselementer tilstede. Organisasjoner vil derfor være preget av hvilken vekt man legger på det ene elementet i forhold til det andre. Organisasjoner vil i mange tilfeller også kunne være preget av en relativt sterk organisasjonskultur. OU forsøker å skape en bedre organisasjon ved at disse elementene er i overensstemmelse med hverandre. Ettersom ulike forhold i virksomheten så vel som i omgivelsene endrer seg så må også organisasjonen tilpasse seg dette.

Prosessbasert organisasjonstenkning:

En av de første impulsene til prosessorientering som idebølge kom som følge av Michael Porters bok "competitive advantage" fra 1985 (Røvik, 2007). En slik prosessstankegang blir hos Røvik (2007) beskrevet som en av de hovedtrendene som gjør seg gjeldene innenfor organisasjonstenkningen rundt århundreskiftet.

Prosessdreiningen som et nytt paradigme innenfor organisasjonstenkningen hevdes gjerne å representere et brudd med strukturtenkningen. Sistnevnte blir hos Røvik (2007) kalt for idealet om "siloorganisasjonen". Prosessparadigmet hevdes videre å kunne anvendes på alle typer og alle deler av organisasjoner samt på alle typer prosesser, herunder ledelse, forskning, utvikling, markedsføring og produksjon (Røvik, 2007).

Konsulentselskapet Arthur Andersen trekker frem at nettopp en slik tilnærming gjør det mulig å sammenligne selskaper som ellers opererer innenfor ulike området idet de stort sett består av de samme typer prosesser (Røvik, 2007). Man identifiserer da såkalte "beste praksiser" og isolerer de prosessene som blir regnet som universelle for så i neste omgang å overføre disse til andre selskaper. Hovedtyngden av litteratur innenfor prosesslitteraturen består således av publikasjoner om konsepter og oppskrifter for hvordan organisasjoner bør utformes. *"Most of the recent innovations in the organizational world have been process-oriented"* (Denison 1997 i Røvik, 2007). Dette representerer prosessideenes tilbudsside.

Slike arbeider kan deles opp i henhold til hvilken del av virksomheten de refererer til. Røvik (2007) skiller mellom: Organisering av primærproduksjonen; Prosessbasert ledelse; Prosessbasert design av formell organisasjonskultur.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i tre barnehager som kan stå som eksempler på såkalte "beste praksiser". Det at det er mulig å sammenligne virksomheter som opererer innenfor ulike områder passer derfor godt til denne oppgavens formål.

De fleste av konseptene innenfor prosesstenkingen handler i følge Røvik (2007) om de grunnleggende produksjonsprosessene og virksomhetens primære verdikjeder. Dette kommer gjerne som en følge av at man i lengre tid har sett en overdreven opptatthet av andre forhold i organisasjonen enn de som til syvende og sist er mest bestemmende for verdiskapingen. (Denison 1997 og Hammer 1990 i Røvik, 2007).

Dette kan også sammenlignes med det som O'Reilly og Tushman (2004) sier om dynamiske kapabiliteter innledningsvis i teoridrøftingen der de hevder at virksomhetens kapabiliteter ikke nødvendigvis er å finne i de mest synlige aktivitetene som utføres.

De tre konseptene som i følge Røvik (2007) utmerker seg mest i denne sammenhengen er Porters teori om verdikjeder, Lean Production og Business Process Reengineering.

Porters verdikjede:

Porter ser konkurransekraft som en følge av den horisontale verdiskapende flyten i virksomheten. En verdikjede løper her horisontalt og består av avgrensede verdiskapende aktiviteter. Kvalitet og effektivitet kan bedømmes ut i fra hvorvidt organisasjonen evner å redusere de enkelte verdikjedeaktivitetenes kostnader ved å *identifisere kostnadsdrivere*.

Differensiering handler om hvorvidt organisasjonen klarer å identifisere aktiviteter som er særlig verdiskapende og så unike at konkurrentene vil ha problemer med å etterligne dem. Porter skiller mellom den primære verdikjeden og støtteaktiviteter som faller mer innenfor organisasjonsutforming. Om lag 5 prosent av alle publiserte artikler i perioden 1999-2004 har verdikjeder og prosessbasert organisering som hovedtema. Langt de fleste fokuserer på den primære verdikjeden (Røvik, 2007).

For barnehagene vil det som nevnt neppe kunne identifiseres stor differensiering med hensyn til tjenestetilbud og dersom dette likevel skulle påvises så vil det være lett for andre å etterligne dette. Når det gjelder primære aktiviteter og støtteaktiviteter så er det kanskje innenfor det siste at det kan være mulig å observere større forskjeller mellom ulike aktører.

Lean Production:

Konseptet mager produksjon ble først presentert i 1988 av John Krafcik, og i 1990 av Womack og Roos. Et viktig formål med konseptet er å utforme produksjonsprosesser som er mest mulig i sammenfallende flyt uten unødig spill av ressurser. Dette kan gjøres ved å unngå såkalte buffersoner og ved å satse på selvstyrte team med ansvar for kvaliteten på arbeidet. Frem mot hundreårsskiftet er det blitt produsert en stor mengde lean-litteratur (Røvik, 2007).

Slank produksjon tar imidlertid utgangspunkt i det amerikanske (bil)industriklimate mot slutten av 80-tallet med et desperat behov for å komme på offensiven både i forhold til europeere og japanere. Dette utgangspunktet innebærer at konseptet godt kan tenkes å ha en noe annerledes nytte innenfor en mer begrenset kontekst der lokal utvikling, lokal kompetanse og fabrikkens faktiske plassering kan ha større betydning (Nilssen & Rolfsen i Rolfsen, 2000).

For barnehager vil dette kanskje først og fremst handle om å planlegge ulike aktiviteter slik at man unngår spill av tid og ressurser.

Business Process Reengineering:

Begrepet ble lansert av Michael Hammer og James Champy i 1993 og beskriver en radikal omdanning av de verdiskapende prosessene. Fokus er rettet på arbeidsprosessene i hensikt av å maksimere avkastningen. BPR skiller seg fra andre prosessorienterte konsept idet det

her er snakk om en *fundamental* nytenkning omkring den måten arbeidsprosessene foregår på. Dersom man ønsker *dramatiske* forbedringer med tanke på effektivitet, kostnader og fortjenestemarginer så kan dette bare sikres ved å gjennomføre *radikale* omdanninger (Røvik, 2007).

BPR-litteraturen har imidlertid ingen uttalt teori om hvordan disse endringene skal skje. Hammer og Champy baserer seg på et relativt kort tidsperspektiv, mens Davenport (Davenport 1993 i Rolfsen, 2000) hevder det motsatte idet han hevder at en prosessinnovasjon eller reengineering tar lengre tid enn en prosessforbedring innenfor for eksempel TQM-litteraturen (Moltu i Rolfsen, 2000). TQM står her for kontinuerlige forbedringsprogram i motsetning til BPR som mer dramatiske endringer. BPR har imidlertid vært så sterkt knyttet til radikal restrukturering at Hammer og Champy måtte gå ut og si at BPR *ikke* utelukkende handler om oppsigelser og radikale omstruktureringer (Moltu i Rolfsen, 2000).

Den siste utviklingen innenfor barnehagesektoren antyder at disse begrepene også kan benyttes innenfor dette feltet. *"Må barnehagene gå til oppsigelser? Det er ingen annen måte å gjøre dette på. Barnehagene må ha hus og strøm. De kan teoretisk ta inn flere unger, men kommunene vil ikke betale for dette. Jeg tror det blir permitteringer i første omgang. Vi har fått et system som er totalt uforutgigbart"* (Haugli, 2011).

Prosessbegrepet er det mest problematiske innenfor BPR. *"Prosess er ordet som i størst mulig grad er teke for gitt i BPR, og som har vore "blackboxa", utan at ein seier kva ein legg i dette konseptet"* (Moltu i Rolfsen, 2000). Idet en forsøker å finne ut hva som ligger i begrepet prosess i BPR-litteraturen kommer man raskt inn på begrepet organisasjon. I følge Moltu kunne Davenport gjerne ha byttet ut begrepet prosess med begrepet organisasjon og likevel ha fått frem omtrent det samme. Begge begrepene er like åpne og vage (Moltu i Rolfsen, 2000).

"Eit sentrelt trekk ved BPR er ideen om at kunden er ein rasjonell aktør. Dette skjer via fokuset på verdikjeda (Porter 1985)" (Moltu i Rolfsen, 2000). Det å fokusere på prosess blir her hevdet å være identisk med å fokusere på det verdiskapende arbeid for kunden. En målkonflikt vil således oppstå idet kunden er opptatt av pris, tid og fleksibilitet mens bedriften er opptatt av salg, distribusjon, innkjøp, planlegging og produksjon. Det blir

imidlertid trukket frem at kunden neppe er så rasjonell og opptatt av økonomiske mål som det dette tilsier. Det kan også være stor forskjell på de uttalte og faktiske grunnene til å sette i gang et BPR-prosjekt. Man kan ha et ønske om økt kundefokus men i praksis fokusere mest på en reduksjon av kostnader (Rolfsen, 2000).

For barnehagene vil det sannsynligvis være snakk om en nødvendig endring for å overleve der de reduserte inntektene tvinger frem ulike tiltak. For foreldre kan det sikkert stemme at det kan oppstå ulike målkonflikter der økonomi ikke nødvendigvis er det viktigste. Foreldre er kanskje opptatt av pris men avstand til jobb og barnets søskens skole/barnehage vil være vel så viktig i valg av barnehage. Det pedagogiske innholdet vil sikkert telle mye, men åpningstider og tilrettelegging vil kanskje være vel så viktig. Dersom barnehagen må redusere sitt tilbud pga manglende ressurser blir det viktig å kjenne til hva som er det mest verdiskapende for foreldrene.

Prosessbasert ledelse:

De ulike oppskriftene som gis innenfor prosessbasert ledelse fokuserer alle på de verdiskapende prosessene i virksomheten. *Supply Chain Management* handler om analyse og styring av verdikjedeaktiviteter. *Balansert målstyring* som ble introdusert av Kaplan og Norton i 1996 og 2005 bidrar til å forsterke den sentrale styringen ved å hente styringsinformasjon gjennom fire ulike områder hvorav den ene er de verdiskapende prosessene. *Activity Based Management* tar utgangspunkt i de verdiskapende aktivitetene og går ut på at kostnader tilskrives disse i hensikt av å styre disse prosessene. I tillegg kommer blant annet *Process Value Management* og *Reengineering Management* (Røvik, 2007).

Kvalitetsledelse definerer seg selv som prosessorientert ledelse. Prosessorienteringen består her i at arbeidsorganisering, ansvar, myndighet og beslutningsprosess følger de tekniske, administrative og kreative prosessene på tvers av den hierarkiske strukturen (Aune 1996 i Rolfsen, 2000). Kvalitetsledelse er anerkjent som en ledelsesfilosofi med sterkt fokus på konsensusledelse og samarbeid. Organisasjonslæringen skal oppnås gjennom praksis (Neerland i Rolfsen, 2000). Det kan imidlertid hevdes at kvalitetsledelse relatert til ledelsesfilosofi i større grad bidrar til gode arbeidsformer enn til utformingen av nye organisatoriske strukturer.

“Empowered managers supporting empowered practitioners is a much stronger basis for supporting the empowerment of the people we serve than the alternative of a stressed and demoralised group of people struggling against the odds to provide high-quality services” (Thompson, side 39).

Oppfatningene av hva som utgjør et godt arbeid vil sannsynligvis variere minst like mye som oppfatningene om en god organisasjon. En bedriftsleder vil kanskje ha en annen oppfatning av dette enn ansatte, på samme måte som ulike grupper av ansatte vil ha forskjellige utgangspunkt og referanserammer. Dette åpner i seg selv for en rekke problemstillinger. Egenskaper ved selve jobben er en slik problemstilling som vil være med på å påvirke medarbeidernes motivasjon og prestasjoner.

Forutsetninger for OU modellen:

Som tidligere nevnt under organisasjonsutforming og avsnittet om HR så er hensikten med en større jobbtilfredshet å få ut effekter i form av en bedre jobbutførelse. En kritikk av denne modellen er at den siste effekten (jobbutførelse) ikke kan påvises i samme grad som den første (jobbtilfredshet) (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det påpekes riktignok at en svakhet ved modellen er at den ser bort fra slike individuelle forskjeller. Ulike individer vil ha høyst ulike behov for vekst og utvikling. Noen kan sågar se på dette som en trussel.

En svakhet ved OU er derfor at den bygger på noen antagelser som i beste fall er relative. Mennesker vil ha ulike aspirasjonsnivå og dertil hørende mestringsstrategier. For at enkeltmennesket og derigjennom både gruppen og hele organisasjonen skal kunne lære så må man kunne snakke om en læringsprosess. OU er plassert innenfor en S-O-R modell (Borum, 2007) og reduserer derfor læringsbegrepet til ytre observerbar handling. Dette er mer beskrivende for opplæring enn for læring. Læring blir gjerne oppfattet som en kognitiv prosess som fører frem til en relativ varig adferdsendring, noe som ikke passer inn i behaviorismen. *“Overføringen af læring og adferdsændring fra OU-aktivitet til organisatorisk praksis er således et svagt led i OU-strategien. Det andet hovedproblem er forbundet med OU's antagelse om det frie, informerede valg som en forudsætning for etablering af forpligtelse”* (Borum, side 58).

Det vil således være stor variasjon i hva som vil være hensiktsmessig i ulike situasjoner. Men tilsvarende vil det også være begrensninger i det handlingsrommet en leder oppfatter å være i besittelse av. Strand (2007) presenterer en tabell som viser lederes oppfatning av frihet til å bestemme endringer i underordnedes stillingsplassering og arbeidsoppgaver. Denne tabellen skiller mellom gruppeorganisasjon, oppgaveorganisasjon, byråkrati og ekspertorganisasjon, samt mellom offentlig og privat virksomhet. *”Som vi ser (...) er skillet mellom offentlige og private organisasjoner langt mer markert enn det er mellom de fire grunntypene av organisasjonsformer”* (Strand, side 124). Dette underbygger noe av det som er sagt tidligere idet en ekspansjon av forretningsmodellen og mer formaliserte styringssystemer og integrering av HR-aktiviteter vil være med på å styrke lederes evne til å tilpasse arbeidet til sine ansatte. Etter hvert som det generelle utdanningsnivået øker i befolkningen er det ikke urimelig å anta at de svakhetene som er forbundet med OU også vil avta.

I følge Kaufmann (2006) er imidlertid en sterk vektlegging av kontroll og overvåking i bedriftsøkonomiske administrasjons- og styringsteorier meget betenkelig dersom målet for virksomheten er å fremme kreativitet og innovasjon i produksjonsprosessene. Desentraliserte ”organiske” styringsformer med vekt på teamorganisering anses som den beste modellen for slike virksomheter.

Forskningsdesign

Undersøkelsen har til hensikt å samle inn empirisk informasjon som dreier seg om hvordan barnehagene håndterer de uforutsigbare rammebetingelsene. Barnehagene som er valgt ut til undersøkelsen representerer tre ulike case som hver på sin måte har gjort ulike tilpasninger og valg i den prosessen de har gått gjennom. Undersøkelsen gjør bruk av en kvalitativ metode fordi denne tar utgangspunkt i et begrenset utvalg og forsøker å gå i dybden for å beskrive hvordan et fenomen utarter seg eller foregår innenfor denne gruppen. Undersøkelsen er således også deskriptiv idet den beskriver et fenomen som både kan være et tillegg til eksisterende teori eller fungere som bakgrunn for videre forskning. Undersøkelsen er dessuten eksplorativ så langt som det ikke tidligere er brukt denne type modeller innenfor denne konteksten. Innsamling av det empiriske materialet er gjort i form av relativt åpne individuelle intervju. For en presis innhenting av informasjon er det

hensiktsmessig å ha en godt utarbeidet intervjuguide. En intervjuguide er en oversikt over de ulike områdene en kommer inn på i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005). Hensikten er at den skal hjelpe forskeren ved å holde fokus og ikke glemme noen av de vesentlige punktene. Intervjuene søker både å utvikle konkret viten om disse tre konkrete virksomhetene og å illustrere noen mer generelle fenomener. Åpenheten er således valgt for å ivareta fleksibiliteten til å forfølge enkelte tema som kanskje ikke var definert inn i utgangspunktet.

Det kan være hensiktsmessig å åpne med mer generelle spørsmål og fortsette med mer spesielle og konkrete forhold etter hvert. Hensikten er å samle inn nok empirisk materiale til at dette kan drøftes i forhold til den presenterte teorien.

Det vil alltid være ulemper knyttet til datainnsamlingen og ulike innsamlingsmetoder. Dybdeintervju krever en del tid og man kan risikere at forholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt påvirker dataene. Tre prinsipper som i følge Jacobsen (2005) må være på plass i forholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt er kravet om informert samtykke, kravet om respekten for privatliv og kravet om at informanten skal bli korrekt gjengitt.

Spørsmålene kan likevel være uklare eller upresise eller intervjuobjektet kan av en eller annen grunn misforstå eller ikke forstå de spørsmålene som stilles. Intervjuguiden ble derfor testet på forhånd.

En fordel med et ansikt til ansikt intervju er at dette skaper en følelse av fortrolighet (Jacobsen, 2005). For å få mest mulig ut av intervjuene ble intervjuguiden samt en orientering om oppgaven sendt intervjuobjektene før selve intervjuet. Dette for å sikre at disse hadde tid til å forberede seg. Et personlig samtykke til å la seg intervjuet ble avgitt i forbindelse med selve intervjuet.

Intervjuene ble foretatt med båndopptager slik at fokuset kunne holdes på selve samtalen og kroppsspråket. Denne metoden sikrer dessuten materialet frem til transkribering i etterkant av intervjuet.

Validitet:

Validiteten viser til gyldigheten av de resultatene som fremkommer i undersøkelsen.

Validiteten kan videre deles inn i Intern validitet som viser til kausalsammenhengen mellom årsak og virkning. Ekstern validitet antyder graden av generaliserbarhet fra et område til et

annet. Begrepsvaliditeten sier noe om hvorvidt man klarer å måle eller fange opp det som ønskes belyst. Dersom man kan trekke en gyldig konklusjon på bakgrunn av det innsamlede materialet så vil dette være et uttrykk for konklusjonsvaliditeten.

Undersøkelsen her er ment å skulle belyse noen av de endringene som har funnet sted innenfor de tre utvalgte barnehagene. Det legges til grunn at de eksterne endrede rammebetingelsene har nødvendiggjort noen endringstiltak innenfor disse enhetene, men at de konkrete endringene vil variere mellom ulike enheter. Det første vil være et uttrykk for årsak mens det siste vil være et uttrykk for virkning. Det kan ikke umiddelbart trekkes en konklusjon om at det siste er en konsekvens av det første i og med at virkningene også kan være en følge av andre sammenhenger. Ved å sammenligne de opplysningene som fremkommer gjennom intervjuene med resultatet av brukerundersøkelser så kan man imidlertid få en indikasjon på en viss sammenheng. De endrede rammebetingelsene fremtrer stort sett som negative. Ved en uforandret eller forhøyet skåre på brukerundersøkelser kan en derfor anta en positiv utvikling. Hvilke konkrete tiltak som gir en slik positiv effekt er det vanskeligere å si noe sikkert om. Intervjuene er derfor ment å avdekke hvilke tiltak som er iverksatt innenfor de ulike enhetene slik at man i analysen kan vurdere om disse tiltakene også kan være et uttrykk for dynamiske kapabiliteter.

Det er allerede kommentert at barnehager sannsynlig ikke skiller seg vesentlig fra hverandre med tanke på de tjenestene som tilbys. Deler av den presenterte teorien antyder at modellene kan brukes på tvers av virksomheter og virksomhetsområder og at mange begreper kan overføres til å gjelde andre områder enn det de opprinnelig ble presentert i forhold til. Oppgaven gjør således bruk av teori som opprinnelig var beregnet for et annet område enn barnehagesektoren.

Det fokuseres spesielt på forhold knyttet til organisering og de empiriske funnene sammenlignes med teori på dette området. Resultatet av denne sammenligningen analyseres deretter videre mot teorien som er presentert innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Det kan således argumenteres for at begrepsvaliditeten og konklusjonsvaliditeten ivaretas uavhengig av den interne validiteten. De endringene som har funnet sted kan være et uttrykk for dynamiske kapabiliteter selv om det ikke nødvendigvis

kan trekkes en kausalsammenheng mellom disse endringstiltakene og den konkrete årsaken til disse.

Reliabilitet:

Reliabiliteten viser til påliteligheten av undersøkelsen og de dataene som er samlet inn. Den sier noe om hvorvidt det er undersøkelsen som har frembrakt det resultatet vi har kommet frem til (Jacobsen, 2005). Ved å sammenligne de svarene man får innenfor samme barnehage for å se om disse viser en stor variasjon og deretter sammenligne disse svarene med tilgjengelige brukerundersøkelser så får man en viss første indikasjon på påliteligheten. Ved å bruke båndopptager kan andre senere etterprøve det som er blitt sagt. Dette vil samtidig sikre at alt som er sagt kommer med (Jacobsen, 2005). Dette sikrer derfor at deler av samtalen ikke blir utelatt fordi intervjueren ikke har rukket å notere alt som blir sagt og således går glipp av verdifull informasjon.

I etterkant av intervjuet må samtalene transkriberes så nøyaktig som mulig slik at det som intervjuobjektene forteller kommer tydelig frem.

Idet formålet med oppgaven er å belyse noen av de endringstiltakene som har funnet sted innenfor de tre barnehagene så vil det være et begrenset antall personer som kan uttale seg om dette. Det vil stort sett være ledelsen i form av styrer eller eier og eventuelt pedagogisk leder som har størst kjennskap til disse forholdene. Det er også mest sannsynlig at disse vil ha best kjennskap til en utvikling over tid. Styreren vil sannsynligvis ha best kjennskap til de overordnede prioriteringene mens en pedagogisk leder vil kunne si mer om de konkrete aktivitetene og implementeringen av tiltak. Det kan tenkes at man hadde fått andre svar ved å spørre ut flere grupper av ansatte. Dette ville i så fall tatt mye lengre tid og det er ikke sikkert at resultatet ville blitt annerledes. En annen fordel ved å utelukkende forholde seg til ledelsen i barnehagen er at disse vil ha lettere for å forstå problemstillingen og spørsmålsstillingen. Feil som skyldes misforståelser omkring innholdet kan således unngås.

Etiske betraktninger:

Intervjuobjektene ble i forkant av intervjuet muntlig orientert om at innholdet i samtalene ikke ville bli diskutert med andre enn veileder for oppgaven. Dette for å sikre at eventuell

fortrolig informasjon ikke ville bli brakt videre. Det ble dessuten avtalt at opptakene og transkripsjonene av samtalene skulle destrueres umiddelbart etter sensur på oppgaven.

Operasjonalisering av variablene:

Undersøkelsen vil forsøke å avdekke om endringer innenfor barnehagesektoren kan være et uttrykk for dynamiske kapabiliteter. Idet teorien på dette området i utgangspunktet er utviklet for et annet virksomhetsområde så vil det være nødvendig å foreta en del tilpasninger. For det første er produktfokus endret til et fokus på tjenester. Dette innebærer et mye mindre fokus på tekniske spesifikasjoner enn det som fremkommer i den opprinnelige teorien noe som gjør at rammene ikke blir like faste idet tjenester vil være langt vanskeligere å standardisere. Det kan likevel være mange dimensjoner som kan undersøkes innenfor denne rammen og det er derfor foretatt et utvalg med hensyn til disse.

Undersøkelsen fokuserer på forhold knyttet til organisering. Det antas at dette er forhold som lar seg observere og diskutere innenfor den aktuelle konteksten. Hensikten er å se om de tre utvalgte barnehagene har foretatt noen endringer i ressursbruk og ressursfordeling knyttet til disse perspektivene i forhold til endrede rammebetingelser. I forhold til teori om dynamiske kapabiliteter vil dette kunne dreie seg om prosesselementer i motsetning til strukturelementer, beslutningspunkter og grad av selvstendig beslutningstaking, i hvilken grad man er åpen for og på hvilken måte man implementerer nye elementer som en følge av endringer i omgivelsene, og hvorvidt man har vært nødt til å foreta dramatiske endringer eller ikke. Intervjuguiden er således utarbeidet på dette grunnlaget.

Case-studie:

I en case-studie er det mulig for forskeren å fange helheten og meningsfulle karakteristikk ved virkelige hendelser som for eksempel ledelses- og organisasjonsprosesser (Yin, 1994). Tema og problemstilling for oppgaven er derfor forenlig med bruk av et intensivt undersøkelsesopplegg der man går i dybden og konsentrerer seg om et enkelt eller en begrenset undersøkelsesenheter. Hensikten er å forstå et komplekst fenomen i en gitt kontekst innenfor rammen av en masteroppgave (Yin, 1994). Case-studie gir også anledning til å forske på et fenomen i en gitt kontekst. Case-studie gir dessuten forskeren stor variasjonsfrihet med tanke på innsamlingsmetoder. Dette åpner for at man kan kombinere ulike teknikker for å gi resultatene høyere troverdighet. Jeg har valgt å benytte det

kvalitative intervjuet samtidig som resultatene av denne undersøkelsen ses i sammenheng med tilgjengelige brukerundersøkelser.

Case-undersøkelser blir gjerne brukt i forbindelse med innledende forskning av nye fenomen der case-studien fungerer som et eksplorerende verktøy. Yin (1994) hevder imidlertid at caseundersøkelser både kan brukes til eksplorerende studier og til testing og videreutvikling av teori. Et rikt case-materiale kan dessuten gi forskeren et utgangspunkt for å identifisere tilleggsvariabler eller nye gyldighetsbetingelser. Den teorien som er presentert i denne oppgaven er beregnet for en annen kontekst enn barnehagesektoren. Ved at det benyttes empiri fra en annen kontekst kan man forsøke å finne ut om teorien har gyldighet innenfor denne konteksten og om hvorvidt denne gyldigheten gjelder under alle eller kun ved bestemte betingelser.

Analyse av dataene:

Intervjuene ble tatt opp på bånd og senere transkribert. Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet med tanke på den teorien dette skulle analyseres opp mot. På denne måten blir det empiriske materialet knyttet opp til det teoretiske. Hvorvidt det fremkommer en klar sammenheng eller bare antydes slike sammenhenger vil variere. Intervjuguiden ble derfor testet på forhånd for å avklare om det forelå fare for åpenbare misforståelser eller lignende som kunne svekke kvaliteten til det innsamlede materialet.

Svarene fra den enkelte barnehage ble først sammenlignet for å se om det var intern uenighet om enkelte punkter. Stor avstand i innholdet vil være et uttrykk for at man enten ikke har forstått spørsmålet eller oppfatter dette på svært ulik måte. Verdien av det empiriske materialet blir da redusert i og med at man ikke kan være sikker på hva som egentlig menes. I verste fall må man da forkaste slike svaralternativ og forholde seg til de svarene som er mer konsistente. På den annen side så er det mulig å innhente ytterligere informasjon ved å ta kontakt med barnehagen etter at intervjuene er innhentet dersom noe skulle være uklart.

Jeg valgte å først skrive ut intervjuene noenlunde slik de ble gjennomført. Jeg foretok til sammen seks intervjuer i de tre barnehagene. Deretter sammenstilte jeg de to intervjuene som var foretatt innenfor samme barnehage og skrev om innholdet slik at dette fremkom i

en sammenheng. For å sikre at innholdet var korrekt gjengitt og at intervjusammendraget ytet barnehagen rettferdighet i forhold til praksis, ble sammendraget sendt tilbake til barnehagen for gjennomlesning og kommentarer.

Lydbåndet gir imidlertid en dekontekstualisert versjon av intervjuet (Kvale, 2002). Dette betyr at visuelle og andre forhold omkring intervjusituasjonen ikke fanges opp. Jeg valgte derfor å transkribere intervjuene ganske umiddelbart etter opptaket for på en best mulig måte å ha intervjusituasjonen i tankene under transkriberingen. Selve transkriberingen er imidlertid ikke forskningens grunndata men konstruksjoner fra en muntlig til en skriftlig kommunikasjonsform (Kvale, 2002). For å sikre en reliabilitet av materialet kunne to personer foretatt to uavhengige transkripsjoner av opptakene. Den halvstrukturerte formen på intervjuet ville imidlertid gjøre det vanskelig for en utenforstående person å vite hva jeg som intervjuer la i de ulike spørsmålene. Det ville tilsvarende være vanskelig å tillegge mening til alle de pausene og andre avbrytelser som oppstod for en person som ikke var med på selve intervjuet. Jeg valgte derfor å foreta transkriberingen selv.

Transkriberingen ble dessuten gjort med tanke på meningsinnholdet. Det ville ikke gitt særlig mening å foreta en fullstendig ordrett oversettelse. Utskriften er således en overskridelse, fra en muntlig fortellerform til en skriftlig fortellerform. Idet intervjuene er ment å skulle gi et generelt uttrykk for intervjupersonenes synspunkter og analysen en kategorisering og kondensering av denne betydningen, så var det rimelig å foreta en viss grad av redigering i løpet av transkripsjonen. Det er således foretatt en omformulering og kondensering av utsagnene der dette har vært naturlig. Utskriftenes fortolkningsmessige basis glemmes ofte i analysen der utskriftene har en tendens til å bli det ultimate grunnlag for de etterfølgende fortolkninger (Kvale, 2002). Det å se bort fra språklige kompleksiteter ved transkripsjon fra tale- til skriftspråk kan være forbundet med en naiv realisme og en implisitt konstanshypotese om at de virkelige meningsklumpene forblir uforandret når de overføres fra en kontekst til en annen (Kvale, 2002). Det er m.a.o. viktig å være klar over forhold knyttet til konteksten og forholdet mellom betydning og form.

Meningskondensering medfører at intervjuobjektets uttrykte meninger trekkes sammen til kortere formuleringer. Lange utsagn sammenfattes til kortere utsagn der hovedbetydningen

av det som er sagt omformuleres i få ord (Kvale, 2002). Flere lengre intervjuetekster er således redusert til kortere og mer konsise formuleringer.

Intervjuene ble først transkribert så nøyaktig som mulig og deretter lest gjennom for å få et helhetlig inntrykk. Deretter ble meningsinnholdet kondensert i forhold til intervjuguiden og det som de enkelte spørsmålene ønsket å belyse. Dette ble deretter formulert så enkelt og rettferdig som mulig i forhold til samtalen på lydbandet. Resultatet av dette fremkommer i de presenterte intervjusammendragene.

I analysen av dataene stilles i større grad spørsmål ut fra undersøkelsens spesifikke målsetting. De tre casene analyseres således først hver for seg for å danne et utgangspunkt for en sammenligning på tvers av casene. Denne analysen har til hensikt å trekke ut meningsklumper som er viktige i forbindelse med en sammenligning av de tre casene. Jeg har fokusert på forhold knyttet til ressursene som økonomi, kompetanse, kunderelasjoner, rykte med mer og organiseringen og koordineringen av disse i form av kunnskapsutvikling, langsiktig planlegging, samarbeidsstrategier og omallokering av ressurser med mer.

Likheter og forskjeller mellom de tre casene blir deretter trukket frem og drøftet i forhold til organisasjonsteori.

Til slutt blir det innsamlede materialet og de innledende analysene sett i sammenheng med teori om dynamiske kapabiliteter og deretter drøftet innenfor denne rammen.

Presentasjon av casene

Case beskrivelse Huskestua barnehage

Huskestua barnehage er kjent som Tekna-barnehagen i Stavanger. Barnehagen har 55 barn i alderen 0-6 år og 16 voksne.

Huskestua har fokus på matematikk noe som også er nedfelt i slagordet: Når barna teller!

Barnegruppene er ikke for store og det er førskolelærere i alle lederstillinger. Mange av assistentene har fagbrev og det er ansatt kjøkkenassistent i 50% stilling.

Huskestua barnehage eies og drives av Huskestua Eierforening som består av medlemmer i Tekna (Teknisk-naturvitenskapelig forening). Foreningens formål er å drive barnehage for

Tekna sine medlemmer i Stavangerområdet. Foresatte skyter inn et beløp på 3000,- til et sikringsfond og rentene tilfaller barnehagen i perioden frem til barnet slutter i barnehagen og beløpet tilbakebetales. Eierformen medfører at barnehagen ikke er en typisk nærmiljøbarnehage men gjerne betjener Teknamedlemmer på tvers av kommunegrensene. Dette ser imidlertid ut til å snu grunnet en bedre barnehagedekning. Foreldrene har dugnadsplikt og barnehagen arrangerer dugnad to ganger i året. En del av det bygningsmessige vedlikeholdet baseres på dette dugnadsarbeidet og hver familie har en vakthelg i året der de skal feie gaten, slå plenen, sjekke dører og vinduer, rapportere hærverk osv.

Eierformen medfører også at barnehagen må være fleksibel mht aldersinndelingen. Det er i dag størst behov for småbarnsplasser og Huskestua har valgt å operere med 9 barn og 3 voksne på småbarnsavdelingene mot 18 barn og 3 voksne på de større avdelingene. Gruppene er likevel så små at kvaliteten kan opprettholdes.

I visjonen og formuleringen av verdiene så vektlegger man at barnehagen skal være en meningsfull møteplass mellom barn, foreldre og ansatte samt alle andre som kommer i kontakt med barnehagen.

Huskestua åpnet i 1990 og holder til i lokalene til gamle Tjensvoll skolestue like ved Tjensvoll krysset. Bygget eies av barnehagen men tomten leies av kommunen. Barnehagen har fire avdelinger med tilbud til barn i alderen 0-6 år. Akkurat nå er dette fordelt på to 0-3 års avdelinger og to 2-6 års avdelinger. Barnehagen ble nylig invitert til åpningen av Tjensvollkrysset der Vegvesenet betalte for nye sykler og lunsj. Tekna ble her promotert ved hjelp av barnas nye refleksvester. Barnehagen har også fått medieomtale i forbindelse med påske og kosthold/ernæring.

Det er satt av midler i budsjettet til ekstern kursing og/eller kjøp av foredragsholdere og kursholdere i barnehagen. Barnehagen deltar i Stavangerprosjektet som er et forskningsprosjekt i samarbeid mellom UIS og Stavanger kommune. Fokus er rettet mot språkutvikling, motorikk, matematikk og sosial fungering hos førskolebarn og når barna har nådd skolealder rettes det søkelys mot lesing, skriving og regning. Barnehagens oppgave er å observere barn som er 2 ½ og 4 ½ år gamle og ett av prosjektets mål er å finne frem til

ferdigheter som disse barna behersker og som er viktige i forhold til det å lære å lese, skrive og regne når de blir eldre.

Avdelingene, assistentgruppen og ledergruppen har faste møtetidspunkter for diskusjon og evaluering av arbeidet og planlegging. Det gjennomføres medarbeidersamtaler en gang i året. De pedagogiske lederne rapporterer til styrer 1-2 ganger i halvåret og eierstyret arrangerer annet hvert år en arbeidsmiljøundersøkelse blant personalet. Styret arrangerer også sosiale treff for personalet i forbindelse med jul og sommer. Barnehagen har et lavt sykefravær og eierstyret har inngått IA-avtale med NAV. Det ble gjennomført både Brukerundersøkelse blant foreldrene og Arbeidsmiljøundersøkelse i personalet i 2009/10. Disse viste at alle fast ansatte var i jobb og at trivselen var svært høy.

Personalet reiste på studietur til Stockholm i 2009 for å besøke andre barnehager som jobber med matematikk. 2-åringene kan telle til femten og tjue og barna kjenner og kan benevne kvadrat, sirkel osv. Det kommer imidlertid bekymringsmeldinger fra PPT og skole om at barn generelt har dårligere språkutvikling enn tidligere og dette tas på alvor.

Avdelingene skal derfor sørge for å arbeide systematisk med språkstimulering.

(www.huskestua.barnehage.no)

Case beskrivelse Hannes Lekestue

Hannes Lekestue beskriver seg selv som et sted der det skal være godt å være. Barnehagen driver etter et amerikansk pedagogisk program som heter High/Scope som handler om at aktiv læring og musikk står i fokus.

Systemet stimulerer barna til å ta initiativ og oppmuntrer til egenaktivitet. Dette krever aktive voksne som tilsvarende kan ta egne valg og gjennom planlagte aktiviteter gi barna muligheter til aktivt å bruke egne ressurser, utforske, gjøre egne valg og høste viktige erfaringer. Voksne skal også gi barna støtte og anerkjennelse for valg og løsninger.

De daglige aktivitetene og hendelsene danner utgangspunkt for barnets læring. Musikk skal begeistre gjennom rytmer, bevegelser, struktur, samspill, sanger, orkester, forestillinger og opptredener. Musikk er et viktig ledd i barnets utvikling. Man skal gi anledning til å lytte og konsentrere seg og gi uttrykk for inntrykk. Målet er å vekke interesse og skapertrang i

øyeblikket. Barna deles inn i aldersgruppene PIU (3 år), MOSSO (4 år) og MOLTO (5 år).

Møtet mellom mennesker skal stå i fokus.

Hannes Lekestue er et privateid aksjeselskap der 100% av aksjene eies av Hanne selv. Eieren er hovedansvarlig for barnehagen som institusjon og fastsetter rammer som gir barnehagens samarbeidsutvalg og personale de nødvendige arbeidsmuligheter. Eieren er videre ansvarlig for barnehagens økonomi og bemanning, utadrettede oppgaver som ansettelse, opptak av barn, regnskap og fastsetting av budsjett.

Barnehagen ønsker å gripe dagen ut fra barn og voksnes eget initiativ. Dette gjør at man velger å ikke binde seg opp i fastsatte langtidsplaner. Et årshjul gir en oversikt over faste aktiviteter/tradisjoner i barnehagen og månedsnytt gir mer detaljert informasjon om månedens aktiviteter.

Gjennom flere år har barnehagen blitt invitert av ulike skoler og barnehager for å snakke om det å skape det optimale læringsmiljøet. Et viktig mål er å gjøre barnet sosialt kompetent slik at det går inn i skolen med stor tro på seg selv. Rammeplanen for skole og barnehage vektlegger sosial kompetanse men sier lite om praksis.

Barnehagens foredrag trekker derfor inn viktige erfaringer fra feltet og viser hvordan en aktiv voksenrolle kan bidra til å se barns og voksnes positive handlinger, løfte dem frem og skape en bevisstgjøring i praksis.

Foredragene handler om: Aktiv læring og det handlende barnet, Hva det innebærer å ha sin egen sosiale profil (hvordan vi ønsker å bli oppfattet, hvem vi ønsker å være, hvilken kultur vi har, kreativ ledelse i uformelle og formelle læringssituasjoner), Hvordan man kan se læring i alle situasjoner og løfte frem den tause kunnskapen.

Barnehagen skreddersyr ulike foredrag etter ønske og behov.

Hannes Lekestue har gjennom mange år hatt et samarbeid med UIS. Dette samarbeidet gir førskolestudentene en god praksis samtidig som personalet i barnehagen blir sett og evaluert. Barnehagen ønsker å være i utvikling og erfaringer og refleksjoner fra dette samarbeidet bidrar til kvalitetssikring gjennom kontinuerlig bevisstgjøring av handlingsstrategier.

Tilbakemeldinger fra studenter er at barnehagen huser mennesker som står frem og våger, at barn og voksne blir tatt på alvor, at barna har stor medvirkning og får ta selvstendige valg ut fra deres egeninteresser og behov og at det foregår aktiv læring i alle situasjoner der barna gis mulighet til å tenke selv.

Hannes Lekestue startet opp på dispensasjon i februar 1989 med 6 barn og tre voksne inkludert en musikkpedagog. Barnehagen ble til som en følge av en høyskoleoppgave. Høsten 1989 ble det ansatt styrer/avdelingsleder. Høsten 1990 startet arbeidet med en pedagogisk profil og High/Scope passet da bra sammen med vektleggingen av musikk. Det ble utviklet verktøy til hjelp for å nå målsetningene. Planlegging av dagen foregår i store grupper og barnet velger selv aktiviteten for dagen. Aktiviteter som er voksenstyrt foregår i smågrupper.

Barnehagen vokste videre fra 20 til 40 og nå 100 barn. Etter avslag på søknad om utbygging av avdelingen på Tasta ble barnehagen tilbudt en erstatningstomt. 11. januar 2010 åpnet ny barnehage i nytt drømmebygg på Tjensvoll. Bygget har en gjennomtenkt og bærekraftig utforming der det er lagt stor vekt på at bygningsmaterialene skal delta aktivt i forhold til inn klima. Avdelingen på Tjensvoll er blitt en barnehage med plass til 80 barn og et personale på 15. Utformingen er avdelingsfri men inndelt i 4 soner med mange spennende romdelende elementer. Både inne- og ute- området danner utgangspunkt for ulike aktiviteter og scenografier.

Barnehagen ble i mai 2010 kåret til Norges beste barnehage av Magasinet Foreldre og Barn. Juryens begrunnelse sier følgende:

"Hannes lekestue får prisen for sin oppfinnsomhet og samarbeid med lokale krefter for å skape unike opplevelser for barna. Fra de store og kompliserte prosjektene som utgivelse av cd og stor teaterforestilling, til den enkle morgensamlingen hver fredag hvor man samler både foreldre, barn, søsken, besteforeldre og tidligere barnehagebarn. Utvikling av sosial kompetanse hos barna og deling av erfaring med andre, i foredragsform og ved samarbeid med Universitetet i Stavanger, oppleves som en kvalitet. Her opplever både foreldre og barna å bli sett og hørt." (www.hanneslekestue.no)

Fra foreldrenes nominasjon:

"Personalet har et engasjement og en entusiasme som smitter over på alle de møter. Du blir møtt med omsorg, engasjement og troen på læring og lek. De voksne har en unik tilstedeværelse, her er det rom for spontanitet og glede. Ikke minst har de faglig bakgrunn som de bruker aktivt. De gir hele veien det lille ekstra".

Barnehagen mener at prosjekter som krever en del av både store og små gir en utvikling og er med på å skape samarbeid og gode relasjoner. Dette ses også i et større perspektiv der foreldre og nærmiljø trekkes frem. Mange store prosjekter har gitt mulighet til å være kreative og tenke tverrfaglig samt til å samarbeide og lære av mennesker med andre profesjoner. (www.hanneslekestue.no)

Case beskrivelse Trollberget barnehage

Trollberget barnehage vektlegger sunn galskap og litt "dårlig" hukommelse. I dette ligger at humor er et viktig grunnlag for arbeidet.

Visjonen lyder: Heftig og begeistrede barn og voksne. Det skal mao være et sted der man yter det lille ekstra og hvor opplevelser, kunnskap og entusiasme er i fokus. Man ønsker et sted der barna elsker å være, der det er lov å trø litt utenfor og der det er lov å uttrykke mange meninger.

Trollberget var en foreldre eid barnehage fra desember 1999 til desember 2007. Fra januar 2008 overtok nåværende daglig leder som eier av Trollberget AS.

Barnehagen satser bevisst på et godt personalarbeid. Aktive, kunnskapsrike og kompetente voksne anses som helt nødvendig for å møte barn i aktiv læring, undring og nysgjerrighet. Kunstfagene brukes som et metodisk redskap i prosjekter og dette er derfor noe personalet må fordype seg i. Studieturer brukes aktivt for å hente inspirasjon og impulser til temabaserte aktiviteter, fellesprosjekter og personalutvikling. Tema for turene har vært estetikk, kreativitet, læring, utvikling og endring. Formålet med turene er gjerne faglig begrunnet men resultatet er også sterke bånd mellom medarbeidere, utvikling av gode relasjoner og et stabilt personale. Våren 2011 gjennomføres et Gjenbruksprosjekt vinklet fra et kunstfaglig ståsted.

Våren 2009 mottok Trollberget HR prisen fra Rogaland Personalforum for 2008. Dette er en årlig pris som deles ut til en bedrift som har arbeidet med HR systematisk, innovativt og resultatorientert over tid. Lille Trollberget med sine 19 ansatte kjempet her mot bedrifter som ABB og Bjørge ASA men stakk likevel av med seieren.

I begrunnelsen heter det at Trollberget er kreative og innovative samtidig som de kan vise til resultater økonomisk. De satser på videreutvikling og kompetanse og er et godt eksempel på at trivsel og gode resultater kan oppnås med begrensede midler.

Trollberget favner bredt i måten de får mer ut av ledere og andre ansatte. Daglig leder trekker frem alt fra god markedsføringsstrategi og prioritering av ekstra bemanning til enkle ting som å erstatte begreper som assistent med pedagogisk medarbeider som effektfulle tiltak.

Trollberget arbeider dessuten systematisk med sykefraværet. På fire år ble sykefraværet redusert fra 14,5 til 2 prosent. Barnehagen ble en IA-bedrift i 2003 og dette resulterte i god oppfølging fra NAV bl.a. i forhold til gravide arbeidstakere. Vikarbudsjetten ble fjernet og erstattet av en fast stilling som fungerer som en "alt-mulig stilling". Dette sparer tidsbruk knyttet til vikarinnhenting og bidrar til større kontinuitet i personalet. Det ble også opprettet en 40 % administrativ stilling slik at daglig leder kunne være mer ute blant de ansatte. Denne stillingen er etter hvert gått over til å bli en daglig leder stilling slik at barnehagen i realiteten har en daglig leder stilling på 140 %. Dette gjør at lederen kan være mer synlig på avdelingene noe som bidrar til å redusere sykefraværet.

Vektleggingen av humor og galskap er også viktig mht sykefravær. Det er stor takhøyde og rom for å snakke og le av det meste noe som er viktig for trivselen. Originale løsninger er velkomne og personalmøter blir gjerne lagt til Prekestolen eller en kunstforening.

Barnehagen har kjøpt en del abonnementer på helsestudio som de ansatte kan bruke så mye de vil.

Barnehagen har også andre gode samarbeidspartnere. Nesten hele personalgruppen har A og B kurs i krisekommunikasjon der Stein Moen er en del av beredskapen. Flere ansatte deltar på Djupskolen ved Hans Christian Medlien.

Trollberget driver etter deler av High/Scope programmet der aktiv læring er en fellesnevner. Begrepet står for personlig erfaring og samhandling med mennesker og ting der barna oppfordres til å bruke sin egen evne til å forstå og dra nytte av sine erfaringer. Barn blir i dag utsatt for mange inntrykk og det blir stadig viktigere å sørge for tidlige positive erfaringer og sørge for at egne initiativ, egen styring av aktiviteter og et personlig aktivt og ansvarlig forhold til utfoldelse og læring skal gi opplevelse av mestring, glede, økt selvtillit og et likeverdig samarbeidsforhold med andre barn og voksne.

Arbeidet i barnehagen støtter seg til teoretikerne Bruner og Vygotsky.

Trollberget er ellers med i Stavanger prosjektet som er en tverrfaglig longitudinell studie av språk, matematikk, motorikk og atferd. Kvelloprosjektet "Rett hjelp tidlig" er et samarbeidsprosjekt med utspring fra barnevernet. (www.trollberget.barnehage.no)

	Huskestua	Hannes lekestue	Trollberget
Barn	55	110 (64 på Tjensvoll)	75
Voksne	16	24,5 (16 på Tjensvoll)	20 (16,8 årsverk)
Avdelinger	4	4	4
Fokusområde	Tall og matematikk	Drama og musikk	Kunst og kreativitet
Eierform	Eierforening (Tekna)	Privat AS	Privat AS

Presentasjon av intervjudata

Intervjusammendrag Huskestua barnehage

Elen Katharina har jobbet i Huskestua barnehage i 18 år. Først som avdelingsleder og de siste 11 årene som styrer. I tillegg til førskolelærerutdanning har hun både samfunnsfag og personaladministrasjon fra DH i Stavanger.

Barnehagen har fire avdelinger med barn fra 0-6 år og har blitt endret til to store og to små avdelinger som en konsekvens av økt etterspørsel etter småbarnsplasser. Dette gir færre barn totalt sett idet kravet til voksentetthet er større for de yngste barna. Det er i prinsippet full dekning for barn over tre år.

Samfunnsendringer medfører at det også stilles større krav til innholdet i barnehagen. Hun mener at barnehagene har fått et stadig større samfunnsmessig mandat. Ellers er barnehagen gjerne påvirket av hvem som søker og selve eierformen i Huskestua barnehage.

Dette bekreftes av Åse som har jobbet som pedagogisk leder i barnehagen i tre og et halvt år. Hun trekker frem at Kommunen kan ta inn etter prioritet ut fra en stor søkermasse mens de private i større grad må forholde seg til de som til enhver tid søker seg til nettopp denne barnehagen. Der et Tekna-medlemskap tidligere var en garanti for barnehageplass i Huskestua barnehage opplever man nå et press på småbarnsplassene samtidig som foreldrene flytter barna når de blir større. Denne flyttingen er gjerne motivert av en generelt bedre barnehagedekning for de eldre barna og at man foretrekker en barnehage i nærheten av arbeid eller eldre søskens skole. Reisetid og reiseavstand er forhold som også ligger inne i en slik vurdering. Dette har samtidig en kostnadsside for barnehagen idet en småbarnsplass er langt dyrere enn en barnehageplass for de større barna. Huskestua har imidlertid vært en veldrevet barnehage over mange år noe som gjør at man ikke umiddelbart opplever at det knipes inn på ressursene. Eierne har tenkt langsiktig og hatt et perspektiv som strekker seg langt ut over sin egen tid i eierforeningen. Den vesentligste endringen nå er opplevelsen av uforutsigbarhet. Det kommunale tilskuddet er først klar i februar/mars og man har derfor ikke noe budsjett klart ved årets begynnelse. Dette gjør at man generelt er mer forsiktig med ressursbruk enn tidligere.

Elen Katharina opplever også at perspektivet blir mer og mer kortsiktig. Da barnehagen startet opp så inngikk man en leieavtale på 30 år. 20 av disse årene er allerede gått og det er usikkert om man ønsker å inngå et nytt leieforhold om 10 år. Det er usikkert om barnehagen kan videreføres i samme form som nå. Det er usikkert om man vil få nok søkere pga en generelt bedre barnehagedekning. Det er også knyttet usikkerhet til hvilken pris som vil bli satt på en fremtidig leieavtale.

Åse trekker frem den ulike behandlingen i forhold til ressursituasjonen i kommunale og private barnehager. Barnehagen har ikke midler til å ruste opp ute miljøet og må sette av midler til vedlikehold, nytt ventilasjonssystem, nytt tak osv. Dette inngår således i regnestykket over stykkprisen per barn. Kommunale barnehager kan ikke sette en tilsvarende stykkpris idet de i stor grad mottar vedlikehold og andre tjenester direkte fra

kommunen uten å kunne prissette dette. Dette forholdet er visstnok blitt prøvet for EFTA domstolen uten at man fikk medhold. Resultatet er en konkurransesituasjon på ikke like vilkår.

Siden de tidligere styrene i følge Elen Katharina har vært forutseende og tenkt langt frem så merker man imidlertid ikke så mye til forverring av økonomien akkurat nå. Barnehagen hadde tidligere byens dyreste barnehagetakst noe som gjorde at man den gang kunne disponere godt med tanke på lån. Økonomien kan derfor betegnes som god, både nå og de kommende fem årene. Men man er avhengig av et overskudd for å overleve.

Maksimalprisene satte lokk på inntektene men barnehagen var nøktern i forhold til ressursbruk lenge før denne innføringen. Det ble dessuten innført tariffavtale og styrte personaloppgjør. Barnehagen har ikke en forretningsplan men forholder seg til vedtektene.

Åse bekrefter at innføringen av maksimalpriser sannsynligvis var den største omveltningen for barnehagen. Dette låser barnehagen uten å tilføre mer ressurser. Hun arbeidet den gang i en annen barnehage og opplever at det generelt innfor barnehagene er blitt vanskeligere å hente inn vikarer. Det er heller ikke lenger mulig å ta ut avspasering om sommeren.

Selv om man er bevisst på personalet i Huskestua barnehage så er det gjerne vikarbudsjetten og kursbudsjettet det må gå ut over når man allerede har skåret inn til beinet. Det er vanskelig å finne gode vikarer og man finner dem gjerne utenfor de etablerte byråene siden dette er rimeligere. Når det gjelder for eksempel innkjøp av leker så tar man best mulig vare på alt det man har. Det hender de ansatte tar med private leker og bøker som de ikke lenger har bruk for og gir eller låner dette bort til barnehagen.

Dersom man ønsker å gjøre noe innenfor barnehagen for sin egen del så krever dette gjerne at man samtidig må tenke på de ressursene dette krever, og at man må være villig til å trekke inn private ressurser.

En ingeniør som kjenner barnehagen uttalte ifølge Åse at det sannsynligvis er få som får så mye ut av ressursene som barnehageansatte. Han kunne selv bruke noen hundre tusen på feil prosjekter eller prioriteringer i sitt eget yrke uten at noen reagerte av den grunn.

Elen Katharina trekker frem den langsiktige planleggingen som en viktig lederoppgave. Det er hun som sammen med styret og eierne er pålagt å se langt frem. Personalet tenker

generelt mer kortsiktig med en horisont på ett år. Hun er eiernes representant samtidig som hun er ansatt. Dette gjør at hun ikke nødvendigvis kan tale personalets sak. Eierne skifter imidlertid like ofte som de ansatte noe som medfører at det i realiteten er hun som står for kontinuiteten. Det er imidlertid kort beslutningsavstand innenfor barnehagen og dette gir en trygghet i forhold til de ansatte og personalet. Huskestua barnehage har et stabilt personale som har jobbet lenge. Dette er en ressurs som gir seg utslag i en god personalressursdisponering der man drar nytte av hverandres erfaringer. Hun trekker imidlertid frem at dette også kan være hemmende idet man kan ha en tendens til å bli konservative. Man ønsker ikke at nye medarbeidere skal føle at de må tilpasse seg. Samfunnet endrer seg og dette gjør at barnehagen også må tilpasse seg. Samtidig vil ulike disponeringer også være et uttrykk for valg. Det er for eksempel mer økonomisk å ha en lavere voksentetthet, men barnehagen har valgt å ikke gjøre dette fordi man antar at dette går ut over kvaliteten. Dette henger sammen med de verdivalgene man gjør. Man velger i stor grad hvordan man vil være og disse valgene gjør at man eventuelt må gjøre innstramninger andre steder. Studieturer blir også av Elen Katharina nevnt som et område der innstramninger kan bli aktuelt.

Når det gjelder andre organisatoriske faktorer så organiserer man både personalet og dagsrytmen etter det som tilfredstiller foreldrene/brukerne. Barna er selvfølgelig viktig, med det er kundene og derfor foreldrenes krav som til syvende og sist er det mest avgjørende. Foreldrenes krav mht reisetid og åpningstider, trafikksituasjonen i Tjensvollkrysset osv. kan derfor være vel så viktig for foreldrenes valg av barnehage som tilbudet til barna.

Når det først er tatt et valg så bruker barnehagen en del tid på å vurdere konsekvensene av de ulike prioriteringene. Åpningstider er et eksempel på et valg som gjerne får konsekvenser i forhold til mange andre aktiviteter og ressursdisponeringer i barnehagen.

Åse trekker frem det faktum at barnehagen er et landskap som endres hele tiden. Det dreier seg om syke barn, fraværende personal, gruppedynamikk, sosiale relasjoner, barn som er småsyke og krever mer oppmerksomhet osv. Hun bekrefter imidlertid at fokus gjerne er på foreldrene. Men der barnehagen må vektlegge foreldrenes behov og ønsker så velger foreldrene ofte den enkleste løsningen. Kjøreavstand kan da bli viktigere enn et godt

pedagogisk innhold. Kvaliteten betyr derfor sannsynligvis mest i forhold til rekruttering samtidig som det varierer hvor lenge man klarer å holde på barna.

Barnehager har som nevnt en flat struktur og de ansatte har stort sett lov til å gjøre det de vil. Elen Katharina velger ut og setter sammen personalet etter utdanning og erfaring. De fleste har en utdanning fra videregående eller førskoleutdanning. Det er imidlertid underskudd på pedagoger samtidig som det stilles krav om en pedagog på hver avdeling. Dette gjør at man ofte må flytte på medarbeidere ved behov. Personalsiden er gjerne den vanskeligste lederutfordringen. Det er lite ledelsesfag innenfor førskolelærerutdanningen og lite vekt på dette i praksisperioden. Andre forhold knyttet til ressursutnyttelsen kan være at man i noen grad må tvinge medarbeidere til å forsøke nye ting. Dette gjelder både prosjekter og enkeltpersoner. Hver enkelt har et ansvar for å ta vare på sin egen utvikling men lederen har et ansvar for tilretteleggingen. På tross av dette så oppleves det noen ganger litt vanskelig å endre praksis. Dette kan i følge Elen Katharina ha sammenheng med den stabile personalsituasjonen og at man har lett for å bli konservativ i en situasjon som kanskje oppleves som bekvem.

Når det gjelder de interne ressursene så foregår det en utstrakt kunnskapsdeling. Alle medarbeidere har områder de er bedre på enn andre og kurs og opplæring internt foregår derfor ofte på tvers av avdelingsstrukturen. Når det gjelder de eksterne ressursene så kan barnehagen sannsynligvis bli flinkere til å utnytte de tilbudene som finnes som for eksempel førstelinjetilbud, andre barnehager, litteratur og nettsider. Åse trekker frem planleggingsdager, kurs, forelesninger på personalmøter og studietur til Stockholm som eksempler på intern og ekstern kunnskapsinnhenting. Barnehagen fikk utviklingsmidler fra kommunen for å fokusere på matematikk. Det drives også kartlegging og veiledning i samarbeid med UIS.

Ellers forsøker Elen Katharina å fange opp det som er aktuelt og "i tiden", hva det snakkes om i media, skolen osv. Man må i økende grad fange opp behov utenfra. Nytt fra 2006 er vektleggingen av matematikk og nå fremover vil også språkutviklingen være i fokus. Det er i forhold til slik vektlegging at barnehagene kan utvikle sine egne spesialiteter, sier hun.

I følge Åse så gir rammeplanen mange pålegg og også ellers gis det mange føringer som kan virke begrensende på den friheten man har til å forsøke mange muligheter. Tidsskrifter, kurs, nyheter og artikler diskuteres og drøftes men det er mange forhold som allerede er gitt.

Elen Katharina påpeker at vikarer og nye ansatte blir oppfordret til å spørre og komme med spørsmål ved praksis, men innrømmer at det eksisterer mange vaner. Man har lett for å kjøre seg inn i et mønster og velger dessuten medarbeidere som er lik en selv og som passer inn. Dette forventes å resultere i et godt arbeidsmiljø og som hun sier: "Dette går ofte bra..."

Barnehagen forholder seg i liten grad til en fastlagt strategi men retter fokus mot spesielle områder. Innenfor rammeplanen og disse fokusområdene har man likevel stor frihet til å prøve ut ulike ting. Men man må gjerne følge en spesiell retning. Sprell og annerledeshet er gjerne kortvarige innslag.

Åse bekrefter dette og nevner et tallfokus der spill, bokser med materialer og bevissthet rundt telling i hverdagen står sentralt. Utvalget av sanger og eventyr gjøres dessuten med dette i bakhodet. Hun mener at de ansatte likevel har mye frihet til selv å utforme sin egen hverdag.

En gang i måneden kommer dessuten barna med egne lapper/ønsker om hva de har lyst til å gjøre. Dette kan være sykkeldag, søppeldag eller brannstasjonsdag. Da forsøker man å knytte dette opp til rammeplanen og fokusområdene. Sykkeldag kan således bli til en forklaring av forskjellen mellom stor sykkel og liten sykkel, tohjuls sykkel kontra trehjuls sykkel eller sparkesykkel og læring av forskjellene med hensyn til virkemåte og teknikk. Noen prosjekter krever imidlertid lengre planlegging enn andre.

Åse bekrefter at kulturen i Huskestua gjerne er noe man sosialiseres inn i. Man lærer i utdannelsen at man ikke nødvendigvis kan gå inn å endre noe eksisterende uten ved et samspill mellom personalet, foreldre, ungene osv. Miljøet er ellers preget av at det er et kvinnemiljø. I slike miljø skal man helst være enige i motsetning til guttemiljø de det ofte gir prestisje å mene noe som er annerledes.

Elen Katharina sier det er en forståelse for at den pedagogiske lederen må ha det avgjørende ordet når det skal tas beslutninger. Lederen må være informert men ikke nødvendigvis styreren. De ansatte kjenner verdigrunnlaget og handler gjerne deretter.

Selv om barnehagen styres mye ut fra barneønsker og månedsplanene så har man likevel stor frihet til å forme hverdagen. Man må fange øyeblikkene. Men Åse innrømmer at det ikke er så veldig impulsivt. Barnehagen legger vekt på forutsigbarhet både med tanke på foreldre og barn. Det er mye som kan begrunnes pedagogisk og en faglig styrke og lang erfaring gjør at man lett kan se den pedagogiske kvaliteten ved mange ulike aktiviteter. Men man må ta hensyn til barna og det er viktig med trygghet og tillit ovenfor foreldrene. Mange barn krever forutsigbarhet. Produktet må derfor være at man tilbyr tjenester med en viss kvalitet. Barna skal oppdras til å bli gode samfunnsborgere med både rammer og kreativitet. Det er en balanse her.

På spørsmål om det har blitt foretatt radikale endringer i barnehagen så trekker Elen Katharina frem at man valgte å ikke utvide da etterspørselen var stor. Hun er glad for dette i dag. Hun kjenner fremdeles ikke årets inntekter og lever etter tidligere erfaringer. Det kan bli aktuelt å kutte stillinger, men behovet for permitteringer er ikke til stede riktig enda. Det er foreløpig nok søkere til barnehagen. De politiske intensjonene er imidlertid høyere enn det som settes ut i livet. Man ønsker plass til alle, men kan ikke tilby dette. Barnehagene får tilskudd på bakgrunn av barnetallet året før. Hun ser også at beliggenheten til barnehagene er viktig i forhold til behovet for plasser. Det er derfor ikke så enkelt at man utelukkende kan telle antall plasser. Plassene bør være der behovet for dem er. Usikkerheten i forhold til tilskudd har medført at noen barnehager ikke kan leve med dette. Det er først og fremst tidligere disponeringer og lave lån som har gjort at Huskestua er i en bedre situasjon enn mange små enheter.

Elen Katharina mener imidlertid at et kostnadsfokus ikke har gått på bekostning av et kundefokus. Barnehagepersonalet strekker seg langt og er oppofrende og tilpasser seg. Brukerundersøkelsene er gode noe som viser at innstramninger viser lite igjen ovenfor kundene/foreldrene. Kvaliteten går ikke merkbart ned på kort sikt. Dersom man imidlertid velger å holde sommerstengt og innfører andre tilsvarende tiltak så kan man muligens argumentere for at kostnadsfokuset vektlegges noe mer enn kundefokuset. Så langt har man ikke gjort dette.

Dette bekreftes av Åse som hevder at et kostnadsfokus ikke KAN gå ut over et kundefokus. Barnehagen(e) har ikke råd til dette. Man deler på ressursene når noe skjer. Hun åpnet for

eksempel to avdelinger i stedet for en den morgenen vi skulle ha intervju pga sykdom. Man kan i spesielle tilfeller dele tre grupper på to osv. Man har tatt også tatt et valg med tanke på voksentettheten. Det er mulig å operere med 14 barn på en avdeling, men Huskestua har valgt å ikke gjøre dette av hensyn til kvaliteten. Mange av barna har søsken og man har ikke anledning til å ta inn alle.

I følge Elen Katharina så foreligger det ikke konkrete mål som påvirker annet enn innholdet i hverdagen. Man styrer mer ut fra vane eller erfaring. Man føler ikke et stort behov for endring selv om hun har mer sommerfugler i magen i forbindelse med opptak i dag enn tidligere. Åse trekker frem at årshjulet angir en del aktiviteter som fester, 17.mai, påske osv. og at de ansatte gjerne velger ut og fordeler oppgaver etter ønske. Noen kurs passer bare for pedagogiske ledere og bading krever at de som har livredningskurs deltar. Man samarbeider således om måloppnåelse samtidig som det er mange strukturer som kan være vanskelige å si noe eksakt om. Kunnskap deles gjerne fra avdeling til avdeling i et gjensidig samspill. På onsdager deler man for eksempel barna inn i aldersdelte grupper (uavhengig av avdeling). Personalet er derfor ikke med de faste gruppene noe som gjør at kunnskap og ideer spres på tvers av avdelingene.

Elen Katharina trekker frem trivsel og et godt arbeidsmiljø som den viktigste motivasjonen for å jobbe i Huskestua barnehage. Man må utvikle seg i jobben pga stadig nye krav. Alle liker å dra på kurs og oppleve nye omgivelser, men Huskestua velger oppsatte fokusområder og bruker stort sett ressurser på dette. Åse trekker frem at det er en veldrevet barnehage der alle er interessert i å gjøre en god jobb. En leder kan stole mye på de ansatte. Lang erfaring gjør at alle er veldig selvgående noe som gir mulighet for utviklingsarbeid fremfor et fokus på å få ting til å fungere. De ansatte har gjerne ulike fordypninger (fysisk fostring, natur, forming osv.) og dette kan påvirke vinklingen på aktivitetene. Man ønsker at tre voksne på en avdeling skal ha ulike fokusområder. Barn tiltrekkes ulike voksne. Likevel må man være relativt samkjørte mht synet på barnehagen. Generelt ser man ofte de samme tingene når man jobber sammen mot et mål. Dersom det er stor avstand og sprik i verdier og holdninger kan det være vanskelig å bli enige om hva som skal defineres som hva, for eksempel grensen mellom lek og støy. Det er viktig at man tør å si hva man ønsker å gjøre. Samtidig må man av og til gjøre ting som man ikke er helt trygg på. Åse mener at det i utgangspunktet er stor takhøyde for nye ideer samtidig som hun registrerer at det i perioder

med stor slitasje på personalet gjerne går ut over nettopp dette. Personalitettheten burde egentlig vært enda større. Travle og slitne foreldre gjør at man må følge opp ungene med ekstra mye oppmerksomhet. Barnehagen presses også ved at arbeidsgivere vil ha ansatte på jobb selv om ungene strengt tatt burde vært hjemme en dag ekstra. Noen kan sikkert hente energi av å gjøre litt crazy ting, men dette kan også bikke når ressursene ikke strekker til.

Elen Katharina mener tilsvarende at det foreligger en stor grad av selvstendighet og bruk av humor og spøk i barnehagen men at ikke alle liker å bli satt på prøve. Personalgruppen mangler ytterpunktene og fremstår med stor grad av enighet. Dette gjør at det ikke ubetinget er en stor takhøyde for nye ideer. Dette handler ikke om at det ikke er lov å komme med nye ideer, men mer om et miljø preget av likhet. Hun beskriver miljøet som noe konservativt og lite impulsivt. Det kan være krevende å få noen opp av en trygg hverdag. Dette har kanskje noe med alder og erfaring å gjøre. Det er et litt satt miljø preget av rutiner.

Barnehagen har noe formaliserte styringssystemer i form av medarbeidersamtaler med pedagogiske ledere og assistenter og årsplan som evalueres. Det er lederrapportering hvert halvår og det gjennomføres arbeidsmiljøundersøkelse med tilbakemelding til eierne. Det er noe langsiktig planlegging over flere år men for det meste prosjekter som tas underveis. Gjerne i forbindelse med midler som plutselig dukker opp. Åse mener det dessuten er et stort fokus på HMS med tilhørende sjekklister, planer og kvitteringslister. Barnehagen har ellers et lite bevisst forhold til organisasjonsstrukturen. Mange strukturer i en barnehage gjør det vanskelig å sette dette inn i en tradisjonell organisasjonsmodell. Den er flat og flytende. Alle gjør de samme tingene. Når det gjelder rammene så har det egentlig vært uforutsigbart lenge. Det startet ved innføringen av maksimalpriser. Private aktører har imidlertid generelt alltid vært forsiktig med pengebruken.

Intervjusammendrag Hannes Lekestue

Hanne startet barnehagen i 1989, ett år etter at hun var ferdig økonom på høyskolen. Det var et stort behov for barnehageplasser, lang kø og nesten ingen private aktører. Hun hadde skrevet høyskoleoppgave om at det var relativt enkelt å starte opp en barnehage men erfarte at prosessen var vanskelig. Et kommunalt system med rigide rammer gjorde at de private ikke nødvendigvis passet så lett inn og det tok lang tid å komme gjennom alle

godkjenninger. Dette har alltid vært en liten barnehage og den startet opp med 20 barn som vokste til 40 og nå har vært 100 i halvannet til to år.

Barnehagen utvidet fordi man erkjente at en liten barnehage ikke lenger var økonomisk forsvarlig. Man klarte ikke å utnytte ressursene fullt ut og var sårbar. Man ønsket en større fleksibilitet med tanke på sykdom og uforutsette ting. Ryktet tilsa at barnehagen var svært god som en liten barnehage med stor intimitet, nesten som en familie. Begge lokalene på hhv Tasta og Madla var bolighus. Derfor kjemper man nå for å beholde den samme kvaliteten under et stort tak. Avdelingen på Madla driver foreløpig i eget hus.

Hanne mener de har det bedre i et stort hus. Det følger ekstra tilskudd med en ny oppstart og fjoråret var et spesielt godt år for barnehagene. Dette var første gang man ikke trengte å være redd for at man kanskje måtte legge ned driften. Hanne trekker frem at barnehagen i Kulturbyåret 2008 satte opp forestilling på Rogaland Teater. De fikk pågang av foreldre som mente at dette var bra og barnehagen fikk et enda bedre rykte. Samtidig vurderte hun kontinuerlig barnehagens fremtid og kjempet seg til slutt frem til en endring i forbindelse med utbyggingen.

Sammenslåing har vært viktig. Barnehagen har alltid satset på personalet og dette dreier seg ikke bare om nok folk, men om mennesker som har ballast og et sterkt ønske om å være i barnehagen. Man ønsker å ha råd til å lønne de som har mer formell kompetanse enn videregående skole og som ønsker mer kompetanse og faglig utvikling. Derfor har man alltid nedprioritert utemiljøet og annet materiell for å ha et fokus på personalet.

Dette bekreftes og utdypes av Hege som er styrer i Hannes Lekestue. Hun har jobbet her siden 1994 og gikk rundt i fem barnehager og jobbet en dag i hver av dem for å kjenne på magefølelsen før hun bestemte seg for hvor hun ønsket å jobbe. Da hun kom til Hannes Lekestue så stemte alt. Hun traff voksne mennesker som var til stede for det lille barnet og som fikk det til å bli handlekraftig og til å tenke selv. Så lenge det er mennesker som tror og brenner for førskolebarnet og vet hva de vil og kjenner på at de skal skape sin egen unike hverdag, vet hvorfor de er her, så merker hun hvor rik hun er. Mange slike mennesker skaper et unikt fagmiljø som gir vilje, mot, styrke og selvtillit til å våge å møte nye mennesker, våge å lede barn i grupper på 20 eller 40 eller en til en. Hun sier at det å jobbe i Hannes Lekestue krever mye av enkeltmennesket og får frem gode pedagogiske prosesser.

Hun bekrefter også at barnehagen alltid har vært liten og at man ikke ønsker å ende i en rutinesituasjon som store. Hun mener at så lenge eier vil det samme som styrer og gir

pengen til en voksentetthet som man virkelig trenger og som gir kvalitet så resulterer dette i en yrkesstolthet og begeistrede kunder og barn. Hun sier at Hanne har vært satt på prøve mange ganger med hensyn til økonomien men at hun er ekstrem og holder bekymringer for seg selv. Selv ikke i kulturbyåret da hun daglig vurderte å legge ned driften så ble noe av dette røpet eller antydning ovenfor personalet eller andre. Selv ikke til Hege som stod aller nærmest. Hege sier hun er enig i at de bare måtte bli store. Nybygg var den eneste veien å gå. Men økonomi er egentlig Hanne sitt bord og noe hun verken har et ønske eller kompetanse til å uttale seg om. Hun opplever selv de uforutsigbare omgivelsene først og fremst gjennom mange kollegaer som slutter. Voksentettheten i mange barnehager er generelt så lav at man brenner seg ut. Viktigheten av ulike prioriteringer kommer frem her. I Hannes Lekestue deltar man ikke på dyre kurs eller kjøper inn kostbare leker. All økonomi brukes på voksenrollen.

Når det gjelder endringer som har blitt foretatt på hhv kort eller lang sikt så er dette igjen Hanne sitt bord. Det er ikke noe Hege føler i hverdagen. Endringene består først og fremst i selve bygget og at kulturbærerene (de som har drevet Hannes lekestue i mer enn ti år) skal skolere de nye inn i en Hannes lekestue drakt. Endringsfilosofien består i å overføre tanken om hvordan man tenker førskolebarn på. Hvordan man tenker ledelse, verdier, holdninger og normer som man lever etter og ser på som viktig. Oppgaven her er å få skolert nye medarbeidere inn i et etablert system. Det brukes derfor mye energi på at fagpersonene skal være mest mulig på gulvet og minst mulig på kontoret. Kvalitetene skal bringes inn i hverdagen. Det nytter ikke å snakke om verdier, ledelse og voksenrolle på ulike møter. Alle skal og må være med i ledelsesprosessen. Alle som kommer inn skal være med å lede, tenke, planlegge, se og gjøre akkurat som det lille barnet. Man må være på gulvet og vise vei. Dette gir et kreativt arbeidsmiljø. Hege må derfor se og løfte og trekke frem det positive i forhold til nye ansatte. Barnehagen må få de aller beste. Hege sier at hun egentlig "snoper" i alle voksne mennesker. Hun mener at alle har en stor kompetanse og egne ferdigheter. Dette gir mulighet til å få frem gode kvaliteter. Dette krever imidlertid både gode sendere og gode mottakere. Man må være genuint nysgjerrig på andre mennesker. Hun nevner Sture som er musikkpedagog og musiker og som spiller Peer Gynt så det suser i ringen. Alle de andre elsker dette og tar imot. Man skaper en kultur for at alle skal få tro på seg selv samtidig som man kommuniserer hva som er Hannes lekestue.

Hanne bekrefter mye av dette når hun sier at hun ønsker å ha styrer på gulvet. Hun ønsker ikke å ha egne folk på kontoret, men klamrer seg til noen timer på kontoret innimellom. Her knipes det inn til det minimale. Man sparer inn på administrative kostnader men mister da samtidig noe på de administrative oppgavene slik at noen slike oppgaver kanskje ikke er slik de burde være. Organisatorisk så prøver man stadig ut nye muligheter. Man tenker også litt annerledes omkring disse tingene nå. Ingen ønsker å være på kontoret. Man har derfor laget en kontorstilling for at alle pedagoger skal kunne være på gulvet.

Strategi og langsiktighet er ellers vanskelig innenfor barnehage. Man må ha nok folk ansatt. Sykdom og graviditet gir behov for endringer. Hanne innrømmer at man ikke alltid har full kontroll. Man får noen overraskelser. Når det gjelder behovet for endringer så ses dette raskt på personalsiden. Man må ta inn vikarer på kort eller lang sikt. Mye kan selvfølgelig løses på kort sikt, men dersom man plasserer 60 barn i ett rom så gir dette liten kvalitet selv om de ikke skader hverandre. Dette betyr at man må ta et politisk valg om hvordan man vil at barnehagetilbudet skal se ut.

Barnehagen har nytt godt av stimuleringsstøtte i forbindelse med oppstart av ny barnehage. I løpet av bare ett år så har man imidlertid endret politikk slik at man nå sitter med dyre bygg og er usikker på hvor mye man kan fylle opp med barn på grunn av personalkostnader. Man kan ikke ta høyere pris, men kan muligens ta noe økte matpenger. Kommunen skylder gjerne på at de private aktørene tar inn søsken og at dette gir en underdekning på barnehageplasser. De private har riktignok egne opptakskriterier men dette gir ikke en forklaring på de store tallene i forhold til manglende plasser. Igjen handler det mer om hva vi ønsker at et tilbud skal inneholde.

Selv om Hanne har satset mye penger på et nybygg så har hun ikke tenkt å slite seg ut på en drift som ikke kan gi god kvalitet. Dersom hun skulle velge å legge ned så har kommunen et bygg som kan brukes til noe, men dette ville være en svært dårlig ressursutnyttelse i og med at Hannes lekestue er en virksomhet som folk står i kø for å benytte seg av.

Hanne har brukt mye tid på å finne ut hva som kan gjøre organisasjonen mindre sårbar og mer fleksibel. Basebarnehager har mer åpne forhold enn andre barnehager og Hanne har derfor valgt å organisere i større grupper. Egentlig er barnehagen organisert i fire grupper men Hanne forsøker å se avdelingene eller stuene i en sammenheng. Alle skal kjenne på at dette er et felles ansvar. Man deler derfor inn i større grupper der personalet rullerer. To avdelinger deler på en personalgruppe der det er to pedagogiske ledere som er ansvarlige. I

løpet av en måned eller to har således personalet vært innom disse 30-40 barna. Personalet blir kjent med både foreldre og barn og kan jobbe sammen med alle. Huset bygges opp slik at alle kan ta imot om morgenen uavhengig av hvilken avdeling barna egentlig tilhører. Personalet fordeles da lettere etter behov. Alle kjenner et ansvar for det som skjer og dette gir større fleksibilitet.

Hanne sier at det fra morgenen av føltes som om det var lite folk på to av stuen og alle satte seg derfor i en ring på gulvet og planla dagen. Alle er samkjørte og fordelt således de konkrete oppgavene ut fra behovet. De ansatte finner ut av dette selv. Det betyr også at kontordamen gjerne må ut på gulvet. Man har et mandat som sier at alle skal lede seg selv og være kreative i nuet. Alle har derfor et ansvar for å finne løsninger. Dette letter arbeidet for ledelsen. Alle skal kunne ta de avgjørelsene som gir størst kvalitet i nuet.

Hege utdyper dette. Hun trekker frem avdelingen på Madla der det er to avdelinger og fire voksne på hver avdeling. Ofte vil dette gi seg utslag i to helt separate kulturer. I Hannes lekestue så deler man på ressursene. Man jobber derfor bevisst med å låse opp kulturer og ikke gro fast. Man anser det generelt som godt og positivt å få ulike innspill fra andre mennesker, men dette fungerer selvfølgelig bedre for noen enn for andre.

Hege beskriver det samme rulleringssystemet som Hanne men tilføyer at man rullerer to og to voksne hver 14. dag. Det er alltid 8 på hver gruppe. Barna tilpasser seg. Hun mener dessuten at barnehagen har vært utrolig heldige i forhold til personalet. Hun har selv intervjuet "sykt mange" i det siste og personalet setter ord på hvilke flotte personer man har valgt. Hun sier at hun leter etter et menneske hun tror på og leter etter noen som kan gi noe. Hun velger ikke en mann bare fordi han er en mann. Det er dyrt å ansette feil og man skal kjenne etter i magen. De tre siste er Marco fra Brasil, Doa fra Thailand og Letty fra Gran Canaria.

Barnehagen skal snart ta de største barna med til Bergen for å spille konsert i Trollsalen på Trollhaugen. Barna har funnet ut at Bergen har 260.000 innbyggere. Stavanger har 100.000. Er Bergen da større eller mindre enn Stavanger? Letty forteller barna at på Gran Canaria så er det 900.000 mennesker. Det er liten plass, øya er liten og det er nesten ingen hus. Derfor må hun fortelle om arkitektur, struktur og infrastruktur osv. Det er dette barnehagen vil ha! Letty lærer også ungene spansk. De teller på spansk hver dag. Ungene på sin side vet at de sammen med foreldrene sine skal lære Letty å snakke norsk. Det handler om læring i alle situasjoner. Dette er målet til barnehagen.

Det viktige er at man kommer til en plass der man kjenner at det er mennesker som åpner opp og er nysgjerrige og som tar imot. Trygge voksne som gir av seg selv. Dette krever et godt personalsamarbeid og et positivt menneskesyn. Dette kommer ikke av seg selv. 30 damer som skal jobbe sammen...

Derfor er man ekstremt opptatt av kommunikasjon, ærlighet og å våge å være uenige. Men også hvilken vei kommunikasjonen skal gå. Det er forbudt å snakke om noen av de andre bortsett fra til lederen. Dersom man ikke overholder dette så klarer man ikke å være 100 % tilstede i undervisningen. Da vil andre forhold distrahere oppmerksomheten.

Barnehagen har imidlertid en profil der mye av læringen også foregår utenfor veggene.

Hun sier de øver på å være kreative i nuet. Kreativ ledelse. Jobber med barnet som snur så fort og som krever et stort lager som man kan trekke på i forhold til der barnet til enhver tid er. Dette krever kunnskap i bunn. Man må vite hvordan barn lærer og hva det skal lære før det begynner på skolen. Antall, rom og form. Språk, tekst og kommunikasjon. Seriering og klassifisering. Alle slike ting må skoles og flertallet av de barnehageansatte er uskolerte. Barnehagens rykte gjør imidlertid at man tiltrekker seg mange kompetente voksne. Hannes lekestue har vært heldige. Men man får også stadig nye foreldre og ulike barn. Foreldre er opptatt av svært ulike ting. Man må derfor kunne mye om individbasert styring. Driften er lite regelstyrt. Man må stole på de ansatte som har stor autonomi.

Ingen barn har for eksempel lov til å være utenfor gjerdet. Fire jenter satt en dag og plukket blomster på marken i skogen utenfor barnehagen. Hege spurte dem om de hadde lyst til å sitte her å plukke blomster? Svaret var: Å! JA! Resultatet var derfor at de fikk lov til dette dersom de kunne gjøre rede for reglene om hva som da var viktig. Beslutninger som denne er individorientert.

Hege setter imidlertid et spørsmålstegn ved hvor impulsive alle klarer å være. Noen trenger klare rammer. Men stort sett så er beskjeden at: Du kan gjøre hva du vil i denne barnehagen bare det gir læring til de små og gir noe til de voksne. Da er det bare å gå i gang.

Også Hanne vektlegger at veien blir til mens de går. Men man tar likevel ikke alt som det kommer. Det foreligger noen klare mål. Dette er de samme målene som Hege beskriver. Om å gjøre ting i nuet og utnytte de situasjonene som dukker opp. Dette krever kompetanse blant de ansatte og ledelse er da å være tett på de ansatte. Dagene planlegges i stor grad

sammen med ungene og de ansatte veileder hverandre. Jo mer tid man får sammen på gulvet jo bedre er det. Man trekker nødvendig ut ressurser fra det som anses som det viktigste.

Hanne snakker også om å løfte den tause kunnskapen. Det som ligger i kulturen må bli synlig for alle, enten man har jobbet kort eller lenge. Dette er et viktig ledelsesmandat. Den tause kunnskapen bør ligge langt utenpå alle sammen.

Dette læres gjennom gode rollemodeller. Kulturen skal være et sted der det er godt å komme inn. Det skal alltid være voksne som tar imot, hilser og bryr seg og som tar ansvar. Man har også fokus på foreldrene. Man strekker seg langt før noe går ut over dem. Hanne har et konstant fokus på kvalitet og dette dreier seg ikke bare om organisering, men om å kjenne på noen "vibber". Hun jobber bevisst med barn og foreldre for å lage spesielle møter og en god atmosfære. Dersom det handlet om å hente inn markedsandeler så ville dette vært viktig men man har ventelister og trenger ikke å tenke slik. Det foreligger likevel et bevisst valg om at tilbudet skal ha god kvalitet og være så unikt som mulig.

Gode nettsider og et godt rykte er også viktig. Det er generelt et godt samarbeid mellom barnehagene og man ser ikke på dette som en konkurranse. Barna og personalet skal i første omgang ha det godt, men også foreldrene og deretter alle besøkende skal oppleve dette. De ansatte i Hannes lekestue brenner derfor for alle som møtes i løpet av en dag. De lager "I dag lapper" som beskriver hva som er gjort den dagen. Dette er også en reklame utad. Barnehagen skal ha et godt innhold og en god utnyttelse av dagen.

Drivkraften er også at foreldrene skal VILLE akkurat dit. Flyttingen til Tjensvoll fra Tasta gjorde imidlertid at noen foreldre måtte kjøre gjennom Tjensvollkrysset flere ganger hver dag, noe som resulterte i at enkelte valgte å bytte barnehage pga reiseomkostningene. Hanne presiserer igjen at hun rett og slett ikke ønsker å drive en barnehage som ikke kan stå inne for et godt tilbud og en høy kvalitet.

Hun bekrefter det samme som Hege idet hun trekker frem de ansattes autonomi. Barnehagen har en profil innenfor drama og musikk. Men man tar utfordringer og påfunn etter det som dukker opp. Hun nevner at barnehagen har en morfar som er sjef på pølsefabrikk i Egersund. Selv om det koster 1500,- å frakte en gruppe på 10 barn så blir slike

muligheter prioritert. Man bruker de ressursene som dukker opp. Turer til Tananger kan heller foregå i private biler.

Når det gjelder ressursene så handler mye om kjøkkenet og matlagingen. Man lager imidlertid Bambinopizza med gulrøtter istedenfor kjøttdeig og når noen har bursdag så får de velge suppe og ikke nødvendigvis Taco til alle. Når man er på tur i byen deler man heller fire kurver med jordbær på torget enn å gå på MacDonalds. Barnehagen tar sine valg ut fra det de anser som verdifullt. Ressursene brukes effektivt. Barnehagen fikk mulighet til å tilby en rikskonsert og foreldrene ble derfor spurt om å bidra med 25,- per barn for å få dette til. Hanne sier det skal være dugnad neste uke og at utemiljøet må ordnes av foreldrene. De ansatte er også klar over at de ikke får personalgoder i form av telefoner, datamaskiner osv.

Alle får imidlertid et ledelsesmandat i kraft av sin ansettelse. Beslutningstaking er derfor preget av prosessene i langt større grad enn strukturen. Ledelsesbeslutninger tas i nuet. Dette kan være frustrerende for noen. Alt det de ansatte gjør i nuet er det allerede gitt en aksept for. Alle roser hverandre for det som er bra og det er en utpreget flat struktur.

Hanne mener at barnehagen foreløpig har det greit med hensyn til det å møte trangere kår. Ombyggingen har vært en radikal endring for barnehagen men i kraft av dette er barnehagen blitt bedre bemidlet enn tidligere. Beslutningen om et nybygg skjedde likevel uavhengig av paragrafendringen fra kommunens side. Nybygget gir mulighet for å utvide barnegruppene underveis. Frem til nå så har man fått midlene etterskuddsvis, noe som betyr at man får midler i etterkant av faktisk forbruk. Dette betyr at barnehagen har mer likviditet akkurat nå. Man kunne ikke gjort det samme for bare ett eller to år siden. Da ville resultatet blitt en nedlegging.

Både Hanne og Hege presiserer at et kostnadsfokus aldri går ut over kundenytten. Selv i de periodene da man vurderte driften fra måned til måned så sørget man for at foreldrene ikke opplevde et dårligere tilbud.

Hege kjenner heller ikke på at det foreligger begrensninger med hensyn til driften. Men en Hagabuss frem og tilbake til Bergen i to dager koster 22.000,- Ressursene må derfor brukes effektivt. Hun nevner mannen sin som skal leke borgerkrig i USA og skrive om ledelse på bakgrunn av dette. I barnehagen får man sjelden reise på kurs enkeltvis. Kurset får en større

effekt dersom alle er med og deler på erfaringene. Kunnskapsdelingen ligger inne i selve måten å jobbe på. Hege peker ut av vinduet og sier at assistenten (eller den pedagogiske medarbeideren) i blå jakke er en dyktig fotograf. Hun har derfor fått kontordag for å gjøre en jobb mens Hege som faglig leder tar over hennes vakt for å få dette til. Hun sier at dette handler om å bruke ressursene der de gir mest av seg. Faglig leder ønsker å være mest mulig på gulvet og sammen med de pedagogiske lederne. Slik kan hun være best mulig støttende og motiverende for dem.

Hanne sier også at ledelsen er tett på i hverdagen. På denne måten kan man ha en fortløpende og kontinuerlig evaluering i forhold til oppsatte mål. Dette henger også sammen med den organisatoriske læringen som handler mye om åpenhet. Alle har ansvar for å veilede og å være ideskapere og for å se veien videre. Personalet møtes jevnlig i store grupper for å diskutere dette.

Når det gjelder motivasjonen for å jobbe i akkurat denne barnehagen så trekker Hanne frem individbasert ledelse. Man ser den enkeltes ressurser og sørger for at alle får bruke det de kan. De er lite regelstyrte og ser organisasjon og individ under ett.

Dersom en ansatt ønsker å ta med tre barn til byen for å sitte på kaien og se på båtene en dag så er dette i orden dersom man bare tar med redningsvester og har kontrollen. Den ansatte må forklare bakgrunnen for ønsket og hva som foregår av læring i situasjonen. Men ut over dette trenger det ikke å være noen grenser. Man jobber generelt ut fra en sirkelmodell der aktiv læring står i sentrum. Dette gjelder både barn og voksne. Man skal lære noe gjennom det man gjør. Den øverste halvdelen av sirkelen står for en kognitiv prosess mens den nederste står for handling. Hele prosessen er viktig. Man må hele tiden tenke på læring knyttet til handlingene.

Hege sier at hun ble intervjuet dagen før vårt intervju og fikk spørsmål om hvorfor hun fremdeles jobbet i Hannes lekestue etter 14 år. Hun svarte da at hun og Hanne lager et nytt konsept innenfor Hannes lekestue akkurat nå. Barnehagen har ansvar for 120 studenter dette året. Barna tas med opp til universitetet. Man skolerer andre barnehager osv. De drar også ut i næringslivet. Man ser rett og slett andre muligheter. Dette handler mye om selvrealisering. Man jobber med mennesker. Forsøker å skape nye veier å gå. Barnehagen lager også foredrag. De hadde et foredrag i en barnehage der en far ønsket at de skulle

komme til Statoil og holde foredrag for 30 medarbeidere der. Dette er spennende. Man overfører kunnskap fra et område til et annet.

Barnehagens formaliserte styringssystem består av medarbeidersamtaler og jevnlig veiledningsmøter. Hovedmønsteret er likevel at alle har ansvar for å veilede og bli veiledet. Man henter heller inn kompetanse der en kommer til kort. Hannes lekestue har ellers en egen filosofi som handler om å seile på tvers. Man ønsker å gjøre ting som ikke alle andre gjør. Akkurat nå skal de største i barnehagen reise til Bergen for å spille i Trollsalen på Trollhaugen. Under Stavanger 2008 spilte barnehagen ni forstillinger på Rogaland teater. De ansatte skal våge og ungene skal lære å våge de også.

Hege bekrefter at det gjennomføres medarbeidersamtaler men ler samtidig litt av hele medarbeidersamtalen. Hun gjentar energisk at det viktigste er å være tilstede i nuet og gi drypp underveis. Man må være tett på, veilede i nuet og se i nuet. Kjenne at det pulserer og lever og kjenne på hva man egentlig holder på med. Det er dette som må være tilstede. Og da har man egentlig ikke særlig bruk for den årlige Medarbeidersamtalen med stor M.

Hanne mener arbeidsmiljøet er preget av selvstendig mestring, stort driv og stor takhøyde. Både humor, spøk og glede er viktig i hverdagen der det er så mye alvor ellers. Dersom man hopper og spretter og lar ungene være litt gale så er det lett å bli redd for at man ikke klarer å dra det i land igjen. Hun trekker frem noen av guttene i barnehagen som gikk for å sope på utsiden av gjerdet. De så en nabo som jobbet i hagen og guttene spurte ungene om de skulle spørre ham om han trengte hjelp. De var sammen med denne mannen hele dagen og hjalp til med å spyle gaten, sope osv. Dette handler om å våge litt annerledes. Man ønsker at andre også skal gjøre det lille ekstra.

Når det gjelder usikkerhet og håndtering av konflikter så har barnehagen i følge Hanne helt bestemte mål. Man går rett til nærmeste leder. Man skal også tenke bevisst på hvem som kan gjøre noe med situasjonen. Alt må tas på riktig måte. Det er utrolig viktig med faste strategier i et kvinnedominert yrke.

Hege bekrefter dette. "Vi er steingalne" sier hun, og nevner 2008 prosjektet på Rogaland teater. "Jeg var drittnervøs og holdt på å tisse i buksen." De ansatte tør imidlertid å gjøre ting sammen med personal-gjengen som de ikke nødvendigvis tør å gjøre privat. Hun

snakker om Kristoffer som sitter sammen med ungene i studioet sitt på Randaberg og lager CD. Hun forteller om et foredrag i Hundvåg bydelshus der personalet i Hannes lekestue satt spredt i salen og der Kristoffer plutselig reiste seg opp og sang noen strofer fra "Her kommer vi de – de umulige..." En etter en reiste personalet seg opp og sang "... hånd i hånd med de utrolige." Personalet er mange nok sammen som tør å våge.

Hege avslutter intervjuet med å snakke om den menneskelige kapitalen. Det er først og fremst menneskene som skaper den gode barnehagen, sier hun. Et bygg gjør ikke en barnehage. Vi bruker ikke mye penger på kurs. Vi drar ikke til London men kanskje på hyttetur. Alle sammen. Sammen.

Intervjusammendrag Trollberget barnehage

Else -Marie er eier av Trollberget barnehage. Barnehagen har frem til desember 2010 hatt sine inntekter gjennom øremerkede satser fra staten, kommunal støtte og foreldrebetaling. Else-Marie elsker forhandlinger og er flink til å få gode fastprisordninger, bruke garantiordninger istedenfor å kjøpe nytt osv. Siden hun eier barnehagen selv er hun nødt til å ha et aktivt forhold til inntektene. Det må gå i pluss hele tiden. Det var et underskudd i 2008 men dette er økt i 2009 og har gått noe ned i 2010. Hun skal sikre at medarbeiderne har en jobb. Øremerkingen som barnehagene har nytt godt av har vært en sikkerhet. Else-Marie ønsker seg imidlertid en stykkprisfinansiering og fri konkurranse, men presiserer at dette bare er aktuelt etter at det er innført og oppnådd full barnehagedekning. En reell valgmulighet åpner opp for markeds konkurranse. 400 små barn på venteliste i stavanger kommune gjør imidlertid at noen kanskje må ta til takke med et dyrt tilbud. Derfor må man ha full dekning før man kan åpne for stykkprisfinansiering. Maksimalpris gir foreldrene en trygghet. Overgangen fra øremerking til rammefinansiering er imidlertid ikke greit for barnehagene. Det har vært et eneste stort kaos fra 1. Januar og 430 kommuner har 430 ulike måter å håndtere dette på. Hun kaller situasjonen "helt pyton!".

Husbanken gikk i sin tid sammen med kommunen for å sikre full barnehagedekning. Nå innfører man plutselig en nedtrapping. Dette gjør det vanskelig å skape et spenstig tilbud og planlegge på sikt. Else-Marie sitter i Næringsforeningen i ressursgruppen for entreprenørskap. Hun blir ofte spurt om hvordan man egentlig har fått det til. Hun har Mastergrad i ledelse fra BI og bruker ofte seg selv som en rettesnor. Hvordan skal hun nå

frem med nye ideer? Hvordan skal hun få ansatte til å bli? Hun mener at store enheter der en skaper avstand mellom ledelse og de ansatte på sikt vil øke sykefraværet. Hun forventer å se dette som en utvikling i barnehagene over tid. Trollberget har både vunnet HR-pris og jobber bevisst med personalet.

Trollberget var en ny barnehage i 2000 og måtte ansette mellom 17 og 19 medarbeidere etter barnehageloven. Loven sier noe om antall barn per pedagog og noe om hvor mange personer det bør være per avdeling. Det var en gambling å ansette 18-20 medarbeidere og det er ikke lett å få de beste medarbeiderne med en gang. Barnehagen opparbeidet seg imidlertid et godt rykte og kan derfor i stor grad velge sine ansatte i dag. Dette er gjerne personer som oppsøker barnehagen uten at det ligger ute en stillingsannonse. Barnehagen utarbeidet en stillings og kravs analyse. På bakgrunn av denne valgte man å dele inn barnehagen i tre personer på hver av de fire avdelingene. Man ønsker videre at den pedagogiske lederen og assistentene har bestemte kvalifikasjoner. Man kan da sette medarbeiderne sammen ut fra erfaring, fordypning i drama eller forming, utdannelse som kunstpedagog osv. Else-Marie sier at hun aldri ansetter noen som er lik henne selv. En pedagogisk medarbeider har tatt kurs i prosjektstyring. Hun er ansvarlig for to årlige prosjekt. Hun setter da sammen prosjektgrupper og setter arbeidsprosessen i gang. Barnehagen har en kompetanseplan for de ansatte. Man ønsker å få frem alt uløst potensial. Budsjettet er også en åpen prosess der hensikten er at alle skal få et eierforhold til de økonomiske rammene. Alle er derfor indirekte med på å ta de valgene som er knyttet til prioriteringer.

Else-Marie sier at det skal være et foreldremøte 12. mai. Der skal det legges frem for foreldrene hvor store kutt barnehagen får i år. Man må videre diskutere hvilke konsekvenser dette skal få for barnehagen og foreldrene. Ansatte i barnehagen har en yrkes stolthet som gjør det vanskelig å redusere kvaliteten. Som daglig leder ønsker Else-Marie heller ikke å kutte i forhold knyttet til de ansatte.

Hun er ellers veldig visjonær og ønsker alltid nye utfordringer. Akkurat nå starter hun et nytt firma og går ut i delvis permisjon. Hun fyller stillingene i barnehagen ut fra kompetanse, egnethet og ikke utelukkende ut fra ansiennitet. Dette kan imidlertid forårsake noe konflikt idet noen har problemer med å takle at kompetanse og egenskaper går på bekostning av

ansienniteten. Men selv om lederen har en grovtanke om ting så føler hun at hun må selge sine egne ideer til de ansatte. Hun drypper litt i ny og ne og ser om "innsalget" går bra. Kommer så den samme ideen fra andre enn meg blir jeg kjempeglad, sier hun og ler.

Barnehagen har to store årlige prosjektbolker med et kunstfaglig uttrykk. Innenfor disse er det rom for stor variasjon med hensyn til hva man tenker innenfor denne rammen. Else-Marie er spesielt glad i litt crazy ideer.

Når det gjelder kompetanseinnhenting utenfra så trekker hun frem at de har hatt en kunstpedagog ansatt i syv år. Else-Marie var i utgangspunktet ikke helt bekvem innenfor kunstens verden men har blitt trukket mer og mer inn i dette takket være kunstpedagogen. Personalet har reist til Louisiana i København, Barcelona og Firenze der de tok utgangspunkt i ledelse i renessansetiden. Hva var det som gjorde Firenze til et senter for kreativitet, utvikling og vekst? Å studere dette temaet gjorde noe med alle de ansatte i barnehagen. Kreativitet, utvikling og vekst er dessuten et tema for barnehagen også i 2011.

Januar og februar er barnehagens pust-måneder. Da kan de trekke pusten mellom de to dypdykkene de gjør innenfor kunsten om våren og høsten og mellom alle juleforberedelser og sommerferien.

Else-Marie hevder at det ytre og indre livet i barnehagen henger sammen. Barnehagen jobber mye med markedskommunikasjon og dette er en viktig del av strategien for å få foreldre til å aktivt velge Trollberget barnehage. Dette betyr at kundene skal velge å kjøre forbi 16 barnehager for å komme til Trollberget. Ellers er det viktig å tenke 5-10 år frem i tid. Hvordan ser barnehagene ut da? Det handler mye om valg. Valgene krever alltid at noe også må velges bort.

Silje har jobbet i Trollberget i 11 år og skal overta stillingen som daglig leder når Else Marie går ut i delvis permisjon. Hun er også fagveileder og utdannet førskolelærer.

Hun trekker frem at barnehagene er veldig personavhengige. Interne forhold vil derfor alltid være viktige i det å forme barnehagen. Man blir jo ikke rik i form av penger på konto av å drive en barnehage, sier hun, så derfor må man i større grad sørge for at man har et brennende engasjement og et ønske om å komme på jobb. Det skal være godt å komme på jobb.

Silje mener ledelse er viktig. Barnehagen har fire avdelinger og det er en strukturert plan for hvordan man jobber. Noe overordnet er likt for alle mens det vil være forskjeller mellom de enkelte avdelingene. Det er viktig å være samkjørte i lederteamet. De ansatte må også føle at de har et spillerom og at de får lov til å utvikle seg underveis. Barnehagen har satt personalutvikling på budsjettet, noe som tillater at barnehagen kollektivt kan dra på kurs eller at de ansatte kan utvikle seg med kurs innenfor maleteknikker, fotografering eller andre ting som er i samsvar med satsingsområdene. I år har syv medarbeidere deltatt på Djupskolen og Silje mener at alle får svært mye igjen for dette.

Djupskolen ligger i Moelv. Det startet med den lille bygde Næroset og en nedleggingstruet skole. Innbyggerne mobiliserte og døpte om stedet til Lucky Næroset, laget sin egen "regjering" og gikk i tog for å bevare skolen. De har ikke underskriftkampanjer men overskriftkampanjer. Overskuddet fra Djupskolen og andre prosjekter fra Næroset går til brønnbygging i Sierra Leone. Trollberget er med på å finansiere brønn nummer 13. Å delta på Djupskolen er en reise i sterke historier fra dem som er foredragsholdere. De ansatte som deltar skal ikke skrive noe referat eller ta eksamen men blir sterkt berørt. Det siste foredraget var bl.a. om en transseksuell kvinne som var kvinne i en mannskropp. Når noen deler slike tanker og erfaringer så gjør det noe med deg som menneske, sier Silje.

Else-Marie sier at de disponerer både tid og utstyr meget effektivt. De har ikke bare et fokus på gjenbruk men også på nettverksbygging. Dette gjelder folk i inn- og utland. Foredragsholdere. Hun bruker sitt private nettverk for å skape store grupper, noe som gjør at barnehagen kan få ned prisen for enkeltpersoner.

Når det gjelder andre ting som angår barnehagen så skal alt løses på lavest mulig nivå. Huset skal være informert, men de ansatte er ansvarliggjorte.

Den største endringen i barnehagen var beslutningen om å lage en stor avdeling for å fylle opp med de eldste barna. Den gang dette ble gjort var det få småbarn. Barnehagen bestod egentlig av to store og to små avdelinger. Etter en kriseplan utarbeidet sammen med personalet ble resultatet en 0-3 års avdeling, to 3-4 års avdelinger og en eksklusiv 5 års avdeling pga mange femåringer. Foreldrene ble informert og dette ble gjennomført som et forsøksprosjekt. Else-Marie tilføyer imidlertid at det meste i Trollberget stort sett er et forsøksprosjekt. Det er mye enklere å sette ting ut i livet da. Nå er derimot utfordringen en

altfor stor søknad mot småbarnsplasser. Man vurderer derfor utvidelse et annet sted i barnehagen.

I følge Silje så endrer Else-Marie hele tiden driften underveis i forhold til det økonomiske. Barnehagen er mao i en dynamisk endring i takt med rammebetingelsene. Antall ansatte er også noe som endrer seg. Ellers forholder man seg til loven og de rammene som angis her. Alle vet at det må spares inn. Man må kanskje være enda mer kreative nå enn tidligere.

Silje bekrefter et ønske om å bygge ut med en ekstra småbarnsavdeling. I dag flytter det vanligvis syv små over til stor avdeling hvert år mens man egentlig trenger 12-14. Det er ikke så lett å få tak i eldre søkere. Kommunen strammer inn slik at man ikke vet om man kan bygge ut med en ny avdeling. Dette ville vært optimalt for å kunne utnytte ressursene best mulig. Lage en organisasjon som er selvforsynende. Det var imidlertid en stor omstilling å endre en liten avdeling til en stor avdeling i sin tid. Små barn sover mye og trenger ekstra tiltak inne. Både organisatorisk og bygnings-/innredningsmessig så er det stor forskjell mellom de ulike avdelingstypene. Dersom man skulle tilbakeføre denne endringen så måtte man laget et ekstra soverom og en bedre stellemulighet. Det er lettere å bygge ut enn å endre de eksisterende forholdene igjen. Men man er usikre på om dette lar seg gjøre nå.

Else-Marie sier at hun unngår lån til investeringer. Hun har riktignok jobbet med den kommunale økonomien siden 2000, men mener at den er komplisert og vanskelig tilgjengelig. Hun påstår likevel at de private barnehagene har et større handlingsrom enn de kommunale.

Hun ønsker seg ansatte som stiller spørsmål og ønsker utvikling. Hun ser det som viktig å ruske opp i seg selv. Det er ikke bare de ytre rammene som styrer prioriteringene. Det er ledelsens syn på barnehagen som system og som en del av samfunnet, skolen og politikken som er det viktigste. Man må like å være i aktivitet og i utvikling.

Else-Marie tror bestemt at ansatte har lyst og behov for utvikling men bare trenger litt hjelp. Noen av de som har blitt ansatt i barnehagen har således gjennomgått en avlæringsprosess i forhold til tidligere ansettelsesforhold og fått erfaring med at det er lov å ta beslutninger og valg. Hun vil gjerne veilede og gi hjelp slik at alle kan ta veiledningssamtaler og foreldresamtaler osv. De pedagogiske lederne får da bedre tid til veiledning ovenfor

personalet og alle kan utvikle seg sammen. Mye arbeid kan fordeles selv innenfor en stillingsbeskrivelse. I Trollberget fordeles gjerne oppgaver etter hva de ansatte liker eller har kompetanse til. Man ønsker at ting skal være lystbetont.

Det er likevel lederen som har det reelle ansvaret. Når noe skjer så er det lederen som må svare for det som er skjedd. Den pedagogiske lederen skal ha kontroll. Der foreligger det et hierarki.

Silje sier at det gjøres noen justeringer i forhold til personalgruppen hvert år. Dette er endringer ut fra fremsatte ønsker eller hva som fungerer best. Dette er en kvinnearbeidsplass og det er alltid noen som er i permisjon. Dette gjør at man er nødt til å gjøre tilpasninger i forhold til personalet.

Den enkeltes kunnskap blir utnyttet i barnehagen. Hun bekrefter ellers det Else Marie sier idet hun ønsker mennesker som har et driv og som har et ønske om å gi av seg selv. Barnehageyrket handler generelt mye om dette. Enten har man det eller så har man ikke noe her å gjøre. Barnehagen har forpliktet seg til to kunstfaglige prosjekt i året. Det siste året har barnehagen jobbet med gjenbruk, Trash Art. Silje kommenterer imidlertid at noen kanskje ikke kjenner seg helt igjen i kunsten. Barnehagen opplevde for eksempel en medarbeider som valgte å prioritere andre satsingsområder et annet sted.

De ansatte jobber mye i team. Alle er avhengig av at det alltid er en som er veldig kreativ som enkeltperson, men som et lag er det dynamikken som driver arbeidet fremover. Man kan drive arbeidet frem selv eller velge å bli drevet. Dersom man ikke klarer noen av delene så bør man kanskje vurdere hva man har i en barnehage å gjøre.

I og med at barnehagen har valgt ut noen satsingsområder og prosjektene innenfor kunst og natur går to ganger i året så jobber alle avdelingene ut fra dette med en prosjektbeskrivelse i bunn. Dette angir derfor også rammebetingelsene for arbeidet. Prosjektlederen lager prosjektbeskrivelsen som sier noe om innholdet og hva man skal jobbe med. Alle fagområder skal i prinsippet være med men man kan ha spesielt fokus på to eller tre av for eksempel syv fagområder innenfor et prosjekt.

Dette angir samtidig en struktur. De ansatte kan være veldig autonome og ha et eierforhold til hva de ønsker å utvikle innefor prosjektplanen. Jo lenger man klarer å ta det jo mer

engasjement klarer man gjerne å skape. Det er alltid en sjel som brenner mer enn andre og denne velger gjerne hvor langt man skal gå. Det er ellers viktig å gjøre hverandre gode. Men Silje mener det samtidig er viktig å gjøre seg selv god. Dette er en balanse. Man kan ikke basere seg på å flyte på andre. Det er en kultur for at man bakker hverandre opp. Samtidig har man anledning til å ta ulike roller. Man trenger ikke å være primus motor i alle prosjekter. Det varierer hvem som legger inn mest engasjement i ulike prosjekter.

De ansatte deler på kunnskapen. Dette kommer tydelig frem i prosjektene der man deltar fra ulike avdelinger og lager forslag til hvordan man kan arbeide målrettet i forhold til prosjektet. De ansatte deler også ekspertise. Dersom man har problemer på en avdeling med hensyn til at det for eksempel er mange barn i garderoben som gjør det vanskelig å få satt inn maten... så gis det hjelp og råd fra andre avdelinger der dette fungerer bedre.

Ellers er det en veldig flat struktur. Silje mener det kan være kritikkverdig med en altfor flat struktur. Man har da lett for å gå forbi de pedagogiske lederne. Barnehagen har derfor jobbet bevisst dette året for å innarbeide rutiner på at man skal gå tjenesteveien istedenfor rett til øverste leder. Det er ikke alt de pedagogiske lederne ønsker å ta fatt i så dette er en balanse. Silje synes selv det er viktig å presisere strukturen og ikke gå rett på kontoret med alt.

Silje tror at kostnadsfokuset aldri vil gå ut over ungene men ser for seg at foreldrene kan bli nødt til å betale mer. Barnehagen vil aldri tillate at driften går på sikkerheten løs. Hun mener at barnehagen har anledning til å sette opp prisen på barnehageplassene dersom dette er nødvendig for å hindre en nedleggelse. Matpengene kan dessuten justeres opp.

Når det gjelder mer radikale omstruktureringer mener hun at dette kan bli aktuelt. Kommunen skal spare inn 860.000 bare i Trollberget barnehage. Dette tilsvarer noen stillinger og det er ikke sikkert at man klarer å opprettholde en større bemanning enn det som kreves som et minimum. En minimumsbemanning kan imidlertid gå ut over kvaliteten. Vikarbudsjetten har blitt brukt til å ansette en person i full stilling. Det er ikke sikkert at denne løsningen kan opprettholdes. Dersom denne ordningen forsvinner så vil dette i så fall gå ut over alle som jobber i Trollberget. Det vil være en dramatisk endring for barnehagen.

Strukturen med en ekstra person på toppen (vikarbudsjetten) har også betydd mye for motivasjonen til de ansatte. Det betyr mye at man setter pris på de ansatte. Motivasjonen for å jobbe i barnehagen er gjerne at man får bruke seg selv og sine egne ideer. At det er stor takhøyde og at man kan få utvikle sine ressurser videre. Personalet reiser på studietur osv. Silje vektlegger også det at man ikke alltid må yte helt maksimalt. Man kan ta føringen i ett prosjekt og ha en mer tilbaketrukket rolle i et annet. Barnehagen tilbyr også gratis trening til de som trener to ganger i uken.

Else-Marie sier mye av det samme. Hun hadde ikke ansatt 20 medarbeidere dersom hun ønsket å gjøre alt alene. Hun er avhengig av alle sammen og trivsel er viktig. Hun tror bestemt at de ansatte er motiverte og derfor tror de det selv også, sier hun og ler. Barnehagen har imidlertid redusert antall barn og senket inntektene sine for å øke kvaliteten. Private barnehager har denne friheten. De er lei av sutring og har lite handlingslammelse. De er stort sett på hugget. Dersom vi ikke hadde hatt begrensninger hadde vi arrangert studietur hvert år istedenfor hvert fjerde år, sier hun. Men driften er marginal i dag. Foreldrene må bli irriterte nok. Det er disse politikerne hører på, sier hun. Else-Marie er faktisk mindre bekymret nå enn tidligere. Vi må bare få full likebehandling slik som loven skal sikre oss, sier hun.

Når det gjelder mer formaliserte styringssystemer så har man medarbeidersamtaler, pluss-samtaler og bruker sykefraværet aktivt. Sykefraværet diskuteres i januar og august og man setter felles mål med hensyn til dette. Man setter også mål på hva som kan gjøres i forkant. Det handler mye om hva den enkelte forteller seg selv.

Silje bekrefter at man har medarbeidersamtaler inne i systemene. De pedagogiske medarbeiderne har samtaler med de pedagogiske lederne og de pedagogiske lederne har samtaler med daglig leder. Silje sier hun skulle likt å si at dette er viktig. Hun mener imidlertid at det er viktig for den individuelle utviklingen. Det er tidkrevende men man kan få mye igjen dersom man får det til. Barnehagen har ellers mange planer som brukes når det ansettes nye medarbeidere. Det er dessuten et stort fokus på HMS.

Årsplanen skisserer en del mål men dette er vanskelig å måle konkret innenfor en barnehage. Det er vanskelig å måle kvalitet. Man kan selvfølgelig føle hvor engasjerte barna

er i et prosjekt men det er ikke så lett å måle kunnskapen. Barnehagen skal derfor inngå et samarbeid med skolen i nærheten for å se om de målene de setter seg blir innfridd.

Silje bekrefter også at barnehagen har et mål om at ting ikke skal bli for bekvemt. Dersom man bruker det samme prosjektet to år på rad så må man alltid ha en ny vinkling. Alle har imidlertid ulikt nivå på hva som oppleves bekvemt. Man er veldig forskjellige på dette bare innenfor samme barnehage. Alle er ikke like crazy. Noen er også den trygge og gode som aldri gjør noe sprøtt. Ungene trenger begge deler. Man tåler også det sprøe bedre når man har det trygge i tillegg. Barnehagen setter for eksempel aldri i gang prosjekter i august når alt er litt nytt. Man vurderer dette fra år til år ut fra de ressursene og de ungene man til enhver tid har. Man diskuterer hvor langt man skal gå på tur og hvor "sprø" man skal være. De ansatte MÅ likevel ta selvstendige beslutninger. Kontoret kan ikke lage ideene for de ansatte. Man er avhengig av ansatte som brenner og er engasjerte. Ledelsen må holde dette ved like og sørge for at de ansatte blir sett. Også de som ikke brenner aller mest. Alle er like viktige. Det er egentlig stort driv og stor takhøyde for nye ting. Det er en løs tone og mye humor. Dette er noe alle ansatte vil kunne svare et stort JA på, sier Silje. HMS og tilsvarende ting danner rammene. Dette er veldig strengt.

Else-Marie trekker frem ledermøtene som brukes til å diskutere nye ting. Man hopper ikke på alle ideer. Personlig liker hun litt annerledes ideer. Som den gangen de dro til Bergen for å kjøpe torsk, fylte den med kinaputter og sprengte den i barnehagen. Dersom en ansatt leverer en søknad med kostnad og en god begrunnelse så vil det være lettere og mindre tidkrevende å ta stilling til søknaden. Hun har også innført små muntrasjoner i hverdagen som at man ringer med en bjelle når man har en god dag på jobben. Dette er veldig enkelt og sprer positivitet i barnehagen.

Silje sier at det varierer hvor mye tid man bruker på de ulike beslutningene. Hun kan jo for eksempel ikke konferere med alle om hvilke barn som skal tas opp. Men når alle er tatt opp så kan alle få komme med innspill. Man kan for eksempel ikke ha bare gutter på tre år ett sted og gutter på fem et annet. Gode fordelinger er viktig. Ellers forholder man seg til økonomien og har klare retningslinjer for hvem som bestemmer hva. Overflyttinger mellom avdelingene må gjerne diskuteres av de involverte.

Else Marie har et fokus på hva som forventes, kreves, aktiviteter og tilbud osv. Hun har fem guidelines som hun som leder følger hver eneste dag. Dette hjelper henne til å holde fokus og til å være tro mot dem. Tilnærmingen er at 20 personer tenker selv og kommer med egne ideer. De har et eierforhold til barnehagen. Dette gjør at alle takler hverdagen bedre.

Analyse av innsamlet materiale

Analyse av Huskestua barnehage:

Ressurser:

Barnehagen har 55 barn fordelt på 16 voksne. Barnehagen har fire avdelinger. Det er førskolelærere i alle lederstillinger og mange av assistentene har fagbrev. Barnegruppene er ikke for store og barnehagen har en større voksentetthet enn det som er minimumskravet. Personalsituasjonen beskrives som stabil og dette sammen med de ansattes kompetanse blir trukket frem som viktig i forhold til organisering og arbeidsmiljø. De ansatte er selvstendige og ledelsen kan fokusere mer på langsiktige oppgaver enn å fordype seg i bagateller.

Økonomien utgjør ikke en bekymring idet tidligere eiere har disponert fornuftig og langsiktig. Perspektivet blir likevel mer og mer kortsiktig. Man er usikker på hvorvidt man ønsker å forlenge leieavtalen med kommunen om noen år. Vedlikeholdsutgifter må bakes inn i stykkprisen per barn, noe som oppleves som urettferdig i forhold til kommunale barnehager. Mye vedlikehold og tilsyn er basert på dugnadsprinsippet.

Barnehagen har opparbeidet et godt rykte for sin satsing på tall og matematikk. Dette er forenlig med eierformen der eierforeningen representerer Tekna foreningen hvis formål er å drive barnehage for sine medlemmer. Eierformen medfører imidlertid at barnehagen må være mer fleksibel mht aldersinndelingen og i økende grad ta inn små barn selv om dette krever langt mer personal enn større barn.

Kunderelasjonene fremkommer således som en konsekvens av eierformen. Medlemskap i Tekna var tidligere en garanti for barnehageplass. I dag brukes barnehagen i stor grad som en garanti for en småbarnsplass, og barna kan lettere flyttes nærmere skole eller boligområde når de blir eldre. Dette medfører økte kostnader for barnehagen siden det ikke er like lett å fylle opp med større barn.

De ansattes kompetanse vektlegges ved ansettelse slik at man ønsker å oppnå flere faglige fordypninger innenfor en avdeling. Kompetansen vedlikeholdes underveis ved at man deler kunnskap og erfaringer på tvers av avdelinger og ved at man gjennomfører ulike kurs, foredrag og studieturer. Avdelingsstrukturen er tydelig slik at koordinering, beslutningstaking, kommunikasjon og samhandling for en stor grad foregår innenfor eller med utgangspunkt i avdelingen.

Organisasjon/koordinering:

Den langsiktige planleggingen er en viktig lederoppgave og eierformen medfører at styreren både er eiernes representant og samtidig ansatt. Styreren står således for kontinuiteten og må gjerne lære opp både personalet og eierne. Det er kort beslutningsavstand innenfor barnehagen. Den stabile personalressursen medfører imidlertid at barnehagen kan bli noe konservativ i forhold til å prøve ut nye ting. Barnehagen fremstår som god på operasjonell effektivitet, ressursutnyttelse og fornuftige disponeringer. Styreren påpeker likevel at omgivelsene endrer seg og at barnehagene i større grad må tilpasse seg. Et stabilt personale kan derfor utgjøre en hindring i forhold til innovasjon. Man bekrefter også at det kan være vanskelig å trekke personalet med på nye ting.

Det foregår en omallokering av ressurser innenfor barnehagen men dette er begrenset til en deling av oppgaver og et samarbeid på tvers av avdelingene og handler i mindre grad om å hente inn ressurser utenfor barnehagen. Man er således mer fokusert på kundenytt enn nye markedsmuligheter. Tilbudet er rettet mot foreldrene og deres ønsker for sine barn. Selv om barnehagen samarbeider med andre aktører så reflekterer dette en utdyping av kjernekompetansen og i liten grad et ønske om å utvide kjernekompetansen til å omfatte andre aktiviteter og betjening av andre markeder. Kunnskapsutviklingen bærer ellers preg av å være en form for organisasjonslæring der man tar opp i seg de verdiene og den kunnskapen som allerede er etablert i barnehagen.

Personalet, økonomien og eierformen legger således en del føringer med hensyn til prioriteringer. Langsiktighet, trygghet og stabilitet har blitt vektlagt over tid og gjør at barnehagen oppleves som solid, rutinert og veldrevet.

Brukerundersøkelser:

I tillegg til de presenterte brukerundersøkelsene så har Huskestua vist til undersøkelser fra både 2006 og 2007. Resultatene viser en generell stigning fra år til år.

Huskestua 2008: (Svarprosent på 88,5)

	Huskestua	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	84,2	79,7	80
Resultat for brukeren	82,1	78,7	80
Trivsel	87,1	85,5	80
Barnets medvirkning	81,4	76,0	80
Foresattes medvirkning	82,8	76,3	80
Respektfull behandling	92,9	88,1	80
Hente- og bringesituasjon	88,1	80,8	80
Informasjon	81,6	72,2	80
Fysisk miljø	69,1	66,2	70
Åpningstid	78,0	83,6	80
Forutsigbarhet	76,3	71,7	80
Informasjon om brukerundersøkelsen 2007	89,7	73,3	80

Huskestua 2009/2010:

	Huskestua	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	88,3	Ca. 80	80
Resultat for bruker	95,8	Ca. 80	80
Barnets medvirkning	83,4	Ca. 70	80
Foresattes medvirkning	85,0	Ca. 75	80
Respektfull behandling	94,2	Ca. 90	80
Hente og bringesituasjonen	87,8	Ca. 80	80

Informasjon	85,4	Ca. 70	80
Fysisk miljø	67,1	Ca. 65	70
Åpningstid	81,7	Ca. 85	80
Forutsigbarhet	81,9	Ca. 75	80
Trivsel	91,9	Ca. 85	80

Huskestua 2011: (Svarprosent 85,5)

	Huskestua	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	89,8	81,3	80
Resultat for bruker	86,8	80,3	80
Trivsel	92,3	86,8	80
Medvirkning	84,9	76,7	80
Hente- og bringesituasjon	90,8	81,5	80
Informasjon	84,3	73,7	80
Fysisk miljø	68,6	70,1	70
Tilgjengelighet	85,1	84,7	80
Forutsigbarhet og trygghet	90,0	81,4	80

Analyse av Hannes lekestue:

Ressurser:

Barnehagen har totalt 110 barn fordelt på 24,5 voksne. I bygget på Tjensvoll er det 64 barn fordelt på 16 voksne. Man opererer med en større voksentetthet enn minimumskravet og har dessuten organisert driften på Tjensvoll slik at personalet deles og rullerer innenfor to større grupper istedenfor fire tradisjonelle avdelinger. De ansattes kompetanse blir trukket frem som den aller viktigste ressursen i forhold til organisering og arbeidsmiljø. Kompetanse knyttes her til personlige egenskaper og i mindre grad til formell utdanning. Alle ansatte gis et mandat til å ta beslutninger på vegne av barnehagen og innrømmes derfor også et direkte ansvar for virksomheten.

Økonomien er akkurat nå nært knyttet opp til et nybygg med tilhørende tilskudd. I likhet med de andre private barnehagene så må man bake vedlikeholdsutgifter inn i stykkprisen per barn og mye arbeid er derfor basert på dugnadsinnsats. Hanne er utdannet økonom og vurderte situasjonen slik at driften ikke ville være økonomisk forsvarlig innenfor de tidligere lokalene. Flexibiliteten ved de nye lokalene blir således trukket frem som en ressurs.

Barnehagen har opparbeidet seg et godt rykte for sin satsing på drama og musikk. Det er dessuten lagt ned mye arbeid for å bevare den intimiteten som kjennetegnet driften før utbyggingen. Dette gjelder både i forhold til barn og foreldre.

Kunderelasjonene handler om å skape begeistrede voksne og barn. Dette gjøres i stor grad ved å bringe kvalitetene og de verdiene barnehagen oppbærer inn i hverdagen. Det legges vekt på et kreativt arbeidsmiljø.

De ansattes kompetanse vektlegges ved ansettelse slik at man ønsker både faglige fordypninger og personlige egenskaper som barnehagen totalt sett kan dra nytte av. Kompetansen både vedlikeholdes og utvikles underveis ved at man utveksler og bygger på hverandres kunnskap og erfaringer og ved at man gjennomfører ulike prosjekter i fellesskap. Avdelingsstrukturen er mindre tydelig slik at koordinering, beslutningstaking, kommunikasjon og samhandling for en stor grad foregår med utgangspunkt i helheten.

Organisasjon/koordinering:

Den langsiktige planleggingen er stort sett eierens oppgave men det legges stor vekt på de ansattes beslutningskompetanse i forhold til den daglige driften. Fellesverdiene betyr mye og det legges ned et stort arbeid for å vedlikeholde en kultur der de ansatte har tro på seg selv. Det er et fokus på kjernevirksomheten og man forsøker å begrense de administrative kostnadene. Eieren uttrykker i likhet med de andre barnehagene at langsiktig planlegging blir vanskelig når de politiske målene verken er tydelige eller realistiske. Hun har brukt mye tid på å finne frem til en løsning som gir mindre sårbarhet og større fleksibilitet. Barnehagen har ellers en profil der mye av læringen foregår utenfor selve barnehagen. Dette betyr at man både må ha et fokus på samarbeidsstrategier og på de mulighetene som dukker opp.

Driften er lite regelstyrt og de ansatte har stor autonomi. Man bruker individbasert styring i forhold til ressursene for å tilpasse seg både barn, foreldre og ansatte. Det er de

overordnede målene og fellesverdiene som sammen med kunnskapsbasen i bunn som danner utgangspunkt for valg og beslutninger.

Det foregår en konstant omallokering av ressursene i barnehagen. Selve organisasjonsformen og de ulike prosjektene gjør at man må fordele ressursene i forhold til der de gir størst uttelling. Selv om ressursene brukes effektivt så blir aktiviteter som betyr noe kvalitetsmessig prioritert. Det er kvaliteten og læringsprosessene knyttet til kjernevirksomheten som betyr mest. Barnehagen har en flat struktur og ledelsesbeslutninger tas i nuet. Selv om kunderelasjonen blir vektlagt så har barnehagen en sterk egen drivkraft som vektlegger prosessene. Man har et fokus på utvikling og utvider også den eksisterende kompetansen ved ulike former for samarbeidsstrategier. Kjernekompetansen både utdypes og utvides og gjøres til en viss grad også gjeldende i forhold til andre aktiviteter og betjening av andre markeder.

Kunnskapsutviklingen bærer preg av en sterk organisasjonskultur basert på fellesopplevelser. Det er i stor grad kvaliteter ved enkeltmenneskene som utnyttes og tas opp i virksomheten som helhet.

Personalet, økonomien og eierformen legger også her en del føringer med hensyn til prioriteringer. Mindre sårbarhet, fleksibilitet og utvikling blir vektlagt og barnehagen har bevisst tatt i bruk og utnyttet det handlingsrommet som er tilgjengelig. Barnehagen oppleves som solid, rutinert, veldrevet og i utvikling.

Brukerundersøkelser:

Hannes lekestue har gjennomgått en omorganisering slik at brukerundersøkelsene refererer til både avdeling Madla, avdeling Tasta og avdeling Tjensvoll.

Avdeling Madla 2008:

	Hannes lekestue Madla	Stavanger samlet	Målkraft
Helhetlig vurdering	94,4	79,7	80
Resultat for brukeren	95,7	78,7	80
Trivsel	92,8	85,5	80
Barnets medvirkning	93,9	76,0	80

Foresattes medvirkning	91,0	76,3	80
Respektfull behandling	97,8	88,1	80
Hente- og bringesituasjon	92,8	80,8	80
Informasjon	86,8	72,2	80
Fysisk miljø	66,3	66,2	70
Åpningstid	91,5	83,6	80
Forutsigbarhet	96,3	71,7	80
Informasjon om brukerundersøkelsen 2007	81,6	73,3	80

Avdeling Madla 2009/2010:

	Hannes lekestue Madla	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	96,2	Ca. 80	80
Resultat for bruker	94,8	Ca. 80	80
Barnets medvirkning	96,3	Ca. 70	80
Foresattes medvirkning	92,5	Ca. 75	80
Respektfull behandling	99,0	Ca. 90	80
Hente og bringesituasjonen	95,0	Ca. 80	80
Informasjon	86,2	Ca. 70	80
Fysisk miljø	68,3	Ca. 65	70
Åpningstid	92,9	Ca. 85	80
Forutsigbarhet	96,6	Ca. 75	80
Trivsel	95,3	Ca. 85	80

Avdeling Madla 2011:

	Hannes lekestue Madla	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	90,0	81,3	80
Resultat for bruker	90,9	80,3	80
Trivsel	86,7	86,8	80

Medvirkning	85,5	76,7	80
Hente- og bringesituasjon	88,0	81,5	80
Informasjon	76,4	73,7	80
Fysisk miljø	61,9	70,1	70
Tilgjengelighet	84,9	84,7	80
Forutsigbarhet og trygghet	87,1	81,4	80

Avdeling Tasta 2008:

	Hannes lekestue Tasta	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	96,5	79,7	80
Resultat for brukeren	95,4	78,7	80
Trivsel	95,7	85,5	80
Barnets medvirkning	98,3	76,0	80
Foresattes medvirkning	93,3	76,3	80
Respektfull behandling	97,4	88,1	80
Hente- og bringesituasjon	98,3	80,8	80
Informasjon	90,4	72,2	80
Fysisk miljø	59,7	66,2	70
Åpningstid	89,7	83,6	80
Forutsigbarhet	97,4	71,7	80
Informasjon om brukerundersøkelsen 2007	92,9	73,3	80

Avdeling Tasta 2009/2010:

	Hannes lekestue Tasta	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	95,4	Ca. 80	80
Resultat for bruker	93,0	Ca. 80	80
Barnets medvirkning	93,9	Ca. 70	80
Foresattes medvirkning	94,6	Ca. 75	80

Respektfull behandling	99,0	Ca. 90	80
Hente og bringesituasjonen	95,6	Ca. 80	80
Informasjon	87,9	Ca. 70	80
Fysisk miljø	50,7	Ca. 65	70
Åpningstid	88,5	Ca. 85	80
Forutsigbarhet	94,6	Ca. 75	80
Trivsel	95,9	Ca. 85	80

Avdeling Tjensvoll 2011:

	Hannes lekestue Tjensvoll	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	95,0	81,3	80
Resultat for bruker	91,0	80,3	80
Trivsel	93,1	86,8	80
Medvirkning	90,6	76,7	80
Hente- og bringesituasjon	92,6	81,5	80
Informasjon	81,2	73,7	80
Fysisk miljø	91,0	70,1	70
Tilgjengelighet	90,0	84,7	80
Forutsigbarhet og trygghet	90,4	81,4	80

Analyse av Trollberget barnehage:

Ressurser:

Barnehagen har 75 barn fordelt på 20 voksne. Man opererer med en større voksentetthet enn minimumskravet og driften er foruten inndelingen i fire avdelinger også organisert i forhold til to årlige prosjekter med en tilhørende prosjektorganisering. De ansattes kompetanse blir vektlagt ved tilsetting slik at man bevisst søker personer som er ulike. Man har også en kompetanseplan for de ansatte og bruker studieturer og egenutviklingsprogram for å få frem mest mulig av de ansattes potensial. Det legges stor vekt på ulike

trivselsfremmende tiltak, noe som både reduserer sykefravær og bidrar til en stabil personalgruppe.

Økonomien er også her preget av usikkerhet med hensyn til langsiktige valg. Eierne unngår lån til investeringer og har god oversikt i forhold til den kommunale økonomien. Barnehagen har et ønske om å utvide for å optimalisere driften men synes det er vanskelig å planlegge i forhold til de usikre rammebetingelsene. Ressursene brukes ellers effektivt.

Barnehagen har opparbeidet seg et godt rykte for sin satsing på kunst og kreativitet. Det legges vekt på markedskommunikasjon i vid betydning der både kunderelasjoner og alle andre relasjoner er viktige. Et godt rykte betyr mye for barnehager som vil sikre seg dyktige medarbeidere og foreldre som setter pris på de verdiene som barnehagen oppbeholder. Eierne benytter dessuten sine mange nettverk aktivt i forhold til barnehagedriften.

Kompetanseutviklingen foregår ved at de ansatte har anledning til å utvikle seg både faglig og personlig gjennom ulike tilbud. Delingen av denne kunnskapen foregår kanskje først og fremst gjennom prosjektene og prosjektorganiseringen. Innenfor prosjektrammene kan de ansatte i stor grad velge fordypningsområde og innsatsnivå. Dette åpner for et engasjement men krever samtidig en balanse i forholdet mellom de ansatte. Det er en kultur for at man både skal gjøre seg selv god og hverandre gode.

Avdelingsstrukturen er tydelig samtidig som prosjektorganiseringen styrer mye av aktivitetene gjennom året. Koordinering, beslutningstaking, kommunikasjon og samhandling veksler derfor mellom et fokus på avdelingen og helheten.

Organisasjon/koordinering:

Den langsiktige planleggingen er eierens oppgave men det legges opp til at de ansatte skal få et eierforhold til driften ved deltakelse i både budsjettplanlegging og vurderinger i forhold til sykefravær. Man har forsøkt å effektivisere administrasjonen ved å ansette en fast person istedenfor å ha et vikarbudsjett. Man ønsker å effektivisere driften ytterligere ved å utvide med en avdeling men anser dette som vanskelig pga de usikre rammebetingelsene.

Ulike samarbeidsstrategier blir først og fremst benyttet i forhold til de ansattes utvikling og kompetanseheving. Aktivitetene er for en stor del definert ved prosjektene og de aktivitetene som legges inn her vil derfor dra nytte av denne kompetansehevingen.

Driften er også her lite regelstyrt og de ansatte har stor autonomi i forhold til beslutninger. Omallokeringen av ressurser foregår for en stor del innenfor prosjektene. Man har ansatt en egen kunstpedagog og er således ikke avhengig av å hente inn eksterne ressurser for å gjennomføre kunstprosjekter med stor kvalitet.

Tilbudet er rettet mot foreldrene og deres ønsker for sine barn. Selv om barnehagen samarbeider med andre aktører så reflekterer dette en utdyping av kjernekompetansen og i mindre grad en utvidelse av kjernekompetansen til å omfatte andre aktiviteter og betjening av andre markeder. Kunnskapsutviklingen er knyttet til enkeltpersoner som igjen bidrar til en utvikling av organisasjonen som helhet.

Prosjektorganiseringen, kompetanseutviklingen, økonomien og eierformen legger således en del føringer med hensyn til prioriteringer. Markedskommunikasjon, HR-tiltak og kunstfaglig fordypning har blitt vektlagt over tid og gjør at barnehagen oppleves som solid, rutinert og veldrevet med et fokus på personalet.

Brukerundersøkelser:

Trollberget 2008:

	Trollberget	Stavanger samlet	Målkraft
Helhetlig vurdering	85,5	79,7	80
Resultat for brukeren	79,4	78,7	80
Trivsel	83,8	85,5	80
Barnets medvirkning	74,6	76,0	80
Foresattes medvirkning	76,0	76,3	80
Respektfull behandling	88,7	88,1	80
Hente- og bringesituasjon	79,8	80,8	80
Informasjon	68,9	72,2	80
Fysisk miljø	78,6	66,2	70
Åpningstid	95,8	83,6	80
Forutsigbarhet	85,1	71,7	80
Informasjon om brukerundersøkelsen 2007	68,0	73,3	80

Trollberget 2009/2010:

	Trollberget	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	86,4	Ca. 80	80
Resultat for bruker	82,7	Ca. 80	80
Barnets medvirkning	80,9	Ca. 70	80
Foresattes medvirkning	79,7	Ca. 75	80
Respektfull behandling	90,5	Ca. 90	80
Hente og bringesituasjonen	95,4	Ca. 80	80
Informasjon	74,7	Ca. 70	80
Fysisk miljø	74,3	Ca. 65	70
Åpningstid	98,1	Ca. 85	80
Forutsigbarhet	93,9	Ca. 75	80
Trivsel	91,6	Ca. 85	80

Trollberget 2011:

	Trollberget	Stavanger samlet	Målkrav
Helhetlig vurdering	91,2	81,3	80
Resultat for bruker	85,9	80,3	80
Trivsel	92,2	86,8	80
Medvirkning	81,5	76,7	80
Hente- og bringesituasjon	84,5	81,5	80
Informasjon	77,0	73,7	80
Fysisk miljø	74,9	70,1	70
Tilgjengelighet	93,5	84,7	80
Forutsigbarhet og trygghet	89,6	81,4	80

Kryss-case analyse

Organisasjonsteori:

De tre barnehagene bekrefter at de alle har en flat struktur. Det er likevel mulig å identifisere forskjeller med hensyn til strukturelle tilnærminger. Selv om alle tre opererer med fire avdelinger hver så er det relativt stor forskjell med hensyn til hvordan man organiserer personalet og deler på felles ressurser. Huskestua barnehage opererer med en klassisk inndeling i avdelinger men organiserer også regelmessig på grunnlag av aldersgrupper på tvers av de faste avdelingene. Dette brukes som en anledning til utvikling og kunnskapsdeling mellom personalet på de ulike avdelingene. Trollberget har en tilsvarende klassisk inndeling men har valgt en egen variant i form av en eksklusiv femårsavdeling. Her foregår kunnskapsdelingen ved at avdelingene på ulike måter deltar i de to årlige kunstprosjektene. Utviklingen av personalet, enten dette gjelder kunstfag eller egenutvikling foregår gjerne på en kollektiv måte der man kan dele erfaringene. Hannes Lekestue har derimot gått aktivt inn for å bryte den klassiske inndelingen og bruker en modell der to og to avdelinger deler ett felles personal som rullerer etter en turnus. Kunnskapsdelingen er på denne måten blitt institusjonalisert ved at alle må kunne jobbe med alle og også kjenne flere barn og foreldre. De avdelingsvise skillene er således mer eller mindre opphørt. Dette henger også sammen med graden av struktur. Huskestua har en organisering der strukturelementet er langt mer synlig enn i Hannes Lekestue. Trollberget har derimot valgt en organisering der prosjekter og selve prosjektorganiseringen står sentralt.

Det er vanskelig å si noe bestemt om hvilken teoretisk innfallsvinkel som er best i forhold til det Røvik (2007) beskriver som en hhv rasjonell eller sosialkonstruktivistisk orientering. Barnehager utgjør en kontekst der sosiale konstruksjoner, meningsdannelse og fortolkninger er viktig i det daglige arbeidet og der virkeligheten er avhengig av øynene som ser. Selv om barnehagene vil ha trekk som kan føres tilbake til begge disse retningene så er det derfor sannsynlig at den relative vekten bør ligge på en sosialkonstruktivistisk orientering.

Mintzbergs strukturelle organisasjonsteori:

Alle tre måtene å organisere driften på tillater en fleksibilitet. Jeg opplevde for eksempel at den pedagogiske lederen i Huskestua åpnet to avdelinger den morgenen jeg kom på besøk. Innenfor Mintzbergs (2003) strukturelle konfigurasjonsteori vil sannsynligvis alle de tre barnehagenes måter å organisere driften på falle inn under en organisk struktur i motsetning til en mekanisk. Jeg opplever alle som fleksible organisasjonsformer. Men graden av en dynamisk effektivitet vil derimot variere. Der avdelingene i Huskestua kan improvisere i kraft av å være samlokaliserte så er de avdelingsvise skillene omtrent fraværende i Hannes Lekestue. Man trenger ikke å be naboen om hjelp fordi naboen allerede sitter i den samme ringen. Det vil således forekomme ulike grader av en organisk struktur innenfor ulike enheter. Jeg oppfatter at Hannes lekestue i større grad har organisert driften slik at man legger opp til en konstant fleksibilitet. Selv om Huskestua kan flytte på ressursene og Trollberget har lagt til rette for en lettere vikarinnhenting så er fleksibiliteten i Hannes lekestue gjort permanent ved at den er bygget inn i selve organisasjonsmodellen.

Dynamiske prosesser:

Når det gjelder de dynamiske prosessene så vektlegger Nylehn (2001) den relative betydningen til flere og motstridende forhold innenfor en organisasjon. Dette gjelder sikkert i høyeste grad barnehagene som skal oppfylle ulike behov i forhold til lovverk, barn, foreldre, eiere, myndigheter, økonomi, ansatte osv. Hva som er en god løsning vil derfor variere med hvilke kriterier man legger til grunn og hvem som vurderer. Både Trollberget barnehage og Hannes lekestue har privat eier mens Huskestua barnehage er organisert rundt en eierforening. Når eierskapet varierer i tilnærmet samme grad som barna så stiller dette naturligvis andre krav til den daglige ledelsen enn et privateid selskap. Huskestua blir beskrevet som en veldrevet og solid barnehage. Barnehagen har hatt gode og forutseende eiere i lang tid. Dette relaterer seg i stor grad til økonomiske beslutninger som barnehagen kan dra nytte av i dag. Når det gjelder mer organisatoriske beslutninger så vil det kanskje ikke i samme grad være naturlig for en eierforening å planlegge for en utvikling som vil kreve at man har et kontinuerlig endringsfokus. Kontinuitet, stabilitet og forutsigbarhet vil være viktig for å sikre en god utvikling som strekker seg ut over en tidsbegrenset eierperiode. Selve eierformen kan derfor ha stor innvirkning på hvilke valg og beslutninger man tar. Ved

at eierskapet ikke bare er tidsbegrenset men også fordelt på flere hoder så forutsetter dette nødvendigvis at man er avhengig av en stor grad av enighet i forhold til beslutninger. Det er ikke unaturlig om dette antas å ha betydning i forhold til risiko slik at effektivitet, kvalitet og samarbeid blir viktigere enn et endringsfokus. I den grad strukturelementet er mer synlig i Huskestua barnehage enn de andre to så kan det derfor langt på vei forklares ut fra eierformen.

Prosesselementet har også som formål å oppfylle en eller flere interessenters behov, men her er vekten lagt på de verdiskapende prosessene. Dette kan være ledelse, undervisning eller for den saks skyld barnehagetjenester. Det er aktivitetene som er i fokus. Røvik (2007) trekker frem at det vil variere hvilken vekt man legger på struktur eller prosesselementet innenfor en organisasjon. Han nevner også midlertidige og fleksible organisasjonsformer. Trollberget sin prosjektorganisering vil være et eksempel på prosjektgrupper nedsatt for en avgrenset tidsperiode. Huskestua som regelmessig organiserer seg i grupper på tvers av den vanlige strukturelle inndelingen vil være et annet eksempel. Hannes lekestue organiserer hele sin virksomhet rundt prosessene og legger tydeligvis ned et stort arbeid i å vektlegge aktivitetene og viske ut mange av de organisatoriske skillelinjene.

Alle barnehagene legger vekt på kvaliteten i de verdiskapende prosessene. Effektiviteten med hensyn til ressursbruk og grad av samarbeid og deling av ressurser blir også nevnt. Det som er mer usikkert er omstillingsevnen. En ting er å improvisere i forhold til den daglige driften. Når det gjelder mer overordnede strategiske beslutninger vil disse avhenge av hvem som vurderer og hvilke interesser som ligger til grunn. Både Trollberget og Hannes lekestue er private aksjeselskap. Strategiske beslutninger som omfatter driften vil derfor være eiers ansvar. Else-Marie legger opp til at de ansatte skal ha et eierforhold til både budsjett og sykefravær og derigjennom få et grunnlag for å vurdere i forhold til ulike prioriteringer. I Hannes lekestue står organisasjonskulturen sterkt og virker samlende på virksomheten. Verdien blir vektlagt i alle aktiviteter slik at de ansatte i stor grad kan ta beslutninger på vegne av hele virksomheten. Trollberget går her muligens lengst i å involvere de ansatte i forhold knyttet til virksomhetsstyringen og økonomien. Hannes lekestue vektlegger aktiviteter som er spesielt verdifulle. Ved at verdigrunnet utgjør en felles plattform så styrer dette nødvendigvis de daglige prioriteringene.

Bakenforliggende forhold:

Når det gjelder de bakenforliggende forholdene så vil naturligvis markeds- eller kundeorienteringen være sentral for barnehagene. Dette bekreftes også gjennom intervjuene. Røvik (2007) trekker frem en dreining fra dialogbasert ledelse til en økende vektlegging av mer formaliserte styringssystemer. Det er imidlertid vanskelig å finne dette igjen i barnehagene. Ifølge Røvik erstatter slik målstyring gjerne et mellomledernivå og barnehagene har allerede en flat struktur uten mange mellomledd. Det vesentlige er imidlertid at målstyringen bidrar til å flytte fokus fra personalet til det resultatet som skal oppnås.

Alle barnehagene oppgir at de gjennomfører medarbeidersamtaler og har ulike former for rapporteringsrutiner. Inntrykket er likevel at det i virkeligheten varierer hvilken vekt man velger å legge på dette. Trollberget mener dette er viktige tiltak "dersom man får det til" og Hannes lekestue har etter mitt syn et fullstendig avslappet forhold til slike lovpålagte tiltak. Dette betyr ikke at disse barnehagene ikke har et forhold til målstyringssystemer, men at disse allerede er integrert i driften på en mye mer personlig og kontinuerlig basis. Man har her et bevisst forhold til personalet både med hensyn til hvilke kvaliteter man søker etter og hvilke man ønsker å utvikle videre. Trollberget oppgir at man velger ansatte med spesiell kompetanse, og oppfordrer personalet til å utvikle seg videre både faglig og menneskelig. I Hannes lekestue ser man tilsvarende etter kvalitet i enkeltmennesket og kvalitet i samspill og formidling. Man vektlegger spesielt evnen til "å gjøre hverandre gode". En årlig personalsamtale kan derfor fortone seg som noe kunstig i forhold til det kontinuerlige arbeidet på dette området. Det kan derfor virke som en dialogbasert ledelsesform er langt viktigere innenfor barnehagene enn en mer formell målstyring.

Bolman og Deal (2004) tar også utgangspunkt i nettopp det symbiotiske forholdet mellom enkeltmennesker og organisasjon. De fire punktene de setter opp som grunnlag for HR-rammen stemmer derfor bedre overens med det disse barnehagene gjør. Barnehagene kan derfor sies å være dyktige til å forstå og respondere på behovene både hos ansatte og kunder i tråd med det som Pfeffer (1998) og Waterman (1994) trekker frem som kjennetegn ved selskaper som gjør det godt (Bolman & Deal 2004).

Trollberget vant en HR-pris og vektlegger også HR-aktiviteter bevisst i forhold til de ansatte. Om dette er et strategisk virkemiddel med fokus på resultater er det vanskelig å si noe om. Satsingen medfører en større bevissthet i forhold til driften blant medarbeiderne og reduserer sykefraværet. Røvik (2007) registrerer en dreining fra myke til mer forretningsmessige verdier innenfor HR. Jeg mener at Trollberget gjennom sin satsing på personalet både ved egenutvikling og trivselsfremmende tiltak stimulerer personalressursen slik at denne kan gi større uttelling. Det er ikke sikkert at dette er hovedhensikten med arbeidet. Bolman og Deal (2004) mener at organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt. Det å arbeide i barnehage krever noe av privatpersonene og det er ikke urimelig om barnehagene da også forsøker å gi noe tilbake i form av faglig og personlig påfyll slik at personalet ikke brenner seg ut. Dette viser i så fall til det symbiotiske forholdet mellom enkeltmennesker og organisasjoner som Bolman og Deal (2004) understreker.

Organisasjonsutvikling (OU):

Barnehagene tar mao et aktivt grep i forhold til organisasjonsutviklingen og skoleringen av egne ansatte. Organisasjonsutvikling er også en vedvarende prosess. Målet er en bedre overensstemmelse mellom strukturelementer, prosesselementer og organisasjonskultur.

Formålet med OU er å få enkeltpersoner, grupper og hele organisasjoner til å fungere bedre og legge til rette for en kontinuerlig forbedring. Dette er ikke nødvendigvis det samme som endring. Jeg registrerer at Huskestua barnehage mener de kan være litt konservative og at det kan være vanskelig å ruske opp blant de ansatte. En del av forklaringen kan være at personalet er stabilt og rutinert. De har jobbet sammen lenge og har etablert gode systemer og rutiner som fungerer godt. I et endringsperspektiv er det ikke sikkert at dette vil være det beste utgangspunktet for en utviklingsprosess. OU dreier seg i stor grad om et samarbeid innenfor organisasjonen i den hensikt å forbedre effektivitet og egen situasjon. Huskestua har således innrettet seg i forhold til omgivelsene og de politiske og juridiske føringene og rammebetingelsene. Man har laget en struktur som har vist seg å være hensiktsmessig over tid. Man er også klar over de utfordringene som vil komme. Barnehagen har for eksempel gått fra å være en barnehage for Tekna medlemmer til i større grad å henvende seg til barn i nærmiljøet. Dette er et resultat av endringer i ressursgrunnlaget og de mer overordnede

politiske føringer. Økt barnehagedekning gjør at det primært er små barn som rekrutteres til barnehagen. Prosesselementet er således til stede selv om dette kanskje er noe mindre tydelig enn i de andre to barnehagene. Trollberget innrettet seg i forhold til ressursgrunnlaget da de opprettet en egen avdeling for femåringer. Når situasjonen nå har endret seg er man usikker på hvilken løsning man skal velge. De overordnede rammebetingelsene medfører en usikkerhet i forhold til de investeringene man ønsker å ta i forbindelse med en ombygging eller utvidelse. Barnehagen er ellers preget av prosjektorienteringen som vil være en løsere form enn den rene avdelingsvise inndelingen. Prosesselementet blir derfor mer synlig. I Hannes lekestue har man valgt å ta bort den tradisjonelle avdelingsvise inndelingen og legger vekt på prosessene i alt det man foretar seg. Her er prosesselementet derfor mye mer synlig enn strukturen.

OU forsøker å skape en bedre organisasjon ved at både struktur- og prosesselementet samt organisasjonskulturen er i overensstemmelse med hverandre. Der Huskestua mener de kan være konservative så vektlegger Trollberget nettopp de overraskende og litt "gale" innslagene. Hannes lekestue fokuserer på læring i alle aktiviteter og situasjoner og har en kultur der man våger og der man løfter hverandre. Forskjellen i organisasjonskulturer vil derfor også avspeile forskjellene i vektleggingen av hhv struktur- og prosesselementer. Alle tre barnehager gjør det godt, hver på sin måte. Man kan derfor argumentere for at de har oppnådd den overensstemmelsen som OU skisserer.

Prosessbasert organisasjonstenkning:

Selv om barnehagene i utgangspunktet tilbyr den samme tjenesten så har de klart å differensiere seg noe fra hverandre. Den store kostnaden for barnehagene vil være knyttet til personalet. Men personalet og personaltettheten er samtidig knyttet til kvaliteten på det tilbudet som gis. Huskestua velger å innhente vikarer som ikke er knyttet til vikarbyråer og deler ellers på de eksisterende ressurser så langt dette lar seg gjøre. Trollberget har valgt å bruke hele vikarbudsjetten på en fast stilling som blant annet fungerer som vikar. Dette påvirker både tidsbruken knyttet til vikarinnhenting og har en signaleffekt ovenfor personalet. Hannes lekestue går enda lengre idet de lar alle i barnehagen dele de samme ressursene og sørger for at man til enhver tid oppnår en mest mulig optimal utnyttelse av disse. Man har således identifisert noen kostnadsdrivere slik Porter definerer dette. Man har

også klart å differensiere seg (Porter) ved at Huskestua legger vekt på tall og regneferdigheter, Trollberget legger vekt på store kunstprosjekt og Hannes lekestue vektlegger musikk og drama. Det er ganske sikkert flere barnehager i Stavanger som har en tilsvarende vektlegging. Graden av differensiering vil derfor i større grad handle om "hvordan" enn utelukkende om "hva". Dette vil bli diskutert i forbindelse med dynamiske kapabiliteter.

Dette kommer imidlertid også til syne innenfor begrepet slank produksjon som handler om å unngå buffersoner og satse på selvstyrte team. Trollberget sparer inn administrasjonskostnader knyttet til vikarinnhenting, opplæring og annen unødig tidsbruk ved å ansette en såkalt fast vikar. Man unngår buffersoner. Hannes lekestue oppnår mye av det samme ved at de deler på personalressursene. Personalgruppen tar selv beslutning(e) og fungerer derfor som et selvstyrt team. Man vet hvor skoen trykker og har organisert driften i forhold til dette.

Når det gjelder radikale omdanninger av de verdiskapende prosessene så trekker alle tre barnehagene frem en økende etterspørsel etter småbarnsplasser. Den mest radikale omdanningen må likevel være det store nybygget til Hannes lekestue. Man erkjente at de eksisterende rammene ikke tillot den fleksibiliteten som var nødvendig for å møte de nåværende utfordringene innenfor barnehagesektoren og så seg nødt til å endre både lokaler, organisering, størrelse og arbeidsmetoder. Dette må derfor kunne kalles en fundamental nytenkning omkring den måten arbeidsprosessene foregår på i tråd med Hammer og Champy (1993) sin definisjon av BPR.

Trollberget antyder imidlertid at de kan bli nødt til å gå bort fra ordningen med en fast ansatt vikar, noe som vil gå ut over alle de ansatte. Dette vil da innebære en dramatisk endring for denne barnehagen.

BPR anser videre kunden som en rasjonell aktør via et fokus på verdikjeden slik dette er beskrevet av Moltu i Rolfsen (2000). Dette åpner for flere målkonflikter idet kunden (foreldrene) vil kunne være opptatt av andre forhold enn barna og de barnehageansatte. Fra barnehagens ståsted vil den radikale omdanningen her være et resultat av de overordnede rammebetingelsene. Samtidig vil dette også henge sammen med et kunde fokus. Alle barnehagene uttaler at de aldri vil tillate at noe går ut over barna og at de strekker seg langt

for at foreldrene ikke skal oppleve en reduksjon i kvaliteten. Et dilemma oppstår da idet man på ett eller annet vis ønsker å gjøre foreldrene oppmerksomme på de uønskede virkningene som de overordnede rammebetingelsene får for barnehagene. Foreldrene på sin side vil sannsynligvis også vektlegge svært ulike forhold i forbindelse med det de oppfatter som kvalitet. Barnehagene bekrefter også at foreldre gjerne vektlegger reiseavstand og nærhet til skole og hjem like mye som et pedagogisk innhold. Utfordringen for barnehagene blir derfor at de samtidig med et kostnadsfokus må opprettholde en så god kvalitet at foreldrene velger å kjøre forbi 16 andre barnehager for å komme akkurat dit.

Prosessbasert ledelse:

De verdiskapende prosessene ligger også til grunn for en prosessbasert ledelse.

Barnehagene helle mot en dialogbasert ledelsesform. Mange av de oppskriftene som gis innenfor prosessbasert ledelse kan derfor virke noe fremmede i forhold til barnehagedriften. Et unntak kan være *Activity Based Management* som tar utgangspunkt i de verdiskapende aktivitetene og tilskriver kostnadene til disse. Huskestua nevner at de plutselig måtte hoppe på et prosjekt som de fikk tilbud om. Trollberget sier at de liker de litt "gale" innfallene. Dersom det kan argumenteres for et godt pedagogisk innhold så er det derfor anledning til å gjøre ganske mye forskjellig. Som for eksempel å reise til Bergen for å hente en torsk, fylle den med kinaputter og sprengre den. Hannes lekestue sier de vektlegger beslutninger i nuet. Dette betyr at man må gripe de mulighetene som til enhver tid dukker opp og utnytte disse på en best mulig måte. Man velger da å bruke penger på transport for å kunne komme på pølsefabrikk i Egersund, eller på buss for å dra til Trollhaugen. Dette vil være spesielt verdiskapende aktiviteter i forhold til barnehagedriften. Trollberget velger tilsynelatende å bruke en betydelig andel ressurser på personalet. Dette er fordi man mener at kvaliteten i de verdiskapende prosessene er knyttet til personalkompetanse.

Alle barnehagene rapporterer at arbeidsorganisering, ansvar, myndighet og beslutningstaking gjerne følger de tekniske, administrative og kreative prosessene på tvers av den hierarkiske strukturen. Huskestua innrømmer at de kanskje har en tendens til å være altfor enige. Dette kan også være et resultat av at barnehager gjerne er en kvinnearbeidsplass. Kvinner vektlegger sannsynligvis enighet mer enn menn. Huskestua er preget av et rutinert personale som har jobbet lenge sammen. Dette legger naturligvis til

rette for gode arbeidsformer. Trollberget jobber mye innenfor prosjektmodellen og dette betyr at selve den organisatoriske strukturen legger til rette for prosesser på tvers av avdelingsstrukturen. Her vektlegges det også at det vil variere hvem som til enhver tid legger mest igjen i et prosjekt. Dette understreker prosesselementet. Prosjektet ledes og styres ut fra en prosjektplan. Hannes lekestue vektlegger læring i alle situasjoner noe som i seg selv understreker prosesselementet. Ved at den organisatoriske strukturen også er innrettet nettopp med tanke på å optimalisere og utnytte ressursene i forhold til de lærende prosessene så blir samarbeidet mellom de involverte også mer synlig. Læringen foregår ikke bare i bestemte situasjoner og mellom bestemte aktører men er en vedvarende og vekslende prosess som kan gå flere veier samtidig. Dette handler til syvende og sist også om organisasjonslæring og vil derfor ha sammenheng med den kunnskapsutviklingen som er beskrevet innenfor dynamiske kapabiliteter.

Prosessbasert design av formell organisasjonsstruktur:

Målet med en BPR er ifølge Rolfsen (2000) en "horisontal" organisasjon der funksjonsinndelingen er borte og erstattet av flerdimensjonalt arbeid. Her kan det argumenteres for at alle barnehager vil ha en flat struktur og en begrenset funksjonsinndeling. Innenfor det empiriske materialet så er det først og fremst Hannes lekestue som har gjennomført en dramatisk endring som involverer flere sider ved virksomheten. Arbeidsorganiseringen er endret slik at den forgår i større selvstyrte grupper med lite behov for kontroll. Medarbeiderne er profesjonelle medeiere i prosessen. Dette er således helt i tråd med det som er drøftet under prosessbasert design av formell organisasjonsstruktur. Der selve arbeidsorganiseringen er preget av empowerment så vil selve endringen være et resultat av en lederstyrt prosess. Dette gjelder sikkert også Hannes lekestue der man i lengre tid vurderte ulike alternativ før man kom frem til en beslutning om å bygge en stor barnehage for å kunne sikre driften. Det er således flere forhold som stemmer i forhold til den presenterte teorien. En alternativ måte å organisere driften på innenfor en slik stor barnehage kunne vært en matrisestruktur. Hannes lekestue har imidlertid lagt stor vekt på å beholde den kvaliteten som tidligere lå i det nære og tette forholdet mellom alle i barnehagen. Dette har man klart å opprettholde ved å organisere driften av fire avdelinger i to større (kryssfunksjonelle) team.

Hannes lekestue vektlegger også det kompetente barnet. Dette forutsetter kompetente voksne. Dette ligger nær opptil begrepet empowerment som i følge Thompson (2007) handler om å gjøre mennesker i stand til å oppnå mer kontroll med sitt liv og sine omstendigheter. Bruk av empowerment vil i motsetning til makt skape mer makt og ikke mindre hos en annen part. Dette er viktig innenfor barnehagene som har hele sin kjernevirksomhet innrettet mot det kompetente barnet.

Trollberget beskriver at enkelte ansatte gjerne må avlæres idet de begynner i barnehagen og læres opp til at de kan ta selvstendige beslutninger innenfor de rammene som barnehagen gir. Hannes lekestue oppgir tilsvarende at de ansatte i stor grad organiserer sin egen hverdag og er gitt et mandat i kraft av sin ansettelse til å ta de beslutningene som de mener er riktige i forhold til ulike situasjoner. Huskestua antyder derimot at det kan være vanskelig å dra enkelte ut av det som er kjent. Det siste er et poeng i forhold til at empowerment ikke kan påtvinges noen og at det noen ganger kan være vanskelig å oppnå. Trollberget arrangerer foredrag og kurs og sender de ansatte på Djupskolen. Dette er en form for selvutvikling og vil sannsynligvis bidra til en personlig vekst som også vil kunne gi seg utslag i større empowerment. Hannes lekestue vektlegger en organisasjonskultur der man gjør hverandre gode og hjelper barn til å våge. Trollberget snakker tilsvarende om det å trå litt utenfor. Det sier seg nesten selv at det vil være vanskelig å fremstå som gode rollemodeller i forhold til barna dersom man ikke føler seg trygg og kompetent i sin egen rolle.

Dersom rammebetingelsene medfører at de barnehageansatte blir en stresset og utbrent gruppe som kjemper for å levere gode tjenester vil dette nødvendigvis gå ut over kvaliteten. Kompetente ledere som er i stand til å gjøre sine medarbeidere gode vil derimot være en bedre garanti for at kvaliteten opprettholdes og at barna oppnår den kompetansen og mestringsevnen som vi ønsker at de skal ha.

Alle barnehagene rapporterer da også at de aldri vil tillate at et kostnadsfokus går ut over et kundefokus. De foretrekker tydeligvis også å legge ned driften fremfor å drive en barnehage med redusert kvalitet. Thompson (2007) hevder at ledere har et ansvar for å fremme empowerment som en del av organisasjonskulturen og utfordre byråkratiske og mekanistiske tilnærminger som kan føre til en demoralisert arbeidsstokk. Både Else-Marie i Trollberget barnehage og Hanne i Hannes lekestue er engasjert i forhold til de omgivelsene

som barnehagene befinner seg innenfor i dag. På hver sin måte organiserer og legger de til rette for at medarbeiderne skal vokse både personlig og faglig. Dette vil derfor samtidig være uttrykk for prosessbasert kvalitetsledelse.

Forutsetninger for OU-modellen:

En svakhet ved OU modellen er at den ser bort fra individuelle forskjeller. En bedre jobbtilfredshet vil ikke nødvendigvis gi en bedre jobbutførelse. Dette vil variere. Huskestua antyder i tråd med dette en høy jobbtilfredshet. Selv om de også har en høy jobbutførelse så har denne sannsynligvis et større preg av rutine og planmessighet enn for de andre barnehagene. Men dette er vanskelig å si noe sikkert om. Forskjellene trenger ikke nødvendigvis å være store. Det vesentligste ligger i at Trollberget positivt vektlegger det som er litt annerledes og skiller seg ut og rekrutterer i forhold til dette. Hannes lekestue er kontinuerlig "på hugget" i forhold til de situasjonene og mulighetene som dukker opp og ansetter mennesker ut fra en sterk magefølelse og personlige evner og ressurser som barnehagen kan ha nytte av.

Eierstrukturen kan også her ha noe å si i og med at Trollberget og Hannes lekestue vil stå friere til å plukke medarbeidere enn Huskestua som har en eierforening. Strand (2007) er inne på noe av dette i forbindelse med en sammenligning av offentlige og private virksomheter med hensyn til det handlingsrommet en leder oppfatter å ha.

Der formaliserte styringssystemer kan hjelpe en leder til å tilpasse arbeidet til sine medarbeidere så kan det argumenteres for at Hannes lekestue og i noen grad også Trollberget tilpasser seg ved å finne medarbeidere som passer til barnehagen. Dette har også sammenheng med Kaufmann (2006) idet han hevder at en vektlegging av styringsteorier vil hemme kreativiteten i virksomheten. Både Trollberget og Hannes lekestue legger stor vekt på kreativitet og det er derfor naturlig at man søker en organisasjonsform som fremmer dette.

Ledelse er imidlertid en kritisk faktor også i forbindelse med innovasjonsprosesser. Else-Marie i Trollberget sier at hun drypper litt i ny og ne og helst ser at ideene komme fra de ansatte selv. Hun har også lagt forholdene til rette for at de ansatte skal få en egenutvikling gjennom Djupskolen. Prosjektorganiseringen legger dessuten forholdene til rette for at man

kan utvikle seg selv med hensyn til hvor aktiv eller styrende man ønsker å være med hensyn til deltakelsen i prosjektet. Liv og lære blir på denne måten knyttet sammen. Det dreier seg ikke bare om faglig fordypning men også om en individuell oppmerksomhet. I Hannes lekestue fungerer lederen nettopp som et karismatisk forbilde som trekker medarbeiderne med i et demokratisk samspill der det kommuniseres hva som forventes. Kaufmann (2006) presiserer at en slik form for ledelse vil være helt sentral i arbeidet med å gjøre medarbeidere mer kreative. Det er derfor ikke uventet at både Trollberget og Hannes lekestue praktiserer mange av disse prinsippene. Huskestua oppgir at de har vært en veldrevet barnehage over tid og at de har et stabilt personale. I og med at barnehager generelt er preget av relativt stor gjennomtrekk med hensyn til personalet så viser dette at Huskestua sannsynligvis stimulerer og anerkjenner sine medarbeidere på en måte som medfører stabilitet. Selv om det kreative aspektet ikke er like synlig her som i de to andre barnehagene så er det derfor likevel rimelig å forvente at ledelsen av barnehagen utøves på en måte som er tilpasset personalet.

Foreløpig oppsummering

Helhetlig vurdering:	2008	2009/2010	2011
Stavanger samlet	79,7	Ca. 80	81,3
Huskestua barnehage	84,2	88,3	89,8
Hannes lekestue Madla	94,4	96,2	90,0
Hannes lekestue Tasta/Tjensvoll	96,5 (Tasta)	95,4 (Tasta)	95,0 (Tjensvoll)
Trollberget barnehage	85,5	86,4	91,2

Den helhetlige vurderingen av barnehagene i denne caseundersøkelsen ligger over gjennomsnittet og viser generelt en stigende utvikling. Et unntak er Hannes lekestue som har gjennomgått en stor organisasjonsendring ved flytting og nybygg. Det er derfor naturlig å se de presenterte resultatene i sammenheng med dette. Denne barnehagen har ellers en svært høy skår både i forhold til gjennomsnittet og de andre barnehagene. Selv om rammebetingelsene har vært både skiftende og usikre så har disse tre barnehagene klart å opprettholde en høy grad av kvalitet og service rettet mot sine kundegrupper. Det er derfor rimelig å anta at det arbeidet de utfører også kan være uttrykk for en dynamisk utvikling. Det

må likevel innvendes at de parameterne som barnehagene her blir målt på ikke nødvendigvis vil fange opp forhold som har betydning i forbindelse med en slik utvikling.

Brukerundersøkelsene er et viktig styringsdokument for barnehagene. Det er imidlertid ikke sikkert at de svarene som avgis her i tilstrekkelig grad fanger opp en utvikling over tid.

Foreldre vil sannsynligvis ha en tendens til å vektlegge forhold i nåtid fremfor forhold i fortid. Svarene avgis sannsynligvis raskt og uten svært grundige vurderinger. Det kan også diskuteres hva som i realiteten menes med spørsmålet om barnets grad av medbestemmelse i barnehagen når det er snakk om en ett- eller to-åring. Usikkerhet både med hensyn til meningsinnhold og tidsramme vil derfor prege svarene. De kan likevel antyde en utvikling og det er dette som er interessant i denne sammenhengen.

Innovative og fremgangsrike organisasjoner har videre i følge Ekvall (Ekvall i Kaufmann, 2006) en høyere risikotoleranse enn andre. Alle barnehagene må gripe øyeblikkene og de anledningene som til enhver tid byr seg frem. Både i forhold til ungene og i forhold til ulike prosjekter eller aktiviteter. Det antydes at man kanskje er mer forsiktig med ressursdisponeringen enn tidligere samtidig som alle mener at de alltid har vært forsiktige. Det er kanskje først og fremst i forhold til den langsiktige planleggingen at det er mulig å identifisere en reell usikkerhet. Barnehagene har tydeligvis alltid operert i et landskap som er omskiftelig og i endring. Det som uroer akkurat nå er at ressursene er låst samtidig som man blir tvunget til å ta noen strategiske valg i forhold til fremtiden. Det er derfor kanskje naturlig å skille mellom et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. I et kort perspektiv så er barnehagene flinke til å utnytte ressursene og leve med den usikkerheten som de opplever. Mulighetene gripes i nuet. I et lengre perspektiv så stiller det seg noe annerledes. I Trollberget er de usikre på om de må kutte i stillinger og om de tør å investere i en ekstra småbarnsavdeling. I Huskestua er de usikre på om de ønsker å forlenge leiekontrakten med kommunen. I Hannes lekestue føler man seg heldig stilt på grunn av nybygget men aksepterer ikke å gå ned i kvalitet som en følge av reduserte tilskudd. Alternativet er da å legge ned driften i en situasjon der det fremdeles er mangel på barnehageplasser og der det er mangel på pedagogisk personale. Innehaverne og/eller styrerne i alle tre barnehagene er høyt utdannede mennesker som ikke ville hatt problemer med å finne seg et annet arbeid. Det er derfor naturlig at man legger ned mye arbeid i vurderingsprosessen. Det er snakk om mange forhold som skal ses i sammenheng. Ikke bare fra barnehagens ståsted men også i en

samfunnsøkonomisk sammenheng. Dette er vanskelige avveininger. Flere av disse dimensjonene vil derfor bli drøftet videre i forhold til dynamiske kapabiliteter.

Barnehagens fokus på kvalitet på tross av begrensede midler antyder en vektlegging av den interne ressursutnyttelsen. Ledelse handler da om en orkestrering av ressurser innenfor gitte rammer. I et mer dynamisk perspektiv vil denne orkestreringen av ressurser også omhandle nye ressurskombinasjoner og nyskaping. I Hannes lekestue har man omorganisert virksomheten på en måte som tillater en større fleksibilitet. Evnen til å omallokere og fordele ressursene forteller derfor noe om Hannes dynamiske kapabiliteter. I Trollberget foretok man en omorganisering tidligere og har tatt ulike grep i forhold til HR og sykefravær. Måten dette er gjort på sier derfor noe om Else-Marie sine dynamiske kapabiliteter. Elen Katharina har en annen rolle i forhold til eierskapet enn de andre slik dette er drøftet ovenfor. Denne rollen kan derfor ikke sammenlignes med et direkte eierskap. Hun er imidlertid klar over hvilke utfordringer barnehagen står ovenfor og hvilke valg man vil bli tvunget til å ta. Disse valgene er imidlertid noe eierforeningen og styret må ta stilling til.

Barnehagens evne til å omforme oppgaver, aktiviteter og kompetanser i tråd med endringer i omgivelsene vil antyde en dynamisk kapabilitet. Lederens evne til å skape, utvide eller omforme ressursene vil tilsvarende si noe om en leders dynamiske kapabiliteter. Dette vil bli drøftet nærmere under avsnittet om dynamiske kapabiliteter. Det er likevel viktig å presisere at endring ikke nødvendigvis er det samme som et konkurransefortrinn og at resultatet av en dynamisk kapabilitet må være repeterbart for å være nyttig.

Hovedanalyse

Dynamiske kapabiliteter:

Christensen og Overdorf (2000) trekker frem sammenhengen mellom ressursperspektivet og prosessperspektivet i forbindelse med de dynamiske kapabilitetene. Poenget er at en optimal utnyttelse av en gitt ressursituasjon gir lite handlingsrom dersom det skulle oppstå en situasjon der man må tilpasse seg på en annen måte. En tredje faktor for å kartlegge kapabilitetene er verdiene. De tre barnehagene mener alle at de utnytter de eksisterende ressursene svært godt og strekker seg langt. Når det gjelder verdier så er de opptatt av barna og personalet. Alle barnehagene har en større voksentetthet enn det minstekravet angir.

Både Trollberget og Hannes lekestue er spesielt fokusert på kunnskapsdeling og kompetanse, men også Huskestua sørger for at kompetansen deles og spres når man setter sammen personalet slik at man får flere ulike faglige fordypninger innenfor en avdeling og organiserer på tvers av avdelingene en dag i uken slik at man kan høste av andres erfaringer. Hannes lekestue gjør egentlig det samme men på en permanent basis. Man deler på personalet hele tiden for å få ut det beste i alle for flest mulig. Trollberget har en noe annen innfallsvinkel gjennom prosjektene sine, men resultatet blir også her at man deler og utnytter ressursene på en best mulig måte. Ressursperspektivet henger således nøye sammen med verdiene. Det er ingen av barnehagene som ønsker å gå på akkord med kvaliteten, og alle ser på voksentettheten som helt vesentlig for å kunne opprettholde denne. Samtidig vil ikke kvantitet gi noen garanti for kvalitet med mindre man har et bevisst forhold til kunnskapsutviklingen i virksomheten.

Når det gjelder økonomien så er det først og fremst usikkerheten med hensyn til langsiktige valg som blir fremhevet. Huskestua er usikker med hensyn til videre leieavtaler med kommunen og Trollberget unngår å investere i en ny avdeling selv om denne ville optimalisere driften. Hannes lekestue har allerede utvidet driften og knyttet mye av økonomien opp til nybygget og tilhørende tilskudd. Det interessante er at det nettopp er fleksibiliteten ved de nye lokalene som blir fremhevet. Dette kan knytte seg opp til det som Christensen og Overdorf (2000) kaller mønster for samhandling, koordinering, kommunikasjon og beslutningstaking. De nye lokalene bidrar ved sin utforming til den fleksible organiseringen av personalet, noe som igjen påvirker økonomien. Dette viser til en prosesstankegang der det er de verdiskapende prosessene som fremheves. Man bruker begrepet fleksibilitet men kunne kanskje like gjerne brukt begrepet dynamisk. Den organiseringen som fremkommer som et resultat av den omorganiseringen som Hannes lekestue har foretatt åpner i hvert fall for en omallokering av ressurser som gjør at dette muligens kan komme inn under O'Reilly og Tushman (2004) sitt begrep "architectural innovation". Omallokeringen av ressurser viser seg også utenfor barnehagen ved at man har utviklet ulike kurs og foredrag for næringslivet med utgangspunkt i sin egen kjernekompetanse. Det ble i et av intervjuene nevnt en barnehage-far som ønsket å bruke et foredrag på sin egen arbeidsplass. Dette åpner således veien for at kunnskapen både kan spres til andre arenaer og utvikle seg til alternative inntektskilder. Denne faren sammen med

andre kompetente foreldre kan derfor muligens sammenlignes med von Hippel (1986) sitt begrep "lead users" idet de legger til rette for at kompetansen på sikt kan overføres til andre produkter og andre tjenester.

Den omorganiseringen som de to andre barnehagene har foretatt mht overgang fra liten til stor avdeling og et ønske om flere småbarnsplasser handler også om omallokering av ressurser men kan likevel ikke sammenlignes med den totale omstokkingen som er foretatt i Hannes lekestue. Man har her blandet alle kortene og lagt hele kabalen på nytt og på en måte som vektlegger prosessperspektivet i langt sterkere grad enn tidligere.

Alle tre barnehagene har opparbeidet seg et godt rykte bl.a. med bakgrunn i den faglige fordypningen. Trollberget bruker imidlertid markedskommunikasjon bevisst i forhold til alle sine relasjoner. Dette betyr at man har fokus på alle de mulighetene som kan dukke opp i forhold til ulike møter og ulike nettverk.

De brukergruppene som barnehagen henvender seg til vil variere noe i forhold til den vektleggingen de har valgt i forhold til innhold. Det er rimelig å anta at foreldre til barn i Hannes lekestue har valgt denne barnehagen bevisst av hensyn til den filosofien de opererer etter. Else-Marie sier også at foreldrene i Trollberget skal ha et så sterkt ønske om akkurat denne barnehagen at de kan kjøre forbi 16 andre barnehager for å komme dit. I Huskestua er situasjonen en annen i og med at dette er en barnehage først og fremst for Tekna-medlemmer.

Else-Marie kommer også noe inn på dette når det gjelder den anstrengte ressursituasjonen. Hun sier at foreldre må bli irriterte nok. Det er foreldrene som til syvende og sist må nå frem til myndighetene med sine ønsker og krav i forbindelse med barnehagetjenestene. Samtidig registrerer spesielt Huskestua at foreldre ofte velger den letteste løsningen. Det er mange ting som skal passe inn i en travel hverdag og det er ikke sikkert at man makter å kjøre rundt byen flere ganger før man kommer på jobb. Selv om kvaliteten er aldri så god kan det derfor noen ganger bli nødvendig å prioritere annerledes. Dette gjør situasjonen vanskelig for barnehagene. Kvalitet er imidlertid det sterkeste og kanskje eneste virkemiddelet man har for å trekke til seg ikke bare kvalifiserte medarbeidere men også ressurssterke foreldre som vet å verdsette dette.

Når det gjelder de ansattes kompetanse så er dette en ressurs som alle barnehagene vet å verdsette og utvikle. Ved ansettelse ser man etter kompetanser som skal passe inn i forhold til allerede eksisterende fordypninger eller andre kvaliteter som barnehagen kan dra nytte av. Kompetansen vedlikeholdes og utvikles noe ulikt i de tre barnehagene. Huskestua har midler satt av til kurs, foredrag og studieturer, men denne kompetanseutviklingen synes å følge den enkelte medarbeider mer enn barnehagen som sådan. Hannes lekestue legger mindre vekt på kurs og studieturer, men fokuserer på kvaliteter i individene som kan nyttiggjøres av fellesskapet. Det er barnehagen som sådan og de prosjektene man til enhver tid er inne i som for en stor del er bestemmende for den kollektive kunnskapsutviklingen. I Trollberget er det prosjektene som legger føringer på den kompetansen som søkes utvidet men også de ansatte idet det legges til rette for en personlig utvikling. Det første kommer barnehagen direkte til gode gjennom kunstprosjektene mens det siste vil komme indirekte ved at de ansatte tilegner seg kunnskaper som har betydning i forhold samhandling og bevisstgjøring.

Når det gjelder ressursene så eksisterer det således allerede her noen forskjeller mellom barnehagene med hensyn til hvor fleksible man kan være. Alle de tre barnehagene har fleksible eller organiske organisasjonsformer men Huskestua er mer preget av en struktur der prosessene følger den avdelingsvise inndelingen. Hannes lekestue har som nevnt lagt forholdene bedre til rette for en utstrakt ressursdeling, mens Trollberget vil være preget av begge deler i den grad prosjektorganiseringen griper inn i den avdelingsvise inndelingen.

Eisenhardt og Martin (2000) beskriver dynamiske kapabiliteter som en prosess. Det er i utgangspunktet vanskelig å se at barnehagene bevisst integrerer, rekonfigurerer, innhenter og avgir ressurser for å tilpasse seg eller skape et nytt marked. Trollberget legger riktignok mye vekt på markedskommunikasjon og Else-Marie ser på alle møter med nye mennesker som potensielle kunder eller medarbeidere (Første steg, september/oktober 2008). Hannes lekestue har et tilsvarende fokus på at alle møter har et potensial. Man skaper seg også et nytt marked på denne måten der foredrag og kurs er basert på ressurser som brukes på nye måter beregnet for et helt annet publikum. Hanne og Hege oppgir videre at de arbeider med et nytt prosjekt sammen og Else-Marie skal ut i delvis permisjon fordi hun skal etablere ny virksomhet. Dette beskriver en prosess der man er i utvikling og stadig ser nye muligheter.

Hannes lekestue har således identifisert noen interne ressurser (Gjelsvik, Brun & Sætre, 2008) og bruker dette til å skape nye handlingsrom.

Den langsiktige planleggingen er en viktig lederoppgave og eierformen i Huskestua gjør at styreren både er ansatt og eiernes representant. Eierforeningen vil sannsynligvis ha et større behov for stabilitet og kontinuitet enn det som vanligvis kjennetegner en innovativ virksomhet. Dette bekreftes delvis gjennom intervjudataene ved at det stabile personalet samtidig er en ressurs og til hinder for en utviklingsprosess som man anser som nødvendig.

Trollberget inviterer de ansatte til å delta i forhold til den langsiktige utviklingen i form av fokus på budsjett, HR og sykefravær. Dette relaterer seg til en utviklingsprosess.

Kunnskapsutviklingen relaterer seg både til en personlig utvikling for den enkelte og til faglige fordypninger i forbindelse med kunstprosjektene.

Hannes lekestue er nok den barnehagen som i størst grad vektlegger verdiene i forhold til utviklingsprosesser. Huskestua er preget av strukturene mens Trollberget i større grad vektlegger prosessene. Hannes lekestue sørger i stor grad for at det er fellesverdiene som danner referanserammen både for de daglige beslutningene og de mer langsiktige prioriteringene. Christensen og Overdorf (2000) nevner alle disse tre forholdene som viktige i forbindelse med en kartlegging av de dynamiske kapabilitetene. Eisenhardt og Martin (2000) vektlegger utelukkende prosessene og da først og fremst i forhold til det å skaffe seg et nytt marked. Som nevnt er det bare Hannes lekestue som har realisert noe i denne retningen.

Chesbrough og Teese (1996) beskriver en samarbeidsstrategi i forhold til innovasjonsprosesser. Det er her naturlig å trekke inn det samarbeidet som Hannes lekestue hadde med Rogaland teater i 2008. Alle barnehagene har ulike samarbeidsprosjekter med UIS og kommunen. Hanne beskriver samarbeidet med UIS på en måte som gjør at dette kanskje kan kalles en innovasjonsprosess. Man deler ressurser og erfaringer og skaper en situasjon der man oppnår mer enn det man ville klart alene. Selv om alle de tre barnehagene oppgir at de har ulike former for samarbeid med eksterne aktører så fremstår det samarbeidet som Hannes lekestue har mer som en toveis prosess. Det handler ikke utelukkende om å rapportere inn i forhold til et eksternt oppdrag men også om å kunne ta denne kompetansen hjem og nyttiggjøre den på nye måter. Ved å ta inn studenter fra UIS så

får man stadig nye impulser på hva som foregår på fagfeltet samtidig som man selv blir en aktiv aktør innenfor kunnskapsutviklingen. Man opparbeider seg kompetanse innenfor kunnskapsformidling og får samtidig markedsført barnehagen i forhold til fremtidige ansatte. Dette er kunnskaper som videre kan brukes i forhold til eksterne foredrag og kurs som barnehagen tilbyr.

Samarbeidet med Rogaland teater kan også beskrives som en toveisprosess. Teateret får en oppsetning litt utenom det vanlige med den omtalen dette medfører og Hannes lekestue får tilgang til og innblikk i profesjonelle teatertjenester både på og bak scenen. Dette er kunnskap som barnehagen kan ta med seg videre når de skal sette opp egne forestillinger på UIS og andre steder.

Når det gjelder den usikkerheten som barnehagene opplever så kan dette drøftes i forhold til Eisenhardt og Martin (2000). Der markedet er usikkert kreves det mer prøving og feiling enn der markedet bare er moderat dynamisk. I det siste tilfellet kan man konsentrere seg mer om å variere tilbudet enn om å velge mellom ulike alternativer. Jeg oppfatter at mye av planleggingen innenfor barnehagene har blitt foretatt ut fra erfaring og tidligere praksis. Idet rammebetingelsene (ikke markedet) endrer seg så kan man ikke i samme grad forholde seg til denne kunnskapen. Innenfor et kort perspektiv så er det ikke så mye som kan endres. Barnehagene bekrefter også at loven stiller krav til både areal, antall barn og voksne. Innenfor et lengre perspektiv kan man endre noe mer og det er også her jeg oppfatter at barnehagene uttrykker en usikkerhet med hensyn til hvordan man skal disponere og velge mellom alternativer. Trollberget ønsker å utvide med en småbarnsavdeling uten å legge ned en femårs avdeling men vet ikke hvordan dette kan la seg gjøre. De har valgt å ansette en fast medarbeider istedenfor å ha et vikarbudsjetten men ser at dette kan bli vanskelig å opprettholde på sikt. Huskestua er glad for at de ikke utvidet tidligere og klarer ikke å se for seg hvorvidt de ønsker å forlenge kontrakten med kommunen om noen år eller ikke. Hannes lekestue er derimot glad for at de utvidet og mener at de ikke hadde eksistert i dag uten denne endringen. De er imidlertid ikke interessert i å drive en virksomhet de ikke kan stå inne for kvalitetsmessig og er derfor like avventende i forhold til fremtiden som de andre.

Der de to andre barnehagene er usikre på hvilke valg man skal ta så har Hannes lekestue foretatt dette valget. Der Huskestua og Trollberget fremstår som noe avventende i forhold til

den fremtidige utviklingen innenfor barnehagesektoren så må Hannes lekestue forsvare det valget som har blitt foretatt. Man trenger ikke å bruke så mye mer tid på selve utvelgelsesprosessen og kan derfor bruke desto mer tid på å tilby nye variasjoner av et produkt eller en tjeneste i et raskere tempo. Det er derfor ikke unaturlig at denne barnehagen også utnytter ulike samarbeidsstrategier for å kunne utnytte ressursene på en best mulig måte. Nybygget har derfor på mange måter både tilrettelagt for og nødvendiggjort en satsing på mer dynamiske tilnærminger til ressursene.

Ressurser:	Huskestua	Hannes lekestue	Trollberget
Eierform	Eierforening	Privat AS	Privat AS
Økonomi	Solid grunnlag lagt av tidligere eiere	Knyttet til nybygg med tilhørende tilskudd	Usikkerhet med hensyn til langsiktige valg
Kunderelasjoner	Konsekvens av eierform	Skape begeistrede barn og voksne ved fokus på kvalitet og verdier	Fokus på markedskommunikasjon
Fokusområde	Tall og matematikk	Musikk og drama	Kunst og kreativitet
Kompetanseutvikling	Kurs, foredrag og studieturer med utgangspunkt i den enkelte medarbeider	Kvaliteter ved medarbeiderne som utdypes, deles og spres gjennom virksomheten	Personlig utvikling ved Djupskolen kombinert med kunstfaglig fordypning gjennom studieturer
Organisering	Vekt på strukturer	Vekt på prosesser	Prosjektorganisering
Prioriteringer	Langsiktighet, trygghet og stabilitet	Mindre sårbarhet, fleksibilitet og utvikling	Markedskommunikasjon, HR-tiltak og kreativitet

Kjernekompetanse:

Kapabilitetene vil være et resultat av den utviklingen virksomheten har hatt. Som vi har sett så er de ressursene som Hannes lekestue har identifisert både supplert og satt sammen med eksterne ressurser for å styrke kjernekompetansen. Kjernekompetansen er således utvidet og gjort gjeldende også på andre områder enn barnehagetjenester. De verdiene som ligger i en bevissthet rundt kjernekompetansen er her utnyttet slik at man kan tilby andre tjenester og betjene andre markeder i tråd med det som er sagt under dynamiske kapabiliteter.

Prahalad og Hamel (1990) hevder at konkurransefortrinn har sin bakgrunn i evnen til å reagere og agere på hendelser i omgivelsene fremfor mer generelle forhold knyttet til

kvalitet og/eller pris. Hannes lekestue er spesielt opptatt av å gripe nuet. Det er de situasjonene som plutselig byr seg frem som må utnyttes. Dersom kjernekompetanse handler om den kollektive evnen til å lære og til å koordinere aktiviteter i forhold til kjerneverdiene så er det nettopp dette personalet i Hannes lekestue gjør hver dag. Kjernekompetanse må i følge Prahalad og Hamel (1990) gi tilgang til et vidt spekter av markedsmuligheter, i vesentlig grad bidra til oppfattet kundennytt og være vanskelig å etterligne.

Huskestua bruker tall og matematikk bevisst i sin pedagogikk. De griper således nuet på samme måte som Hannes lekestue og utnytter dette pedagogisk. Forskjellen ligger i at de ikke bevisst bruker dette i forhold til nye brukergrupper eller nye tilbud. Dersom denne fokuseringen står for noe unikt med overføringsverdi til andre prosjekter så kunne det være aktuelt å utnytte dette til å omhandle kurs og opplæring i forhold til andre barnehager og/eller SFO. Dersom man hadde hatt tilgjengelige lokaler så kunne man tilsvarende også invitert brukergrupper inn i barnehagen og tilby for eksempel en form for privat SFO med leksehjelp frem til foreldrene kom for å hente barna. Dette krever selvfølgelig også flere ressurser. Hensikten her er bare å vise til at det kan oppdages nye handlingsrom innenfor den eksisterende konteksten dersom man er bevisst på egen kjernekompetanse. En utfordring for Huskestua har vært at barna tas ut av barnehagen etter hvert som de blir større. Dette kan bl.a. ha sin bakgrunn i større barn som bruker SFO et annet sted i byen. Logistikken for en barnefamilie er alltid en utfordring. Dersom man kunne utvidet ressursene til også å omfatte kjøretøy som kunne hente de barna som har sluttet i barnehagen og frakte disse til en privat SFO med leksehjelp og "arbeidsstue" i barnehagen så ville dette være en kundennytt i forhold til foreldrene og gi økte inntekter for barnehagen. Barna på sin side ville kunne holde kontakten med sine tidligere venner og få en mer glidende overgang inn i skolehverdagen. Slike kjøretøy kunne videre utnyttes både i forhold til barnehagedriften og ved å tilby andre tjenester til foreldre som for eksempel ulike former for innkjøp. Eksempelet er utelukkende brukt for å vise at kjernekompetansen og ressursene henger nøye sammen og at ulike kombinasjoner av disse kan åpne nye handlingsrom.

Hannes lekestue har tatt et skritt i denne retningen ved at deres måte å arbeide på åpner for andre tilgrensede anvendelser. Man har gått til det skritt å tilby kurs og foredrag for næringslivet basert på den kunnskapsutviklingen som foregår innenfor barnehagen. Alle

barnehagene har for så vidt sine ulike kjernekompetanser knyttet til barnehagedriften som gjør dem i hvert fall litt unike, og som åpner for flere markedsmuligheter.

Trollberget har fokus på kunst og kreativitet. Det er ikke unaturlig å tenke at dette kunne utvides til å omfatte forelesninger og ulike opplegg både for andre barnehager, skoler, SFO og eldresenter. Lokalene kunne utnyttes på kveldstid ved å arrangere tilsvarende kurs eller forelesninger for voksne og eldre eller å arrangere "kunstbursdager" og lignende.

Kjernekompetansen kunne således utvides til å betjene andre markeder.

Dersom man legger vekten på "muligheter" så kan derfor alle barnehagene argumentere for en kjernekompetanse i Prahalad og Hamel (1990) sin betydning. Det er imidlertid bare Hannes lekestue som har tatt steget og realisert andre markedsmuligheter enn de som knytter seg direkte til barnehagetjenestene. Kompetansen brukes her til å betjene andre markeder ved å tilby andre tjenester.

Kjernekompetansen handler videre om den kollektive evnen til å koordinere aktivitetene i forhold til kjerneverdiene. Som vi har sett så er både prosjektene i Trollberget og organiseringen i Hannes lekestue innrettet på å koordinere ressursene i forhold til kjernekompetansen. Det er de ansatte selv som i stor grad utformer det konkrete innholdet innenfor prosjektene og tar valg og beslutninger i forhold til innhold og innsatsnivå. Dersom det blant de ansatte ikke eksisterer en aksept for at man kan utvide tjenestetilbudet så vil dette være vanskelig å gjennomføre i praksis. Medarbeiderne er strengt tatt ansatt i kraft av å være et pedagogisk personale og nye tjenestetilbud som beveger seg for langt bort fra dette vil kunne komme i konflikt med stillingsinnhold. Man er med andre ord avhengig av medarbeidere som ønsker en utvikling og er inneforstått med den utviklingen generelt og kunnskapsutviklingen spesielt som foregår innenfor virksomheten. Slik dette ble drøftet innenfor organisasjonsutvikling og dessuten fremkom gjennom intervjudataene så kan det i noen tilfeller være vanskelig å trekke alle med i en slik prosess. Den kollektive evnen til å koordinere aktivitetene vil derfor være preget av hvilke ansatte man til enhver tid har. Alle tre barnehagene fremhever viktigheten av de ansatte og at disse har utfyllende kompetanser og fordypninger. Huskestua innrømmer imidlertid at de ansatte er relativt like til forskjell fra Trollberget som vektlegger forskjellighet. Hannes lekestue leter bevisst etter personer som kan bidra til barnehagens kollektive styrking av kjerneverdiene.

I følge Prahalad og Hamel (1990) så må kjernekompetansen også være vanskelig for konkurrenter å etterligne. Det fremgår av det presenterte materialet at barnehagene ikke oppfatter hverandre som konkurrenter. Det foregår snarere et samarbeid mellom de ulike barnehagene i regionen. Ved at ressursene, kapabilitetene og kunnskapsutviklingen henger nøye sammen så kan det likevel argumenteres for at kjernekompetansen ikke så lett kan kopieres av andre. Det er dreier seg om et samspill der flere faktorer griper inn i hverandre for å gi et bestemt resultat. Selv om man kan kopiere en ide så er det ikke lett å kopiere de verdiene og det engasjementet som kjennetegner den konkrete utførelsen. Det er for eksempel ikke lett å kopiere den kollektive evnen til å koordinere aktivitetene i forhold til kjerneverdiene.

Hannes lekestue er den barnehagen som legger størst vekt på kjerneverdiene. Man vektlegger de ansattes kompetanse og vurderinger i forhold til hva som til enhver tid er en best mulig utnyttelse av ressursene i lys av disse verdiene. Alle barnehagene vektlegger kompetansen til de ansatte men det er mitt inntrykk at Hannes lekestue i større grad utvider dette til ikke utelukkende å handle om det pedagogiske innholdet. Huskestua trekker frem et stabilt og rutinert personale som en viktig ressurs som er i stand til å bruke de fleste situasjoner på en pedagogisk måte. Kjernekompetansen er her knyttet til dyktige medarbeidere. Hannes lekestue vil på mange måter operere i den andre enden av skalaen i og med at det er de kollektive verdiene som i stor grad bestemmer valgene.

Bolman og Deal (2004) trekker nettopp frem det symbiotiske forholdet mellom individer og organisasjon i forbindelse med organisasjonsutforming. French og Bell (1978) trekker videre frem en indre motivasjon som en drivkraft for vekst og utvikling samt et ønske om å bidra i større grad enn det rammene tillater. Else-Marie i Trollberget sier hun tror at de ansatte kan mestre i en så stor grad at de etter hvert tror det selv også. Hun legger til rette for både personlig og faglig utvikling på en måte som må sies å bidra til vekst og utvikling. Hvorvidt dette gir seg utslag i noe mer enn et godt arbeidsmiljø og gode samarbeidsformer er det vanskeligere å si noe om. Forholdene ligger imidlertid til rette for at de ansatte i stor grad har anledning til å gripe mulighetene i et utvidet handlingsrom. Ved at Hannes lekestue bygger verdiene inn i en sterk organisasjonskultur så klarer man muligens å utnytte ulike handlingsrom bedre enn de andre barnehagene. De sier selv at verdiene bygges inn i hverdagen og virker styrende på den daglige driften. I forhold til French og Bell (1978) sin

modell så søker man en overensstemmelse mellom strukturelementer, prosesselementer og organisasjonskulturen. I Mintzbergs strukturelle organisasjonsteori (2003) så trekkes det også inn et dynamisk aspekt ved politiske krefter som virke splittende og kulturelle krefter som kan virke samlende. Jeg oppfatter således de kulturelle kreftene i Hannes lekestue som sterke og samlende. Dette åpner samtidig for en "middle-up-down" utviklingsprosess slik dette er beskrevet av Nonaka (1994) innenfor kunnskapsutviklingen.

Kunnskapsutvikling:

Der kjernekompetanse dreier seg om hvordan kunnskapen behandles så vil kunnskapsutviklingen handle om hvordan man skaffer seg informasjon og kunnskap. Alle barnehagene vektlegger kunnskapen i form av "øynene som ser". Det er tolkningen av informasjon og hvordan de ansatte utnytter de situasjonene som dukker opp som er viktige. Alle barnehagene legger mye vekt på rekruttering og ser bevisst etter medarbeidere med bestemte kvalifikasjoner. Dette dreier seg imidlertid mer om kompetanse knyttet til verdier enn formell utdanning. De fleste i barnehageyrket er ufaglærte. Trollberget satser bevisst på kompetanseheving i form av Djupskolen og Huskestua har mange faglærte medarbeidere. I Hannes lekestue gjør man hverandre gode og ser etter kvalifikasjoner som kan være viktige bidrag til barnehagen. Mye av kunnskapsutviklingen bygger sannsynligvis på en form for sosialisering og en deling av felles opplevelse slik Nonaka (1994) beskriver dette. Men der en vanligvis tenker på organisasjonslæring som en situasjon der en ansatt tar opp i seg virksomhetens kunnskaper og verdier så vil det i barnehagene til en viss grad være motsatt. Eksternalisering der en går fra taus til eksplisitt kunnskap er i følge Nonaka (1994) lite belyst. Når Hannes lekestue ansetter Letty fordi hun kan lære ungene spansk og fordi ungene kan lære henne norsk så vil dette være et eksempel på at den tause kunnskapen blir løftet ut og brukt til et eksplisitt formål. Både Trollberget og Huskestua sier de er opptatt av å dele kunnskapen og setter medarbeiderne sammen i team slik at man har mange faglige fordypninger å trekke veksler på. Ny kunnskap utvikles ved å sette seg inn i ulike perspektiver, forutsetninger og rammevilkår. Nonaka (1994) sin modell viser hvordan kunnskapen utvikles nettopp med utgangspunkt i individet og henimot gruppen og hele organisasjonen og dessuten mellom ulike organisasjoner. Det er allerede drøftet hvordan barnehagene organiserer seg i ulike team-strukturer. Selv om dette ikke nødvendigvis kan kalles kryssfunksjonelle team slik dette ofte er drøftet innenfor en utviklingskontekst så vil

gruppene være sammensatt av både faglærte og ufaglærte medarbeidere som alle bidrar inn mot et prosjekt eller et satsingsområde. Sosialiseringen i form av deling av taus kunnskap samt den kontinuerlige vekslingen mellom eksplisitt og taus kunnskap innenfor et prosjekt vil derfor ha mange likhetstrekk med den kunnskapsutviklingen som Nonaka (1994) beskriver.

Den ledelsesmodellen han beskriver som "middle-up-down-management" er preget av at et selvorganisert team er den egentlige drivkraften i innovasjonsarbeidet. I Trollberget organiseres mye av driften rundt de to store årlige prosjektene. Slik jeg ser det er arbeid knyttet til strategi og visjon tillagt ledelsen sammen med tilrettelegging for organisatorisk læring og kunnskapsutvikling, mens det praktiske blir ivaretatt innenfor teamet eller gruppen. I Huskestua sier de at de kan vektlegge utviklingsarbeid siden ledelsen ikke trenger å legge seg så mye opp i den daglige driften. Selv om teamstrukturen ikke er så synlig her som den avdelingsvise inndelingen så vil det også her dreie seg om en kunnskapsutvikling med utgangspunkt i kompetente individer. I Hannes lekestue så har man fjernet de organisatoriske skillene fullstendig og deler helt og fullstendig på all kunnskap på en permanent basis. Man har laget et rulleringssystem som gjør at alle blir kjent med og lærer av hverandre og kunnskapen blir noe som bølger frem og tilbake akkurat slik Nonaka (1994) beskriver dette. Det er også gruppen som tar ansvar og finner løsninger i tråd med den overordnede strategien. Ledelse blir således noe som ligger utenpå og sørger for at de rette kvalitetene får komme frem. Ledelsen blir derfor mer eller mindre det samme som den daglige driften.

Clark og Wheelwright (1992) beskriver ulike teamstrukturer i forhold til graden av autonomi og Riggs (1983) tar opp forholdet mellom for eksempel utviklingsavdeling og produksjonsavdeling. En slik inndeling av teamstrukturer kan sammenlignes med den strukturelle konfigurasjonsteorien til Mintzberg (2003). Det er vanskelig å knytte denne begrepsbruken direkte til barnehagene. Huskestua utfører sitt arbeid innenfor en organisatorisk struktur. Trollberget i forhold til en prosjektorganisering. Hannes lekestue har opphevet noe av strukturen og lar den store gruppen av medarbeidere styre seg selv og til enhver til prioritere hvordan ressursene best kan fordeles. Disse tre barnehagene vil således kunne beskrive en slags utvikling fra selvstendige medarbeidere innenfor en formell struktur henimot en løsere prosjektorganisering og endelig til en organisering der rammene er tatt bort til fordel for en mer flytende og tilpasningsdyktig organisasjonsform. Der Huskestua vil

ha et fokus på tjenesteproduksjon så vil Trollberget ha et større fokus på utviklingsprosesser med hensyn til personalet. I Hannes lekestue har man imidlertid et fokus på utvikling helt generelt.

Clark og Wheelwright (1992) nevner spesielt den autonome teamstrukturen der lojaliteten ligger i selve teamet til forskjell fra den funksjonelle teamstrukturen der lojaliteten først og fremst knytter seg til avdelingen. Dette kan også brukes til å beskrive barnehagene. Det er igjen Hannes lekestue som skiller seg ut idet teamet her er utvidet til å omfatte i hvert fall halve barnehagen (på Tjensvoll). Det er derfor tvilsomt om man kan forvente at teamet ikke følger de ordinære prosedyrene som karakteriserer resten av organisasjonen slik dette kommer frem i modellene til Clark og Wheelwright (1992). Dette har selvfølgelig noe med omgivelsene å gjøre. Disse modellene er utviklet for en annen kontekst enn barnehagene. Forholdene vil derfor ikke være helt sammenlignbare. Det kan derfor argumenteres for en sterk teamstruktur og tilhørende lojalitet selv om denne ikke nødvendigvis står i opposisjon til organisasjonen som helhet. Trollberget sin prosjektorganisering kan passe mer inn i en slik ramme idet selve prosjektet kan karakteriseres som et utviklingsprosjekt. Selv om dette ikke nødvendigvis står i opposisjon til resten av virksomheten så er det organisert slik at lojaliteten i en periode vil helle mer mot prosjektmandatet enn den strukturelle avdelingsinndelingen. Clark og Wheelwright (1992) benytter også inndelingen "lightweight" og "heavyweight" om graden av autonomi og beslutningsmyndighet innenfor teamet. Jeg oppfatter at de barnehageansatte generelt har en stor grad av autonomi både innenfor og utenfor ulike teamstrukturer. Det vil derimot variere i hvilken grad man tar i bruk det handlingsrommet som er tilgjengelig.

Der det i Trollberget vil variere hvem som til enhver tid ønsker eller har anledning til å legge inn mest energi i et prosjekt så har Hannes lekestue bygget en sterk organisasjonskultur slik dette er drøftet innenfor OU som trekker de ansatte med og løfter frem de kreftene som man ønsker å få tak i. Man skal løfte hverandre og gjøre hverandre gode. Flere av de forholdene som på mange måter kan knyttes til dynamiske kapabiliteter er således satt i system og brukes bevisst i den daglige driften.

Samarbeidsstrategier for å styrke den interne kapabiliteten blir beskrevet av Chesbrough og Teece (1996). Trollberget sin satsing på personalet gjennom både Djupskolen og ulike HR-

aktiviteter vil være et uttrykk for slike samarbeidsstrategier. Hannes lekestue samarbeider med UIS og Rogaland teater på en måte som må sies å bidra til en styrking av den interne kapabiliteten. Der Trollberget sin satsing på personalet vil bidra positivt i forhold til ansattes kompetanse og den jobben de skal utføre så ligger det i selve organiseringen av Hannes lekestue en spesiell vekt på prosessene. Det er prosessene som virker styrende for hele virksomheten. Også i forhold til denne modellen er det derfor mulig å observere forskjeller i hvilken grad barnehagene innfrir i forhold til de betingelsene som modellen angir. Samarbeidsstrategiene og den måten dette utføres på vil derfor bidra til kunnskapsutviklingen i barnehagene.

Ambidextrous organizations:

Der usikkerhet relaterer seg til mangel på informasjon så handler tvetydighet om å tolke informasjonen ulikt. Bower og Christensen (1995) beskriver således hvordan bedrifter som er flinke til å tilpasse sine produkter og tjenester i dag ikke nødvendigvis er de som er flinkest til å se hvilke ønsker og behov som blir viktige i fremtiden.

Dougherty (1992) beskriver ulike samarbeidsstrategier og slik dette allerede er drøftet innenfor rammen av organisasjon så vil ikke barnehagene være preget av en klar inndeling mellom avdelinger og arbeidsoppgaver. Der større enheter gjerne er økonomisk motivert ut fra et ønske om stordriftsfordeler så er det ikke sikkert at dette vil gjelde for utviklingsprosesser. Barnehager er gjerne preget av at det er de ansattes kompetanse som er drivkraften bak utviklingsprosessene. Man må gi av seg selv. Dette blir også bekreftet gjennom intervjuene med de tre barnehagene. Huskestua har kompetente medarbeidere som er i stand til å bruke de situasjonene som dukker på en pedagogisk begrunnet måte, gjerne i forhold til en overordnet strategi med vekt på tall. I Trollberget bruker de kunstprosjektene sine til å få ut det beste i medarbeiderne og legger også ellers til rette for en faglig og personlig utvikling. I Hannes lekestue "snopes" det i alle mennesker, både medarbeidere og andre, for å finne kvaliteter som kan brukes til noe verdifullt. Man har her jobbet bevisst for å bevare en sterk felles referanseramme. Dougherty (1992) ser en utfordring i det å knytte flere avdelinger sammen slik at de opererer ut fra samme tankemønster. I Hannes lekestue var man bekymret for at det skulle utvikle seg ulike kulturer i ulike avdelinger, noe som visstnok er ganske vanlig i mange barnehager. Løsningen

med å dele og rullere på personalet innenfor en større gruppe er derfor valgt bevisst for å motvirke nettopp dette. Man bygger således en sterk felles referanseramme som kan sammenlignes med den fellesskapsfølelsen en liten enhet kan ha. I og med at Hannes lekestue tydeligvis har klart å bygge en slik sterk felles referanseramme og fellesskapsfølelse så kan denne også være vanskelig å endre. Det spennende er at man her har klart å kombinere en operasjonell effektivitet samtidig som man legger til rette for en innovativ og utforskende virksomhet. Man veksler altså mellom struktur og prosesselementet på en effektiv og hensiktsmessig måte samtidig som organisasjonskulturen virker samlende på virksomheten generelt. Trollberget har en prosjektorganisering knyttet til de to årlige dypdykkene innenfor kunsten der prosesselementet er mer synlig enn innenfor den vanlige driften som er preget av en avdelingsvis fast struktur. I Huskestua er strukturen fremtredende men man deler hver uke inn personal og barn etter alder istedenfor avdeling slik at man oppnår en kunnskapsdeling slik dette er drøftet tidligere. De tre barnehagene kan derfor igjen plasseres på en skala med hensyn til hvor sterkt prosesselementet er synlig i forhold til strukturelementet.

Boer og Bessant (2006) plasserer struktur- og prosesselementet innenfor en modell der "exploitation" vil beskrive en organisasjon der strukturen er mer synlig enn prosessene og som utnytter ressursene på en effektiv og hensiktsmessig måte. Dersom de tre barnehagene skal plasseres innenfor denne modellen så vil Huskestua havne i denne kategorien. En mer organisk organisasjonsform der prosessene er mer synlige enn strukturen blir i denne modellen kalt for "exploration". Trollberget vil havne her på grunn av sin prosjektorganisering, sine stadige påfunn og sin generelt lekne holdning til det å prøve ut nye ideer og sprengre grenser. Dersom man scorer høyt på begge disse så tilsvarer man det Boer og Bessant (2006) kaller "binary" eller "dual". Den første formen veksler mellom et fokus på effektivitet og innovasjon. Dette kan også sammenlignes med Brun og Sætres modell der man veksler mellom det å tillate mange ideer og det å konsentrere seg om en eller noen få. Den siste formen integrerer begge disse forholdene på en mer permanent basis. Jeg antar at det er dette Hannes lekestue gjør når de ansatte mottar et mandat i kraft av sin ansettelse. Man har bygget en sterk organisasjon med vekt på felles verdier og referanser og lar alle medarbeidere få anledning til å gripe nuet og de mulighetene som til enhver tid byr seg frem. Det foreligger liten grad av struktur i form av faste avdelinger

samtidig som denne er ivaretatt ved at ansatte er gjort i stand til å løse de utfordringene som dukker opp ved å endre ressursfordelingen innenfor den overordnede rammen.

Evnen til å reagere raskt og å ta opp i seg endringer i omgivelsene er et uttrykk for virksomhetens "absorptive capacity" slik Cohen og Levinthal (1990) beskriver dette. En bred kunnskapsbase i form av mange ansatte vil gi en lettere tilgang til ny informasjon men dette forutsetter at man tillater og ønsker velkommen flere ulike perspektiver. Både i Trollberget og Hannes lekestue velger man ansatte ut fra en forestilling om at mange ulike perspektiv er verdifulle. I Huskestua har man en tendens til å velge medarbeidere som er relativt like hverandre. Dette er neppe fordi man ikke ønsker ulike perspektiv men resultatet er at man mangler ytterpunktene. Modellen til Cohen og Levinthal (1990) kan brukes både på et individuelt, gruppe og organisasjonsnivå. På et individuelt nivå er sannsynligvis alle som jobber i en barnehage flinke til å reagere raskt og ta opp i seg endringer i omgivelsene. Det er dette mye av jobber handler om. I Huskestua velger de ansatte oppgaver ut fra en liste og det individuelle blir derfor viktigere for hva og hvordan man engasjerer seg enn gruppeperspektivet. På et gruppenivå vil det variere hvor mye og hvor raskt man oppfatter og reagerer på slike forhold. Trollberget sin prosjektorganisering tillater for eksempel at man kan variere innsatsen i et prosjekt avhengig av interesse og ønske om involvering. I Hannes lekestue vil det selvfølgelig også variere hvilken innsats den enkelte velger å legge for dagen, men mitt inntrykk er at man integrerer de ulike aktivitetene slik at alle skal ha mest mulig å bidra med. Da jeg var innom barnehagen så arbeidet de med et prosjekt om Edvard Grieg. Dette handler selvfølgelig om musikken, men barna hadde også laget plansjer med bilder og navn og gjenkjente umiddelbart en bok om Edvard Grieg. Det handler jo også om Bergen og Dovregubben og Nasjonalromantikken og en mengde andre ting. Temaet har mange perspektiver. Ved å utnytte flest mulig av disse så foretar man akkurat den integreringen av "exploitation" og "exploration" som modellen til Boer og Bessant (2006) beskriver. Ved å overføre dette til selve virksomheten så opplever jeg at Hannes lekestue i stor grad integrerer disse forholdene. På et overordnet nivå så må man imidlertid prioritere hvilke prosjekter man skal forfølge. Man må ha en rekkefølge. På en måte kan det derfor argumenteres for at det veksles mellom disse perspektivene slik dette fremkommer under betegnelsen "binary". På den annen side så vil det ikke være gitt hva eller hvilke muligheter som til enhver tid dukker opp. Mitt inntrykk er her at barnehagen har en ryggmargsrefleks i

forhold til nettopp det å utnytte disse mulighetene innenfor den eksisterende ressursbasen og da gjerne i form av en intern omfordeling og omprioritering nettopp for å kunne utnytte muligheten(e) mest mulig optimalt.

Drøfting

Alle barnehagene har gode tjenestedefinisjoner, et fokus på foreldrene og en hensiktsmessig teamorganisering. Man har et bevisst forhold til hvordan tjenestene ligger an i forhold til markedet. Selv om det er Hannes lekestue som bevisst har tatt ut synergieffekter ved å satse på alternativ bruk av kunnskapen i virksomheten så har alle foretatt en evaluering av situasjonen og vurdert ulike alternativer for fremtiden. Hannes lekestue har tatt en kalkulert risiko ved å bygge et helt nytt stort bygg med en ny organisering i forhold til tidligere drift. Man har også gått bevisst inn for å bevare de kvalitetene som lå i den tidligere driftsmodellen.

Selv om det er lagt ned et betydelig arbeid i kvalitative kriterier så er alle barnehagene usikre med tanke på fremtidig drift. Det er således åpent hvorvidt man ønsker å fortsette driften eller hvor lenge dette kan la seg gjøre innenfor de økonomiske rammene som gis. Alle barnehagene virker imidlertid trygge på sitt verdigrunnlag og den formen for intern organisering som man har valgt.

Gjennomgangen viser likevel at det kan observeres forskjeller med tanke på eventuelle dynamiske kapabiliteter. Teorien viser til at både ressursperspektivet, prosessperspektivet og verdiene vil henge nøye sammen. Alle utnytter de eksisterende ressursene godt men det foreligger forskjeller med hensyn til hvorvidt man går aktivt inn for å øke de interne ressursene eller ikke. Trollberget satser svært mye på personalet og legger ned mye arbeid i det å utvikle medarbeiderne både faglig og personlig. Dette viser til en utvikling. Hannes lekestue vektlegger også en utvikling sterkt men satser mer på fellesopplevelser. Når verdiene knas inn i hverdagen og virker styrende på virksomheten så åpnes det også opp for et handlingsrom som både kan og skal fylles av medarbeiderne.

Organiseringen av virksomhetene er således med på å styre de dynamiske kapabilitetene. De nye lokalene til Hannes lekestue og den tilhørende organiseringen av personalet legger til rette for en kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling som sammen med det felles

verdigrunnet danner ut godt utgangspunkt for utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Som vi har sett så velger man seg allerede ved ansettelsen ut mennesker som ønsker å tilføre noe. Dette er ikke mennesker som vil protestere på å bli kastet inn i nye og utviklende prosjekter fordi det ikke stemmer med den opprinnelige stillingsinstruksen. Prosessene er også tydelige ved at det er de verdiskapende prosessene som er viktigere enn konkrete mål og oppgaver. Trollberget legger tilsvarende forholdene til rette for ulike utviklingsprosesser men det virker noe mer tilfeldig hvordan dette gir seg konkrete utslag. Dette stemmer således med det som er nevnt under OU der det innenfor tradisjonell organisasjonsutvikling er lettere å observere en større jobbtilfredshet enn en mer effektiv jobbutførelse. Ved at sykefraværet i Trollberget er knyttet opp til jobbtilfredsheten så vil dette indirekte påvirke den totale jobbutførelsen. OU handler likevel først og fremst om at læringen skal være en vedvarende prosess der hele organisasjonen lærer. I Huskestua er læringen knyttet til enkeltindivider, mens den i Trollberget i noe større grad foregår kollektivt. Det er likevel Hannes lekestue som i størst grad vektlegger den kollektive læringen og den kontinuerlige vekslingen mellom enkeltindivider og organisasjonen. Dette stemmer overens med mye av det Nonaka (1994) beskriver. Det er derfor grunn til å hevde at organiseringen av virksomheten vil påvirke de dynamiske kapabilitetene.

Det vil ikke bare være den fysiske og organisatoriske utformingen alene som legger grunnlaget for kapabiliteter. Et bygg gjør ikke en barnehage. Evnen til å reagere raskt og ta opp i seg endringer blir av Cohen og Levinthal (1990) kalt for virksomhetens "absorptive capacity". Som vi har sett så ønsker man i Hannes lekestue flere perspektiver velkommen. Det dreier seg ikke utelukkende om ulike fordypninger eller kompetanser knyttet til enkeltindivider men om en evne til å se og å kunne utnytte de mulighetene som dukker opp. Når Hannes lekestue blir trukket frem i forhold til de andre barnehagene så er det fordi de på en konsistent måte legger opp til de prosessene som kjennetegner dynamiske kapabiliteter. Alle barnehagene utnytter de mulighetene som byr seg. Forskjellen ligger snarere i måten dette blir gjort på. I Hannes lekestue så er dette forhold som på en måte er blitt institusjonalisert slik at det blir et kjennetegn ved driften og virksomheten.

Innenfor den prosessbaserte organisasjonstenkningen så fremkommer blant annet begrepet slank produksjon, der man ønsker å unngå buffersoner ved å satse på selvstyrte team med ansvar for kvaliteten på arbeidet. Prosjektene i Trollberget er muligens ganske selvstyrte

innenfor prosjektmandatet og prosjektbeskrivelsen. I Hannes lekestue har imidlertid alle medarbeiderne et ledelsesmandat i kraft av sin ansettelse. Trollberget legger opp til en ansvarsfølelse for driften ved at de ansatte blant annet blir involvert i budsjettprosessen. I Hannes lekestue handler dette mer om å gripe muligheter, skape seg ulike handlingsrom og fylle hverdagen med seg selv. Kvaliteten(e) skal komme fra enkeltpersoner, grupper av medarbeidere og fylle hele virksomheten. Det personlige initiativet blir vektlagt og til en viss grad også dyrket. Det er dette som til syvende og sist resulterer i en utvikling. Innovasjoner vil alltid ha utgangspunkt i individet. Det er alltid et menneske som står bak en ny tanke. Ved å organisere virksomheten slik at ulike personlige kvaliteter og perspektiv får lov til å utfolde seg så legges det til rette for en dynamisk utvikling. Dette har også resultert i nye virksomhetsområder og nye markedsmuligheter som er et av kjennetegnene ved kjernekompetanse slik dette er beskrevet av Prahalad og Hamel (1990). Noen av de handlingsrommene som åpner seg idet man kombinerer ressurser, prosesser og verdier på nye måter har således blitt utvidet til egne forretningsområder som på sikt kan videreutvikles til egne virksomheter.

Med utgangspunkt i kjernekompetansen så har man her utvidet grensene og skapt nye handlingsrom med nye muligheter for utvikling. Det som kjennetegner denne prosessen knytter seg derfor først og fremst til ønsket om en fleksibilitet og utvikling og i mindre grad til en kapasitetsøkning der de eksisterende kvalitetene er beholdt. Det er også på dette grunnlaget det er mulig å hevde en bruk av dynamiske kapabiliteter.

Konklusjon

Utgangspunktet for oppgaven og problemstillingen var de uforutsigbare rammebetingelsene som har preget barnehagene i lang tid. Formålet med oppgaven var derfor å beskrive noen deler av den endringsprosessen som har foregått i barnehagene innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Oppgaven ønsket videre å gi en forklaring og beskrivelse på hvorfor og hvordan noen barnehager klarer å opprettholde en høy servicegrad og konkurransekraft innenfor disse dynamiske omgivelsene. Oppgaven har derfor testet teoriene om organisering og dynamiske kapabiliteter opp mot en case som består av tre utvalgte barnehager i Stavanger.

Forutsetningen for oppgaven var således at de uforutsigbare rammebetingelsene har nødvendiggjort noen endringer som lar seg observere. Resultatet av undersøkelsen i denne oppgaven er imidlertid at det ikke har blitt foretatt større endringer i den grad man kunne forvente. Noen organisatoriske forhold har likevel latt seg observere og beskrive innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter. Det er først og fremst Hannes lekestue som har foretatt større endringer i driften og organiseringen. Det er her lagt stor vekt på fleksibilitet og mindre sårbarhet. Det legges også stor vekt på fellesopplevelser og verdier som et styrende prinsipp for virksomheten. Den kollektive læringen foregår ved en kontinuerlig veksling mellom enkeltindivider og fellesskapet. Man har dessuten lagt forholdene til rette for en "absorptive capacity" ved å la alle medarbeidere få et ledelsesmandat i kraft av sin ansettelse og ved å ta utgangspunkt i kvaliteter ved enkeltmennesker. Barnehagen har også realisert nye virksomhetsområder og nye markedsmuligheter som er et av kjennetegnene ved kjernekompetanse.

De tre barnehagene som er undersøkt er ulike med hensyn til hvor langt de er kommet i forhold til en organisering som legger vekt på dynamiske kapabiliteter. Huskestua legger for så vidt til rette for en utvikling dersom medarbeiderne griper denne. Trollberget investerer i de ansattes personlige utvikling og faglige fordypning og legger således forholdene bevisst til rette både for danning og utdanning. Hannes lekestue institusjonaliserer imidlertid ulike utviklingstiltak slik at kjernekompetansen utvikles både innenfor og utenfor barnehagen på en kontinuerlig basis.

Selv om barnehagene ikke kjenner til begrepet dynamiske kapabiliteter så har det likevel vært mulig å identifisere forhold som har latt seg drøfte innenfor dette rammeverket. Konklusjonen må likevel bli at det er blitt foretatt få konkrete endringer på bakgrunn av de relativt store endringene i rammebetingelser innenfor barnehagesektoren. De endringene som kan forklares i lys av slike dynamiske kapabiliteter kan heller ikke hevdes å være et direkte resultat av endrede rammebetingelser. Den utviklingen som foregår i Hannes lekestue kan sammenlignes med en dynamisk utvikling basert på bestemte kapabiliteter. Disse er ikke nødvendigvis initiert av rammebetingelsene men gir seg utslag i en realisering av nye virksomhetsområder og nye markedsmuligheter. Dette sammen med en fleksibel organisering av virksomheten antyder en evne til å tilpasse seg og utvikle seg i forhold til

dynamiske omgivelser. Dette vil sannsynligvis være viktige egenskaper i forhold til den utviklingen som barnehagene vil møte i tiden fremover.

Begrensninger og forslag til videre undersøkelser

Oppgaven er en undersøkelse av tre utvalgte barnehager i Stavanger. Barnehagene er valgt ut fordi de kan stå som eksempler på en slags beste praksis innenfor feltet. De har en størrelse som gjør at det er mulig å observere forhold som har betydning i forbindelse med den presenterte teorien. Utvalget er således begrenset i forhold til barnehager generelt. Kvaliteten i ulike barnehager og forhold knyttet til organisering vil sannsynligvis ha stor variasjonsbredde. Det er også sannsynlig at små enheter vil ha et langt mindre handlingsrom og derfor også langt færre muligheter til å omallokere sine ressurser enn noe større enheter. Det kan dessuten være store forskjeller mellom kommuner og landsdeler i hvordan man fra kommunenes side praktiserer de nye reglene for tilskudd. Resultatet av denne undersøkelsen kan derfor ikke uten videre gjøres gjeldende på et generelt grunnlag. Hensikten har imidlertid vært å teste ut teorien om dynamiske kapabiliteter innenfor barnehagesektoren. Ved å velge ut barnehager som i utgangspunktet antas å kunne støtte opp om teorien så kan ulike forhold knyttet til den interne organiseringen og ressursdisponeringen diskuteres innenfor rammen av teorien om dynamiske kapabiliteter. Organisasjonsfaget er imidlertid vidt og det er ikke mulig å drøfte alle aspektene ved dette innenfor en masteroppgave. Det er derfor foretatt et utvalg på bakgrunn av hensikten med oppgaven. Perspektivet er likevel så bredt at flere forhold ved organiseringen er diskutert. Undersøkelsen har ikke gått tilstrekkelig i dybden på de enkelte forholdene til å kunne trekke noen endelige konklusjoner på bakgrunn av undersøkelsen. Materialet viser likevel at barnehagene er flinke til å disponere innenfor knappe ressurser men at man nærmer seg en smertegrense. Evnen til å oppdage og utnytte de mulighetene som ligger i en utvidet kontekst og opparbeidelsen av nye handlingsrom kan derfor bli avgjørende for mange barnehager. Oppgaven har satt søkelyset på en utvikling innenfor barnehagesektoren og hvordan noen barnehager håndterer disse utfordringene. Teoriene om dynamiske kapabiliteter kan derfor være et nyttig redskap i forbindelse med den videre utviklingen i barnehagesektoren.

Jeg har dessuten vært heldig som har truffet mennesker som både har interesse av og forutsetninger for å forstå konseptet dynamiske kapabiliteter. Alle barnehagene har en ledelse med tilleggsutdannelse innenfor økonomi og/eller ledelse. De problemene som lett kunne oppstått på bakgrunn av terminologi og ulike referanserammer har derfor blitt begrenset. Objektiviteten ved undersøkelsen kan likevel ikke garanteres fullt ut siden det tross alt er forskeren selv som er måleinstrumentet i forbindelse med datainnsamlingen. Jeg håper likevel at oppgaven kan være et bidrag i forbindelse med den utviklingen som foregår innenfor barnehagesektoren og føre til en større bevissthet omkring bruken av dynamiske kapabiliteter.

Dersom denne oppgaven resulterer i ytterligere casestudier og fordypninger innenfor feltet der man ser på andre perspektiver eller går mer i dybden innenfor enkelte av disse så har oppgaven oppnådd mye sin hensikt.

Forslag til slike undersøkelser kan være større kartlegginger der man ser på hele barnehagesektoren under ett og vha kvantitative undersøkelser finner ut hvilken andel av disse som bruker elementer fra dynamiske kapabiliteter i planleggingen og organiseringen av virksomheten.

Jeg har sett nærmere på tre barnehager som alle har fire avdelinger. Det kunne vært interessant å undersøke hvorvidt størrelse har noe å si med tanke på dynamiske kapabiliteter. Større enheter har nødvendigvis også et større handlingsrom enn små i kraft av sitt omfang, men vil kanskje også samtidig ha en sterkere struktur som kan være til hinder for en innovasjonsprosess. Ved å sammenligne grupper av barnehager med ulik størrelse så kunne man finne ut hvilken størrelse som eventuelt best fremmer slike dynamiske kapabiliteter.

Jeg har ikke hatt til hensikt å sammenligne de private barnehagene og de offentlige med hensyn til dynamiske kapabiliteter. Det er ikke utenkelig at det vil forekomme store forskjeller her med hensyn til hvordan man velger å angripe situasjonen.

Rammebetingelsene og de nye reglene for tilskudd skaper i dag en større forskjell mellom disse to organisasjonsformene enn det som var tilfelle for noen få år siden.

Jeg har valgt å bruke selve organiseringen av barnehagedriften som et perspektiv i oppgaven. Dette er ikke på noen måte uttømmende. I tillegg er det mange flere perspektiv som vil kunne gi andre svar enn de jeg har kommet frem til. Ved å gå mer i dybden innenfor enkelte av de temaene jeg bringer opp og/eller sammenligne flere barnehager innenfor dette så kan man få en bedre forståelse for fenomenet dynamiske kapabiliteter innenfor denne sektoren.

Litteraturliste

Andersen, B. m.fl. (2004). *Produktivitet og konkurransevne i norske bedrifter – på vei mot TOPPen*. Oslo, ad Notam Gyldendal

Boer, H. & Bessant, J. (2006). *Organizing for Continuous Innovation*. 2006

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Borum, F. (2007). *Strategier for organisationsændring*. Danmark, Handelshøjskolens forlag

Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. 73(1): p. 43-53

Brun, E. & Sætre, A. S. (2007). Managing Ambiguity in New Product Development Projects. *8th International CINet Conference*. Gothenburg, Sweden: Continuous Innovation Network

Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. (1996). Organizing for Innovation. (cover story). *Harvard Business Review*. 74(1): p. 65-73

Christensen, C. M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. (cover story). *Harvard Business Review*. 78(2): p. 66-76

Clark, K. B. & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*. 34(3): p. 9-28

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1): p. 128-152

Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*. 3(2): p. 179-202

- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal*. 21(10/11): p. 1105
- French, W. L. & Bell, C. H. jr. (1978). *Organization Development*. New Jersey, Prentice Hall
- Gjelsvik, M., Brun, E. & Sætre, A. S. (2008). Competitive Advantage through the Management of Ambiguity as a Dynamic Capability. *The 9th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference*. Valencia, Spain
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*. 32(7): p. 791-805
- Jacobsen, D. I. (2008). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. (2006). *Hva er kreativitet?* Universitetsforlaget
- Khurana, A. & Rosenthal, S. R. (1997). Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development. *Sloan Management Review*. 38(2): p. 103-120
- Kvale, S. (2002). *InterView, En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. Danmark, Hans Reitzels Forlag
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy Process, concepts, contexts, cases*. England, Pearson Education Limited
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5(1): p. 14-37
- O'Reilly Iii, C. A. & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 82(4): p. 74-81
- Nylehn, B. (2001). *Organisasjon og ledelse. En innføring*. Kolve forlag

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. (May-June): p. 79-90

Riggs, H. E. (1983). *Communication Between Engineering and Production: A Critical Factor*, in *Managing High-Technology Companies*. Van Nostrand Reinhold Company

Rolfsen, M. (red.)(2000). *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*. Bergen, Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget

Thompson, N. (2007). *Power and empowerment*. Russel House Publishing

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks. California, Sage

Avisartikler:

Sandvoll, E. M. (2008, September 26). Skal vi bare knekkes? *Stavanger Aftenblad*, Kultur: side 30

Bjørnå, T. M. E. (2008, Oktober 22). Private barnehager frykter fremtiden. *Stavanger Aftenblad*, del 2: side 2-3

Nilsen, N. (2010, Juni 18). Private barnehager kan stenge dørene. *Vårt Land*. www.vl.no

Haugli, Å. (2011, Mars 4). Barnehager trues. *Dagens Næringsliv*, side 12

Kvalvåg, K. S. (2011, Mars 18). Statlig detaljstyring gir barnehagekriser. *Stavanger Aftenblad*, del 2: side 4-5

Kvalvåg, S. H. (2011, Mars 19). Stavanger kommune kan ha 1400 flere barnehagebarn enn beregnet om fem år. *Stavanger Aftenblad*, del 2: side 2-3

Fagblad:

(2008, September/Oktober). Å drive barnehage er markedskommunikasjon. *Første Steg*, side 34-35

Internettsider:

www.hanneslekestue.no

www.trollberget.barnehage.no

www.huskestua.barnehage.no

Vedlegg:

Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Masteroppgave: Utvikling av dynamiske kapabiliteter innenfor barnehagesektoren.

Jeg er avgangsstudent ved Masterstudiet i Økonomi og Administrasjon med spesialisering innenfor Foretaksledelse. Bakgrunnen for Masteroppgaven min er de uforutsigbare og stadig endrede rammebetingelsene som preger barnehagesektoren. Jeg vil undersøke om den konkrete håndteringen av disse rammefaktorene kan være et uttrykk for dynamiske kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter blir gjerne beskrevet innenfor en kontekst preget av nyskaping og teknologiske endringer. Barnehagesektoren vil ikke umiddelbart havne i denne kategorien. Omgivelsene og rammebetingelsene som barnehagene opererer innenfor har imidlertid vært både skiftende og relativt uforutsigbare. Jeg antar at dette har tvunget mange barnehager til å foreta noen strategiske valg som gjør at man langt på vei kan benytte denne teorien også innenfor denne sektoren. Dynamiske kapabiliteter er evnen til å oppdage og tilpasse seg endringer i byttemiljøet. En vellykket prosess vil resultere i en bedre tjeneste, en bedre kundekontakt og/eller en høyere kundetilfredshet. Idet muligheten for en økonomisk gevinst i dag er sterkt redusert innenfor barnehagesektoren så vil en vellykket endringsprosess derfor i større grad være et uttrykk for kvalitet og en kvalitativ vekst.

Jeg vil i undersøkelsen legge vekt på forhold knyttet til organisasjon og ledelse. Hensikten er å se om de tre utvalgte barnehagene har foretatt noen endringer i ressursbruk og ressursfordeling knyttet til disse perspektivene i forhold til endrede rammebetingelser. I den forbindelse vil jeg være opptatt av prosesselementer i motsetning til strukturelementer, beslutningspunkter og grad av selvstendig beslutningstaking, i hvilken grad man er åpen for og på hvilken måte man implementerer nye elementer som en følge av endringer i omgivelsene, og hvorvidt man har vært nødt til å foreta dramatiske endringer eller ikke.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og transkribert i ettetid. Det er ønskelig å snakke med to til tre personer fra hver barnehage og da gjerne eier/styrer/pedagogisk leder. Det innsamlede materialet vil bli destruert umiddelbart etter sensur på oppgaven.

Det er ønskelig å sammenligne resultatet av intervjuene med tilgjengelige brukerundersøkelser for om mulig å se en utvikling. De eksterne rammebetingelsene antas å være av negativ art og en stabil eller høy skåre på disse undersøkelsene vil derfor kunne gi en indikasjon på hvorvidt en endringsprosess har vært vellykket eller ikke. Selv om det ikke vil være mulig å knytte dette til konkrete tiltak så kan en slik sammenligning likevel være nyttig for å antyde en retning. De resultatene som kommer frem gjennom intervjuene vil deretter bli drøftet innenfor rammen av dynamiske kapabiliteter.

Innledning:

Navn/alder/utdanning:

Stilling/Stillingsbeskrivelse:

Hvor lenge har du arbeidet i denne barnehagen:

Har du arbeidet i andre barnehager/hvor lenge:

Intervjuguide:

Kan du kort beskrive barnehagens utvikling fra etablering og frem til i dag med hensyn til eventuelle endringer(antall ansatte, fokusområder, størrelse osv.):

Hvordan opplever du at eksterne forhold har bidratt til å forme barnehagen:

Hvordan opplever du at interne forhold har bidratt til å forme barnehagen:

Kan du si noe om hva som har vært hemmende eller fremmende for utviklingen:

Har barnehagen en forretningsplan og følges denne:

Hvordan opplever du omgivelsene som barnehagen befinner seg innenfor i dag (oversiktlig, forutsigbart, uforutsigbart):

Har barnehagen vært nødt til å foreta endringer i driften eller endre ressursbruken som en konsekvens av endringer i omgivelsene:

Kan planlegging og organisering av prosesser basere seg på eksisterende kompetanse, erfaring, rutiner osv.:

Må planlegging og organisering av prosesser basere seg på utprøving av nye muligheter og eksperimentering:

Hvordan oppfatter du barnehagens evne til å identifisere behov for endring:

På hvilken måte er ledelse viktig innenfor barnehagen:

Hvilke andre faktorer anser du som viktige (finansielle, organisatoriske, teknologiske, menneskelige):

Hvordan utnyttes medarbeidernes ressurser i barnehagen:

Hvilken rolle har du i forhold til utviklingsprosesser:

Hvilken rolle har medarbeiderne i forhold til utviklingsprosesser:

Hvordan utnyttes den faglige ekspertisen i barnehagen:

Hvordan organiseres og fordeles medarbeidere og ekspertise i ulike team:

Hvilke utfordringer representerer barnehagen for deg som leder:

I hvilken grad innhenter barnehagen informasjon, kunnskap, kompetanse (internt/eksternt):

Brukes det mye tid på å planlegge og velge mellom ulike alternativer i forhold til informasjon, kunnskap, kompetanse:

På hvilken måte har barnehagen et fokus på kundenytte (foreldre), markedsmuligheter, konkurrenter (etterlignbarhet) og ansatte:

Hvordan foregår kunnskapsutviklingen innenfor barnehagen (fra taus til eksplisitt, taus til taus (sosialisering/organisasjonskultur), eksplisitt til taus (organisasjonslæring):

Hvordan fanges ideer opp, kommer de fra ledelsen eller fra de ansatte:

Hvor autonome får de ansatte være i forhold til de ideene de har:

Bearbeides ideene og planlegges det i forhold til en strategi før tiltak iverksettes eller skjer dette mer impulsivt:

Sikrer man at ulike ideer følger en spesiell retning eller velger man å forfølge flere muligheter og ulike retninger samtidig:

På hvilken måte kan rammebetingelsene virke begrensende på valgmulighetene:

Hvor effektivt mener du at barnehagen utnytter de eksisterende ressursene:

Hvor effektivt mener du at barnehagen utnytter nye muligheter som dukker opp:

Følger arbeidsorganisering, ansvar, myndighet og beslutningsprosess de tekniske, administrative og kreative prosessene på tvers av den hierarkiske strukturen:

På hvilken måte vil du si at arbeidsorganisering, ansvar, myndighet og beslutningsprosess følger de tekniske, administrative og kreative prosessene:

Har barnehagen vurdert radikale omstruktureringer som oppsigelser, permitteringer eller lignende:

Er det blitt foretatt andre større endringer som en konsekvens av endrede rammebetingelser:

Opplever dere at et kostnadsfokus går ut over et kundefokus:

Er det fokus på fastsatte mål eller legges det mer vekt på konsensus og samarbeid underveis:

Hvordan foregår den organisatoriske læringen, og hvordan overføres kunnskap fra individ til gruppe og organisasjon:

Hva tror du er den viktigste (indre) motivasjonen for å jobbe i denne barnehagen:

Hvordan legger barnehagen forholdene til rette for at de ansatte skal få utvikle seg i jobben:

- Bruk av ulike evner, ferdigheter og kunnskaper
- Utføre et sammenhengende arbeid
- Se en større mening med det en gjør
- Kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon (autonomi)
- Informasjon om resultat av arbeidet (tilbakemelding)

Har barnehagen innført ulike former for formaliserte styringssystemer for å tilpasse arbeidet til sine ansatte (opplæringsplaner, medarbeidersamtaler, målstyring...):

På hvilken måte sørger barnehagen for at de ansatte får spennende og overkommelige utfordringer:

I hvor stor grad får medarbeiderne ta selvstendige beslutninger og initiativ:

Hvor mottakelig er ledelsen for nye ideer:

Har barnehagen tillit til medarbeidernes evne til selvstendig mestring og problemløsning:

Vil du beskrive barnehagen som et sted med stort driv og mange tankebrytninger:

Er arbeidsmiljøet preget av humor, spøk og sprø ideer:

Er det stor takhøyde for ulike oppfatninger, forslag og diskusjoner:

Eksisterer det personlige konflikter:

Hvordan vil du beskrive barnehagen med tanke på håndtering av usikkerhet:

Bruker barnehagen mye tid på å utforske nye ideer: