

Nettverksamarbeid - i en ny tid

- En studie blant barnehageledere i
Skien kommune

Anne Kristin Andresen, Marianne Tiochta og Johnny Tiochta

Veileder

Morten Øgård

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2017
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

| | |
|---|-----------|
| Forord | 5 |
| Sammendrag | 6 |
| Kapittel 1. Tema og Problemstilling | 7 |
| Kapittel 2. Relevans av studien og tidligere studier av nettverk i barnehagesektoren | 10 |
| Kapittel 3. Skien Kommune – et blikk på utviklingen innenfor barnehageområde | 20 |
| 3.1 Barnehagene i Skien kommune | 27 |
| 3.2 Styrende dokumenter | 28 |
| Kapittel 4. Metodisk tilnærming | 32 |
| 4.1 Valg av forskningsdesign og metode | 32 |
| 4.2 Nærhet eller distanse til forskningsfeltet | 34 |
| 4.3 Kvantitativ metode | 35 |
| 4.4 Kvalitativ undersøkelse | 36 |
| 4.5 Begrepsavklaring | 36 |
| 4.6 Populasjon, utvalg og avgrensing | 37 |
| 4.7 Utsendelse, frafall og respondenthåndtering | 37 |
| 4.8 Svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlaget | 38 |
| 4.9 Reliabilitet og validitet | 40 |
| Kapittel 5. Nettverksteori – en teoretisk forankring av den avhengige variabelen | 42 |
| 5.1 Nettverksteori og fremvekst | 42 |
| 5.1.1 Inter organisatoriske nettverk | 49 |
| 5.1.2 Policynettverk | 49 |
| 5.1.3 Implementering og tjeneste-nettverk | 50 |
| 5.1.4 Governance nettverk | 51 |
| Kapittel 6. Teoretisk forankring av de uavhengige variablene | 54 |
| 6.1 Trekk ved lederne | 54 |
| 6.1.1 Alder | 58 |
| 6.1.2 Erfaring utover barnehage | 59 |
| 6.1.3 Kunnskap | 61 |
| 6.2 Trekk ved organisasjonen | 62 |

| | |
|---|-----|
| Kapittel 7. I hvilken <i>grad</i> nettverker styrerne i Skien kommune | 70 |
| Kapittel 8. I hvilken grad finner vi <i>variasjon</i> i nettverkstilbøyeligheten | 75 |
| Kapittel 9. Hvilken <i>nytte</i> ser styrerne i å nettverke | 88 |
| Kapittel 10. Oppsummering/avslutning – hvor går veien nå | 95 |
| Litteraturliste | 104 |
| Nettsider | 106 |
| Vedlegg: | |
| Vedlegg 1; Tabeller -Tallmaterialet | 107 |
| Vedlegg 2; Godkjenning NSD | 111 |
| Vedlegg 3; Informasjonsbrev | 112 |
| Vedlegg 4; Spørreundersøkelsen | 114 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| 3.1 Organisasjonskart etter omlegging til trenivå administrasjon, Skien komm. | 23 |
| 3.2 Den nye oppvekstsektoren | 25 |
| 3.3 Assisterende rådmann med funksjon og oppgave | 26 |
| 6.1 Komponenter av lederadferd, kilde: fig 3.3 Northouse, Leadership, s.56 | 58 |

Tabell oversikt

| | |
|---|----|
| 3.1 Utvikling av antall barnehagebarn i Skien kommune | 22 |
| 3.2 Oversikt over barnehagene i Skien kommune | 27 |
| 3.3 Antall barn i de ulike sonene fordelt på kommunal og private barnehager | 28 |
| 3.4 Satsingsområder Skien kommune | 29 |
| 5.1 Ulike former for økonomisk organisasjon, fra Powell (1990:300) | 45 |
| 6.1 Oversikt studier av lederskap «traits and characteristics», Inspirert av Peter G. Nothouse modell s.22 i Leadership, 7.versjon(2016) | 56 |
| 6.2 Analysemodell av ulike faktorer som kan forklare grad av nettverk | 68 |
| 7.1 Nettverksdeltagelse | 70 |
| 7.2 Antall nettverk | 71 |
| 7.3 Type nettverk | 71 |
| 7.4 Lokalisering av nettverk | 72 |
| 8.1 Antall nettverk i forhold til alder | 75 |
| 8.2 Erfaring fra andre bransjer | 77 |
| 8.3 Lengde på arbeidsforholdet i forhold til antall nettverk | 78 |
| 8.4 Lengde på arbeidsforholdet i forhold til antall nettverk | 78 |
| 8.5 Antall barnehager du har jobbet i forhold til nettverk | 79 |
| 8.6 Antall barnehager du har jobbet i forhold til nettverk | 79 |
| 8.7 Nasjonal styrerutdanning i forhold til nettverk | 80 |
| 8.8 Styrere i ulike organisasjoner i forhold til nettverk | 81 |
| 8.9 Frekvens læringsnettverk og styringsnettverk i forhold til organisasjonsform | 82 |
| 8.10 Opptakssone i forhold til antall nettverk | 83 |
| 8.11 Antall årsverk i forhold til antall nettverk | 84 |
| 8.12 Bekreftelse/avkreftelse av hypotesene | 85 |
| 9.1 Styrernes syn på nytteverdi av nettverk | 88 |
| 9.2 Styrerne i ulike organisasjons og syn på nytteverdi | 89 |
| 9.3 Styrernes begrunnelse for deltagelse i nettverk | 91 |
| 9.4 Styrernes begrunnelse for deltagelse i nettverk i nettverk knyttet opp mot organisasjonstype | 92 |

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et masterprogram i barnehageledelse ved Universitetet i Agder, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Målet med oppgaven har vært å kartlegge nettverksamarbeid blant barnehagelederne i Skien kommune. Vi har ønsket å se på i hvilken *grad* nettverker barnehagestyrerne i Skien kommune, i hvilken grad finner vi *variasjon* i nettverkstilbøyeligheten og hvilken *nytte* ser styrerne i å nettverket.

Vi har kartlagt nettverkstilbøyeligheten blant alle styrerne i både kommunale – og private barnehager i Skien kommune, totalt 48 barnehager.

En stor takk går til vår veileder Morten Øgård for veiledning gjennom konstruktiv kritikk, gode råd og innspill gjennom hele prosessen. Takk for faglig dyktighet og interesse for vår oppgave. Det har vært til inspirasjon og god hjelp.

Vi takker også barnehagestyrerne i Skien som var med og svarte på undersøkelsen vår. Takk til alle tålmodige kollegaer i Klyveskogen, Limi og Trollmyra barnehage. Takk også til vår arbeidsgiver Grenland Barnehagedrift for økonomisk støtte, tid og oppmuntring gjennom hele utdanningsforløpet.

Hjalmar Djønne fortjener også takk, for god veiledning og innføring i statistikkprogrammet SPSS.

Til slutt vil vi rette en stor takk til hverandre for godt samarbeid, gode refleksjoner og diskusjoner i arbeidet med oppgaven.

Anne Kristin Andreasen, Marianne Tiochta og Johnny Tiochta

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge nettverkstilbøyeligheten blant barnehagestyrere i Skien kommune. Kartleggingen ble foretatt våren 2017 ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse utarbeidet ved hjelp av SurveyXact.

Vi ønsket å kartlegge alle barnehagestyrerne i kommunen, både private og kommunale, totalt 48 stykker. Svarprosenten for undersøkelsen endte på 89 %.

I oppgaven kartlegges den enkelte styrers nettverktilbøyelighet, og den nytten de ser av å delta i nettverk både personlig og for enheten sin. Vi satt opp en tredelt problemstilling som vi ønsket og finne svar på;

1. I hvilken grad nettverker barnehagestyrerne i Skien kommune?
2. I hvilken grad finner vi variasjon i nettverkstilbøyeligheten?
3. Hvilken nytte ser styrerne i å nettverke?

Nettverkstilbøyeligheten ble analysert med utgangspunkt i forklaringsvariabler.

Variablene vi opererer med er trekk ved leder; alder, erfaring, kunnskap og trekk ved organisasjonen, eierforhold, beliggenhet og størrelse.

Dette er variabler som antas å ha betydning for barnehagestyrernes nettverkstilbøyelighet.

Disse variablene ble satt opp i 6 hypoteser hvorav 2 ble bekreftet. Funn som ble gjort, tyder på at det både er trekk ved styrerne og størrelse på organisasjonene som er avgjørende for deres nettverktilbøyelighet.

Styrerne ble også spurt om begrunnelser for hvorfor de nettverker. Utveksling av kunnskap og erfaring dominerer styrernes svar på hvorfor de nettverker. Det er ellers stor variasjon i begrunnelsene i forhold til hvorfor styrer nettverker.

Opgaven tar for seg historikken i barnehagefeltet i Skien kommune og hvilke utfordringer barnehagen står overfor fremover – *i en ny tid*. Teorigrunnlaget er primært nettverksteori og ledelsesteori som tar for seg ulike trekk ved ledere.

Vi konkluderer med at styrerne nettverker, men i liten grad. Variasjonene i nettverkstypene er også begrenset, det dreier seg stort sett om *styringsnettverk* og *læringsnettverk*.

Kapittel 1. Tema og problemstilling

Tema for denne masteroppgaven handler om barnehageledere i Skien kommune og deres deltagelse i nettverk. Vi har valgt å titulere oppgaven; *Nettverksamarbeid – i en ny tid*.

I en ny tid henspiller til alle de betydelige endringene som er kommet i barnehagesektoren de siste 15 årene. Disse endringene er så omfattende at vi mener det er snakk om en helt «ny tid» for barnehagestyrers arbeid.

I 2004 kom barnehageforliket og i kjølevann av dette svært store endringer i barnehagesektoren. Målet var full utbygging og plass til alle barn som ønsker barnehageplass. I 2009 får alle barn (fylt 1 år) lovfestet rett til barnehageplass.

Igjennom meld. St. 24 *framtidens barnehage*, har barnehagen blitt første frivillige trinn i et langt utdanningsløp. Fra å være et sted hvor fokus har vært hovedsakelig lek, har barnehagen fått krav som strekker seg over et mye videre felt. Vi nevner; barnehagen skal fremme demokrati og demokratiforståelse, ivaretagelse av mangfold og det enkelte barn (minoriteter og barn med særlige behov) likestilling skal fremmes, det skal forbygges og settes inn tiltak mot mobbing. Det finnes altså et mangfold av samfunnets utfordringer som barnehagen skal være med å løse. Barnehagen trer frem som en tydelig del av den norske velferdsstaten. Denne «nye tiden», disse nye forventningene til barnehagen vil utfordre dens ledere til å tenke helhetlig. Spørsmålet er hvor mye er «Skienssamfunnet» preget av denne «governance-tenkningen»? I hvilken grad klarer styrerne å balansere kunnskapsforvaltning, ulike strategiske interesser og måloppnåelse. Hvordan skape interne så vel som eksterne relasjoner, utvikle lokale kreative og lærende nettverk, samt sørge for involvering og påvirkning?

Vi ønsker å se nærmere på i hvilken grad styrere i både de kommunale og private barnehagene i Skien kommune nettverker. I vår oppgave har vi valgte å støtte oss til Podolny og Page sin definisjon av nettverk:

«We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange» (Podolny og Page 1998:59, Fountain 2001)

Gitt at interessen vår ligger i nettverksdimensjonen til barnehagesektoren har vi utviklet følgende tredelt problemstilling.

1. I hvilken *grad* nettverker barnehagestyrerne i Skien kommune?
2. I hvilken grad finner vi *variasjon* i nettverkstilbøyeligheten?
3. Hvilken *nytte* ser styrerne i å nettverke?

Gangen i oppgaven er som følgende.

Oppgaven vår består i alt av 10 kapitler. I første kapittel har vi gjort rede for oppgavens tema og problemstilling. Kapittel 2 tar for seg relevans av studien og tidligere studier av nettverk i barnehagesektoren. I kapittel 3, ser vi på Skien kommune, hvordan er kommunens struktur? Fordeling kommunale og private barnehager og hva er bakgrunnen for kommunens struktur? Vi ser også litt på kommunens historikk innenfor barnehageområdet. I kapittel 4 kommer delen med metodevalg og design. Kapittel 5 tar for seg teori i forhold til nettverk, og den teoretiske forankring av den avhengige variabelen. I kapittel 6 ser vi på den teoretiske forankringen av den uavhengige variabelen. Og i kapittel 7 starter vi med å svare på første del av problemstillingen. I hvilken *grad* nettverker styrerne i Skien kommune? I kapittel 8 ser vi på i hvilken grad ser vi *variasjon* av nettvekstilbøyeligheten? Og i kapittel 9 ser vi på hvilken *nytte* ser styrerne i å nettverke?

I kapittel 10 kommer våre konklusjoner i forhold til problemstillingen og oppgaven oppsummeres. Hvordan ser veien ut videre? Til slutt kommer litteraturliste og vedlegg.

Oppsummering.

I kapittel 1. beskriver vi bakgrunnen for hvorfor vi ønsker å studere nettverk.

Med blick på endringer i barnehagesektoren med dens føringer og styrende dokumenter, samfunnsutvikling og politisk interesse for barnehagefeltet, ønsker vi å sette lys på verdien av nettverksamarbeid.

De omfattende politisk vedtatte endringer og målsettinger for barnehagesektoren de siste 15 årene har gjort det nødvendig for barnehageleder å delta i nettverkssamarbeid utover sin egen organisasjon. Barnehagen i en *ny tid* vil kreve at leder balanser kunnskapsforvaltning, ulike strategiske interesser og måloppnåelser. Det blir også viktig å ivareta interne så vel som eksterne relasjoner, samt sørge for involvering og påvirkning. Det å ha et blick for å skape lokale lærende nettverk vi være viktig for å nå mål som er satt for barnehagesektoren sentralt, i tillegg til lokale mål kommunen har satt.

Det spennende spørsmålet vi da ønsker å studere blir; gjør de det?

Kapittel 2. Relevans av studien og tidligere studier av nettverk i barnehagesektoren.

Nettverksamarbeid kan være med på å støtte en leder i møte med nye utfordringer som følge av endringer. De to siste tiårene har barnehagesektoren i Norge gått igjennom betydelige endringer. Endringene har gjort nettverksamarbeid blant ledere i barnehager helt nødvendig. Tidligere undersøkelser, blant annet gjort av Nike Consult (2007), viser at barnehageledere har særlig evne til å se den enkelte medarbeider og gruppen, altså det å gjøre at individuelle mål blir harmonisert med gruppemål. Nyere forskning og teori, (blant annet Meier og O'Toole 2011) viser spennende sammenheng mellom leders evne til å samarbeide i nettverk og ha blikket rettet utover som avgjørende for å skape gode resultater, og en dynamisk og endringskompetent organisasjon.

La oss se nærmere på endringer i barnehagesektoren som underbygger vår påstand om at samarbeid blant barnehageledere er nødvendig for å følge opp lovverk, rammer og andre krav i sektoren. I 2002 ble opposisjonspartiene på stortinget AP, FRP, SV, og SP enige om en avtale rundt finansiering av og rundt styring av barnehagesektoren (Barnehagereformen). Stortinget behandler Stortingsmelding nr. 24 (2002-2003) – barnehagetilbud til alle og endringer i barnehageloven i 2003, det såkalte barnehageforliket ble inngått. Barnehageforliket går ut på at alle familier som ønsker det, skal få tilbud om barnehageplass i løpet av 2005. Videre skal det være økonomisk likebehandling av og samordnet opptak til kommunale og ikke-kommunale barnehager, til sist skal det innføres en maksimalpris for barnehageplass. I perioden 2004 og frem til i dag skjer store endringer i norske barnehager som følge av barnehageforliket, og en mengde ulike St. meldinger, NOU'er og andre dokumenter fra departementet vitner om dette.

Noen viktige meldinger, lover og dokumenter som er utarbeidet i perioden er: «St.meld. nr. 24 (2002-2003) – Barnehagetilbud til alle - økonomi, mangfold og valgfrihet». «Lov 17. juni 2005 nr. 64 om barnehager». I tilknytning til barnehageloven blir det utarbeidet «rammeplan for barnehage» som utkom i 2006, rammeplanen utdyper lovens bestemmelser om formål, innhold og barn og foreldres medvirkning.

«St.meld. nr. 16 (2006–2007) Og ingen sto igjen - tidlig innsats for livslang læring - et kunnskaps-samfunn for alle».

«Fra eldst til yngst - Brosjyre/Veiledning Kunnskapsdepartementet» (17.06.08). Rapport Kunnskapsdepartementet – «Kunnskapsoversikt om forskning på kvalitet og innhold i norske barnehager» (23.05.08). «Veileder for kvotering av menn til jobb i barnehager», (15.10.09) Brosjyre/Veiledning Kunnskapsdepartementet. NOU 2010 «Med forskertrang og lekelyst», og «Mangfold og mestring». Rapport kunnskapsdepartementet 2011, «Tilsyn til besvær - undersøkelse av kommunene som barnehagemyndighet, herunder kommunenes tilsyn med barnehagene». Meld. St. 6 (2012-2013) «Mangfold og fellesskap». Meld. St. 24 (2012–2013) – «Framtidens barnehage». «Tett på realfag - nasjonal strategi for realfag i barnehagen og grunnopplæringen» (2016-2019), Kunnskapsdepartementet. «Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen» Meld. St 19 (2015-2016).

I tråd med New Public Management (NPM) konseptet har barnehageforliket hatt fokus på økt effektivitet. Det har resultert i fristilling av kommunal virksomhet og nye aktører (private) som fikk mulighet til å delta i utbygging av barnehager i kommunene, blant annet ved at insentiver ble gitt. Utbygging av barnehager skaper større konkurranseeksponering blant barnehagene, dette forsterkes av omfattende føringer for tilsyn av barnehagene som er offentlig og lett tilgjengelig data for allmennheten. Barnehageforliket har ført til større valgfrihet og rettigheter blant brukerne og mer elektronisk service er tilgjengelig. Det er også et større fokus på kunnskap blant ansatte i barnehagesektoren, dette ser vi blant annet på krav om økt pedagognorm og ulike etterutdanningstilbud som for eksempel «styrerutdanningen» som UDIR i samarbeid med flere universiteter og høyskoler tilrettelegger for. De siste dokumentene utarbeidet for barnehagefeltet som «Tett på realfag» og stortingsmelding 19 «Tid for lek og læring- bedre innhold i barnehagen» viser en tydelig dreining fra fokus på kvantitet (full barnehagedekning, pedagogtetthet, struktur og organisering) til fokus på kvalitet. Det stilles konkrete krav om læringsutbytte til barna, det stilles spørsmål om hvordan barnehagen kartlegger kompetansen (blant annet i forhold til språk) til barna, det stilles flere krav til de ansattes utøvelse av arbeidet sitt og deres kompetanse. Krav om tettere og kontinuerlig samarbeid mellom barnehagestyrere og skoleledelse blir også tydeligere.

Barnehagereformen har vært en omfattende kommunereform, det har vært knappe tidsfrister for implementering av endringer, og viktige avklaringer har ofte kommet sent ut til kommunene og til den enkelte barnehage. Dermed har mange nøkkelpersoner i kommunen og den enkelte barnehageleder opplevd tempoet i reformen som svært høy.

Som vi ser har barnehagen blitt en samfunnsinstitusjon som er godt forankret i det politiske feltet der mange aktører er med på å påvirke offentlig barnehagepolitikk. Denne politikken må barnehageledere ta hensyn til og lede iverksettelsen av i sin barnehage. Å være leder i barnehagen medfører både innover og utover rettet ledelse. Som leder har en ansvar for de indre prosessene i barnehagen og det handler om å ta ansvar for barnehagens tilknytning til omverdenen. Det er barnehageleder som har ansvar for viktige funksjoner i organisasjonene som overlevelse og tilpasning til omverdenen, indre samordning og integrasjon (Strand 2001).

Hvorfor studere nettverk som samarbeidsform?

Det siste tiåret har lederrollen blitt mer utadrettet. Det finnes omfattende litteratur om ledelse av barnehagens indre prosesser som motivasjon av ansatte, organisering, strategisk planlegging av barnehagens faglige mål og utviklingsarbeid innad i organisasjonene (K. Børhaug, K. H. Moen, D. Lotsberg, I. Helgøy, A. Homme, K. Ludvigsen, K.-Å. Gotvassli). Det finnes i mye mindre grad litteratur om barnehageledelse og forhold til omverdenen i barnehagelærerens grunnutdanning (Børhaug og Hoås, 2014). Det kan være et behov for at barnehageledere får mer kunnskap om ledelse knyttet opp mot samarbeid med omverdenen og praktiserer deltagelse i ulike nettverk og tverrfaglige samarbeid.

For å klare å etterleve alle krav og forventinger som barnehagen er stilt over for, må leder kunne være effektiv i styring av både det administrative arbeidet og det faglige innholdet. Fokus på åpenhet, innsyn og deltagelse i sentrale prosesser blir avgjørende for hvilken påvirkningskraft en vil ha i sin egen organisasjon. Med store endringer fremdeles pågående i barnehagesektoren vil det være en fordel at leder ligger i forkant og klarer å drive frem nye innovasjoner med tanke på brukere, barnehagens organisering, struktur og samarbeid. Det er sammensatte problemer som skal håndteres og løses i barnehagen som vil kreve at leder vet å benytte seg av ressurser som ligger i egen organisasjon og utenfor

sin egen organisasjon. Det vil utfordre leder til å rette blikket ut og delta i nettverk med ledere i andre barnehager og på tvers av etater.

Eksempler på dette ser vi blant annet i egen organisasjon. Vi leder enheter som inngår i et stort konsern og som har mulighet til å samarbeide med andre barnehager både i samme kommune og andre kommuner i landet. Fra vår organisasjon ble startet i 2006 har vi økt fra 2 til 11 barnehager som vi er i dag, to av disse har blitt kjøpt opp av tidligere eiere (tidligere organisert som BA).

Vi har hatt en felles administrasjon som har arbeidet med økonomi, markedsføring, ikt, pedagogikk, hms og vedlikehold. Det har vært felles møtepunkter for daglige ledere en gang pr. måned og vi har utarbeidet felles styringsdokument og ulike veiledere i forhold til det pedagogiske arbeidet. Barnehagene har vært deler av et konsern (datterselskap) der hver enkelt barnehage har vært eget A.S. Konsernet har hatt 2 eiere. Barnehagene har vært styrt av de samme rammene og målet har vært å gi et likt tilbud til både barna og de ansatte i de ulike barnehagene. Samtidig har vi vært opptatt av at barnehagene skal ha sitt særpreg i forhold til ulike satsingsområder. Dette har gjort til at organisasjonen vår har hatt et bredt tilbud med barnehager med ulike satsingsområde, som blant annet natur og friluftsliv, Reggio Emilia, musikk og drama. Som privat aktør har det vært viktig å være attraktiv i markedet.

I juli 2016 ble vår organisasjon kjøpt opp av en landsomfattende barnehageeier. Dette førte til at vi nå har blitt en del av en organisasjon med over 180 barnehager over hele landet. Eier her er tydelig på at det er en visjon om å fortsette å vokse, også internasjonalt. Det ligger idealistiske motiv bak dette, visjonen er «vi får verdens viktigste verdier til å vokse». Organisasjonen har hovedkontor og administrasjon på Jessheim og har delt landet inn i 9 regioner som da ledes av en regionleder som har fått delegert ansvaret fra eier. Vår nye eiers rammer og verdier må implementeres i barnehagene og nærheten til eier er ikke den samme som tidligere. Men samtidig er vi mange barnehager som skal drives ut fra de samme verdier og rammer. Det vil da være nyttig for oss å kunne samarbeide for at denne implementeringen skal kunne gå så bra som mulig. Samtidig har vi forventninger som dagens samfunn stiller til barnehagen og til de ulike rollene en leder og en organisasjon bør inneha. Med gode interne kommunikasjonskanaler kan vi gjennom vårt konsern utvikle en delekultur og dra nytte av hverandres kunnskap på en god måte.

Som nevnt tidligere har barnehagesektoren vært sterkt preget av markedstenkning, vi har sett flere private aktører kommet til, fordeling mellom privat og kommunal eide barnehager var i 2013 47 % kommunale og 53 % private. 1 av 3 kommuner har på dette tidspunktet mer en 50 % andel private barnehager (noen kommuner har bare kommunale og noen (5) kommuner bare private). Dette kommer vi mer inn på i kapittel 3.

Både private og kommunal barnehager som har blitt bygget de siste 15 årene er større både i areal, antall barn og personal. Dette har ført til flere pedagoger i hver enhet som igjen fører til et større faglig miljø. Men det finnes også noen muligheter for dysfunksjoner i store enheter, for eksempel større byråkrati og uoversiktighet som resultat av størrelse. Det er en mulighet for at nettverk da øker i verdi, både i form av at barnehagestyrene ser stor verdi i å samarbeide mer med andre barnehagestyrene både innenfor egen organisasjon, på tvers av etater, kommunegrensene og ikke minst tverrfaglige samarbeid. Barnehagestyrene retter altså blikket ut og knytter til seg samarbeidspartnere for å kunne møte og håndtere komplekse utfordringer i barnehagen.

Med en høy grad av New Governance tenkning «*the way in which stakeholders interact with each other in order to influence the outcomes of public policies*» (Boivard og Löfler 2003:6), vil man kunne få til nettverksbasert nytenkning og oppgaveløsning. Gjennom nettverkssamarbeid vil barnehageledere sammen kunne påvirke innhold og hvordan innhold skal effektiviseres istedenfor bare å utføre (politiske) vedtak innenfor barnehagesektoren. Det er vanskeligere for en enkelt leder eller bedrift å påvirke barnehagesektorens formelle rammer for faglig innhold. I noen offentlige nettverk er det et mål å utforme felles politikk, dette er kanskje et trekk veldig mange assosierer med nettverk selv om det er et relativt lite antall nettverk som har autoritet til å gjøre det (Koppenjan og Klijn 2004, Sorenson og Torfing 2007). Et nettverk vil for eksempel være begrenset av demokratisk valgt flertallspolitikk som er styrende. At barnehagepolitikk er viktig for politikere viser eksempel fra utarbeidelse av Rammeplan 2017. Rammeplan for barnehage ble i løpet av forrige regjeringssperiode bestemt skulle revideres. I januar 2012 ble det satt sammen et utvalg som har fungert som et nettverk med ulike tverrfaglige aktører hvor oppgaven var å arbeide frem et forslag til ny Rammeplan for barnehage. Det ble så levert forslag til innhold for ny Rammeplan til utdanningsdirektoratet (Udir) våren 2014. Politisk ble det et regjeringsskifte i oktober 2013, i februar 2014 uttrykte kunnskapsdepartementet og ny kunnskapsminister Torbjørn Rød Isaksen at man ønsket å

utsette arbeidet med ny rammeplan til stortingsmelding 19 var klar. I det videre arbeidet med ny rammeplan har en rekke politikere kritisert regjeringen for ikke å ha involvert fagfeltet bedre i arbeidet med ny barnehagepolitikk, selv om Utdanningsdirektoratet har hatt en sterk stemme inn i arbeidet. Ny rammeplan kom ut på høring 20. oktober 2016 og ble ferdig mars 2017, den nye rammeplanen skal være gjeldene fra 01.08.17. Det er tydelig at en endring av politikk og politikere i sentrale posisjoner har ønsket å påvirke rammeplanen og dermed barnehagepolitikken som skal være førende inn i fremtiden. Spørsmålet blir hvem vil styre barnehagene i fremtiden og hvem skal bestemme det pedagogiske innhold i barnehagen i fremtiden? Når pedagogikken politiseres er det politikere med regjeringen i front som er i ferd med å overta agendaen i barnehagen? Blir det lokalpolitikere uten fagbakgrunn som bestemmer strategi og målstyring mens pedagogisk ekspertise presses ut?

Ønsker pedagoger og andre fagfolk innen barnehagefeltet en sterkere stemme i utforming av barnehagens formelle lovverk, vedtekter og andre strategidokumenter kan sterke nettverkkonstellasjoner være en styrke for barnehageledere i dette arbeidet.

La oss se litt nærmere på forskning gjort relatert til nettverk i barnehagefeltet. Hvis vi ser til fag litteratur innenfor barnehagepedagogikk og til dels barnehageledelse har begrepet nettverk ikke fått helt fotfeste. Begrepet brukes heller ikke i ustrakt grad i praksisfeltet, fremdeles er tverrfaglig samarbeid det mest brukte begrepet når en skal uttrykke aktivitet som sammenfaller med definisjon av begrepet nettverk. Flere undersøkelser (Børhaug 2012, Gottvassli 1990) viser at barnehageledere er i liten grad tilbøyelig til å søke kompetanse, samarbeid og hjelp eksternt. Dette på tross av at mye lederteori og forskning viser at det er en viktig kompetanse for ledere å ha i en «*framover lent*» organisasjon som skal være beredt, ikke bare for dagens situasjon men også for fremtiden. Åpenhet, innsyn og deltakelse i sentrale prosesser er viktige stikkord. Man skal lede for fremtiden; i betydningen lede kontinuerlig forbedringer. Dagens konkurransesituasjon vil kreve utadrettet ledelse som bygger allianser utenfor barnehagen for å skaffe driftsgrunnlag i form av ressurser, omdømme og støtte i omgivelsene. Nettverk sørger for bedre informasjon, dermed kan det gi bedre grunnlag til å beslutte ved å drive nettverksbygging. Bedre samarbeid gir igjen bedre legitimitet, for eksempel samarbeid mellom barnehage og skole. Det finnes flere undersøkelser som underbygger nettverks betydning. Blant annet gjorde Meier og O'Toole (2011) en undersøkelse i USA vedrørende skoleledere og

nettverkstilbøyelighet som viste en sammenheng med skolens måloppnåelse og nettverkstilbøyelighet.

Børhaug og Lotsberg (2010) sin forskning viser at nettverksbygging er en viktig dimensjon ved utadrettet ledelse i barnehagen og særlig overfor andre instanser i kommunen. Barnehagen er en av flere instanser, og barnehagelærere en av flere profesjoner i den norske velferdsstaten som skal bidra til at barn får gode oppvekstvilkår.

Skoler og barnehager i de tre skandinaviske landene står overfor forbløffende like utfordringer. Det er derfor mye som tilsier at nettverksamarbeid blant ledere på tvers av de nordiske landene også vil være nyttig.

Dion Sommer, professor i utviklingspsykologi ved Aarhus Universitet i Danmark sier i sitt innlegg på Lederforum, en konferanse i Oslo mars-2017 at barnehagene må gjøre barna forberedt på det samfunnet det skal bli en del av. Det «nye» samfunnet som vil være påvirket av globalisering og avansert teknologi vil kreve at barna lærer seg mer enn bare fakta. De må ha evne til å engasjere seg i verden omkring seg. De må aktivt søke ny kunnskap og kunne løse problemer og utfordringer det blir satt ovenfor. Evne til å møte komplekse utfordringer og løse disse er en viktig egenskap. De må kunne generere løsninger ved å syntetisere, transformere og anvende informasjon på nye måter. De må være kreative, fleksible tenkere. De må ha evne til å være «livslang lærende» så de kan skape signifikant forandring i verden. Han viser til sin evolusjonsforskning og trekker frem de menneskevisjonene han mener er viktig for å lykkes i det fremtidige samfunnet.

- Det primært aktive menneske
- Det primært sosiale menneske
- Det samarbeidene menneske
- Det symbolbrukende menneske
- Det tenkende, og reflekterende menneske
- Det gruppe og kulturskapende menneske
- Det nysgjerrige og undrende menneske
- Det lærelystne og lekende menneske

Sommer,D. (2017)

Han viser til at tidlig start gir senere gevinst. Men dette betyr ikke at barnehagen skal bli «skolsk». Barnehagens pedagogikk må få styre barnehagens innhold. Testing og styrende læring skal ikke være fokus i barnehagene.

Globalisering betyr at store deler av verden knyttes langt tettere sammen, og at det er mer gjensidig påvirkning og avhengighet mellom dem enn før. OECD er stolt over å ha påvirket politikken i nær sagt alle land som er med i PiSA. Andreas Schleicher, den mektige lederen av PiSA-prosjektet, innledet TED-talk med setningen; *“Pisa is really a story of how international comparisons have globalized the field of education that we usually treat as an affair of domestic policy»*. Det er tydelig at utdanningspolitikken er blitt globalt anliggende, hvor PISA har blitt gullstandard for skolens kvalitet. Står barnehagene for tur nå? Den internasjonale sammenslutningen for fagforeninger for lærere i barnehage og skole, education International, vedtok på sin verdenskongress i 2015 at kampen mot privatisering og kommersialisering skal være deres topp prioritet i årene som kommer.

Pasi Sahlberg betegner skoleutviklingen som «GERM- Global Educational Reform Movement». Med det mener han; fellestrekk som standardiserer undervisning og læreplaner, mer testing, testbasert «accountability», rangering av skoler og lærere, prestasjonsbasert lønn, utdanning for markedet, privatisering, konkurranse og fritt skolevalg.

I rapport (2015) utført i grunnskolen av Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU), viser diagrammer at internasjonalisering har en samlet positiv effekt på skolens faglige tilbud blant annet blir det trukket frem: positivt for skolen omdømme, styrker lærerens motivasjon i jobben, styrker lærerens kompetanse. Rapporten viser at grunnskolen i ustrakt grad arbeider med nettverksbygging og internasjonalisering på ulike plan. Barnehagesektoren er lite preget av internasjonale nettverk, dog det finnes eksempler på nettverkverktøyforbindelser mellom de nordiske landene i forhold til faglig nettverksamarbeid, for eksempel samarbeid mellom det norske, danske og svenske Reggio Emilia nettverket (pedagogisk filosofisk pedagogikk) hvor ulike nettverkaktører fra høgskole og universitet, barnehageetater og barnehagestyrere samarbeider.

For at ledere i ulike deler av utdanningssektoren, deriblant barnehage skal kunne påvirke rammene som er og blir styrende for sektoren, vil nettverk både lokalt og på tvers av landegrensene være viktig.

Hva skal vi bidra med gjennom dette studie om barnehagestyrerne i Skien kommune og nettverk? Jo vi ønsker å videreutvikle forståelsen av nettverk og dens muligheter og betydning. Gjennom vår undersøkelse blant alle styrerne i Skien kommune kan vi si noe om hvor mye de nettverker, hvem de nettverker med og hvilke nytte de mener nettverkene gir. Vi håper denne kunnskapen kan bidra til en ny forståelse av nettverk som kan benyttes både i og utenfor Skien kommune.

Oppsummering

Nettverksamarbeid kan være med på å støtte en leder i møte med nye utfordringer som følge av endringer.

Ønsker pedagoger og andre fagfolk innen barnehagefeltet en sterkere stemme i utforming av barnehagens formelle lovverk, vedtekter og andre strategidokumenter, kan sterke nettverkkonstellasjoner være en styrke for barnehageledere i dette arbeidet.

I perioden 2004 og frem til i dag skjer store endringer i norske barnehager som følge av barnehageforliket, og en mengde ulike St. meldinger, NOU'er og andre dokumenter fra departementet vitner om dette.

Barnehageforliket (2003) går ut på at alle familier som ønsker det, skal få tilbud om barnehageplass, opprinnelig i løpet av 2005. Økonomisk likebehandling av og samordnet opptak til kommunale og ikke-kommunale barnehager, og innføring av maksimalpris for barnehageplass er også sentrale elementer. Barnehagereformen har vært en omfattende kommunereform, det har vært knappe tidsfrister for implementering av endringer, og viktige avklaringer har ofte kommet sent ut til kommunene og til den enkelte barnehage. Dermed har mange nøkkelpersoner i kommunen og den enkelte barnehagestyrer opplevd tempoet i reformen som svært høy.

Barnehagen har blitt en samfunnsinstitusjon som er godt forankret i det politiske feltet der mange aktører er med på å påvirke offentlig barnehagepolitikk. Med en høy grad av New Governance tenkning «*the way in which stakeholders interact with each other in order to influence the outcomes of public policies*» (Boivard og Löfler 2003:6), vil man kunne få til nettverksbasert nytenkning og oppgaveløsning.

Gjennom nettverkssamarbeid vil barnehageledere sammen kunne påvirke innhold og hvordan innhold skal effektiviseres istedenfor bare å utføre (politiske) vedtak innenfor barnehagesektoren.

Skoler og barnehager i de tre skandinaviske landene står overfor forbløffende like utfordringer. Det er derfor mye som tilsier at nettverksamarbeid blant ledere på tvers av de nordiske landene også vil være nyttig.

Det er gjort noe forskning på nettverksamarbeid og grad av måloppnåelse på oppvekst/utdanningsfeltet. Meier og O'Toole (2011) gjorde en undersøkelse i USA vedrørende skoleledere og nettverkstilbøyelighet som viste en sammenheng med skolens måloppnåelse og nettverkstilbøyelighet. Denne forskningen er imidlertid gjort på skolefeltet og det kan ikke alltid relateres til ledere i barnehagesektoren.

Vi mener at vår undersøkelse kan bidra til forståelse av nettverk og nettverkens muligheter blant styrerne i Skien kommune. Studie vil også være mulig å relatere til andre kommuner, da det ikke finnes grunn til å tro at Skien kommune skiller seg nevneverdig ut i forhold til andre mellomstore kommuner i Norge.

Kapittel 3. Skien Kommune – et blikk på utviklingen innenfor barnehageområdet

Skien kommune er Norges 11. største kommune med sine 53745 innbyggere. Kommune har lange tradisjoner innen barnehagepolitikk. Helt siden høsten 1945 har barnehager vært på den politiske agenda. Den gang var det private aktører med prestefru Hanken Seip i spissen, som tok til ordet for at det var behov for en barnehage i Skien. Og sammen med representanter for byens politiske kvinneorganisasjoner: Marie Olsen fra Arbeiderpartiets kvinneforening, Elin Mæland fra Venstrekvinnelaget og Ann-Mari Aasland fra Høyrekvinnerens klubb, klarte de høsten -46 å få til et dagtilbud på 4 timer for barn i alderen 4-7 år. De fikk også støtte fra kommunen på kr. 5000,- i tillegg til en mindre bevilgning fra Menighetspleien til oppstart og første års drift.

I årene 1948-50 sto flere frivillige aktører frem og startet opp 3 nye barnehager. To av dem er fortsatt i drift i dag, en kommunal og en privat. Men det skulle ta over 20 år før det ble etablert flere barnehager i Skien. Først i begynnelsen av 70-årene ble det etablert barnehager på Klyve og Gulset (kommunale barnehager) for å ta unna for et skrikende behov (Kampen for barnehager i Skien. Historisk tilbakeblikk skrevet av Ann Mari Aasland 1992).

Fra den første barnehagen ble etablert og til i dag har det hele tiden vært en grunntanke om at barnehagen skal bidra til å gi samfunnets borgere et pedagogisk tilbud som er med på å forme barna til samfunnets beste. I Skien var det først en privat som etablerte en barnehage tuktet på ideologisk verdi. Så kom en annen privat som ble til i forbindelse med industrien. Men på 70-tallet kom kommunen på banen og tok over mye av satsningen. I starten tenkte man at barn fra de laveste samfunnsklassene trengte denne utdannelsen. I dag er det en allmenn viten om at barnehage er både nyttig og viktig for alle barn, uavhengig om hvilke familie de kommer fra og det er politisk vedtatt hvilke kriterier som skal ligge til grunn for at man kan eie, drive og kalle det en barnehage (barnehageloven, forskrifter mm). Men det er fortsatt sett på som en viktig arena for barn som av ulike grunner har «falt litt utenfor». Barnehagene har fått en utjevne funksjon i samfunnet (Barnehageloven §2).

Samfunnsmandatet som er gitt, skal redusere barns ulikheter som de kommer med fra sine respektive familier slik at de, når de begynner på skolen, så skal de ha en noenlunde like erfaringer og kunnskapsbakgrunn. Barnehagen skal inneha ulike kvalitative gode funksjoner som barn skal utvikle seg under og som storsamfunnet ser på som nyttige og verdifulle (sosial kapital). Enkeltmenneskets evne til å tilnærme seg andre og kunnskap om demokratiske verdier, vil lære dem til å bli gode borgere som vil bidra til å utvikle samfunnet i fremtiden.

For Skien kommune sin del så har det skjedd store organisatoriske endringer innenfor barnehagefeltet som igjen har skapt endrede rammeforhold for barnehagene. Skien kommune har i tiden etter krigen vært en «rød» kommune med kun noen få unntak (80-84, 88-89, 94-95, 99-03). Siden 2003 og frem til i dag så har Arbeiderpartiet, med ulike koalisjoner, hatt styringen og hatt styring på de fleste endringene i nyere tid. Noe dagens situasjon kan være et resultat av det. Fra tidlig 90-tall og frem til 2001 så var majoriteten av barnehagene i Skien, kommunale barnehager. Men etter det store barnehageforliket i 2003 ble det i tidsrommet 2002-2011 bygget 13 private barnehager. I 2004 lå alle barnehagene under Skole - og barnehageavdelingen, hvor de hadde en skolesjef på topp og rett under skolesjefen, en leder for barnehagesektoren. Hele barnehageorganisasjonen var da lagt sammen med alle støttefunksjoner til skole og barnehage (SPT, PPT). Barnehagene hadde felles møtepunkter, noe som ga de mulighet til å samkjøre mye av driften til det beste for kommunen.

Blikket var hovedsakelig rettet innover i egen organisasjon/enhet og det var lite krav som ble stilt til den enkelte barnehage. De hadde felles administrasjon og de kunne benytte seg av ulike tilbud gitt av kommunen på like premisser uavhengig om de var kommunale eller private. Samarbeidet på barnehagefeltet var godt og det var god dialog på tvers av barnehagene innad i kommunen. Men i denne perioden kom mange private aktører inn på markedet og forholdet mellom kommunale- og private barnehager var i endring.

Fortsatt var begge grupperingene under samme administrasjon, men det ble merkbart på felles møtearenaer når saker kom opp til diskusjon. Noe informasjon gikk bedre i den ene grupperingen enn i den andre, hjelpefunksjoner ble skjevfordelt til fordel for den ene gruppen, tilbud i kommunen som byens is-stadion ble gratis for den ene gruppen mens den andre måtte betale pr. barn for inngang, lærlinger ble forbeholdt den ene gruppen.

Dette var saker som ble organisert fra sentralt hold. Barnehagene seg imellom begynte å samle seg i tettere grupperinger, men da etter en geografisk deling. Kommunale og private fant sammen og delte kunnskap og informasjon til det beste for gruppen. Mye av samarbeidet gikk på å løfte den enkelte barnehage men det kom frem av gruppene at mange rammefaktorer var ulike og kravene til administrasjonen ble mer krevende sett ut ifra de enkelte gruppene kompleksitet. En sektor som tidligere hadde jobbet med de samme mål og visjoner, fått de samme midlene og jobbet med de samme knappe faktorene, så nå at hverdagen hadde begynt å endre seg. Flere barnehager ga administrasjon mindre kontroll på «sine egne» barnehager og de kommunale barnehagene ønsket mindre byråkratisk drift som de private barnehagene hadde. Den kommunale driftsformen kunne merkes i en sektor som nå var inne i en endring.

Ut i fra tabellen under ser vi at kommunen hadde majoriteten av barn frem til 2006. Etter 2006 tok private barnehager over og hadde ved siste telling over 500 barn mer enn de kommunale barnehagene. Vi kan se at den kommunale andelen har vært ganske konstant på mellom 1100-1200 barn mens det i de private barnehagene har vært en markant økning i samme periode.

Tabell 3.1 Utviklingen av antall barnehagebarn i Skien kommune

| Årstall | Kommunal | Privat | Differanse | Skolestartere K-P |
|---------|----------|--------|------------|-------------------|
| 2001 | 1129 | 703 | 426 | 314 - 171 |
| 2003 | 1172 | 897 | 275 | 331 - 203 |
| 2006 | 1142 | 983 | 159 | 318 - 234 |
| 2009 | 1223 | 1435 | 212 | 292 - 263 |
| 2012 | 1112 | 1632 | 520 | 247 - 296 |
| 2015 | 1104 | 1616 | 512 | 287 - 301 |

Tabell 3.1 Antall barnehagebarn fordelt kommunal (K)og privat (P). Tall hentet fra Basil – Skien kommune

I 2008 gikk Skien kommune fra å være styrt etter en fler-nivå modell til å bli styrt etter en 3-nivå modell. Skole og barnehagehageetaten ble løst opp og lagt til en større etat. Oppvekst (som det da ble hetende) ble i tillegg til skoler og barnehager også områdene voksenopplæring, spesialskoler, barnevern, forebyggende helsetjenester, flyktninger og kulturskole (fig. 3.1).

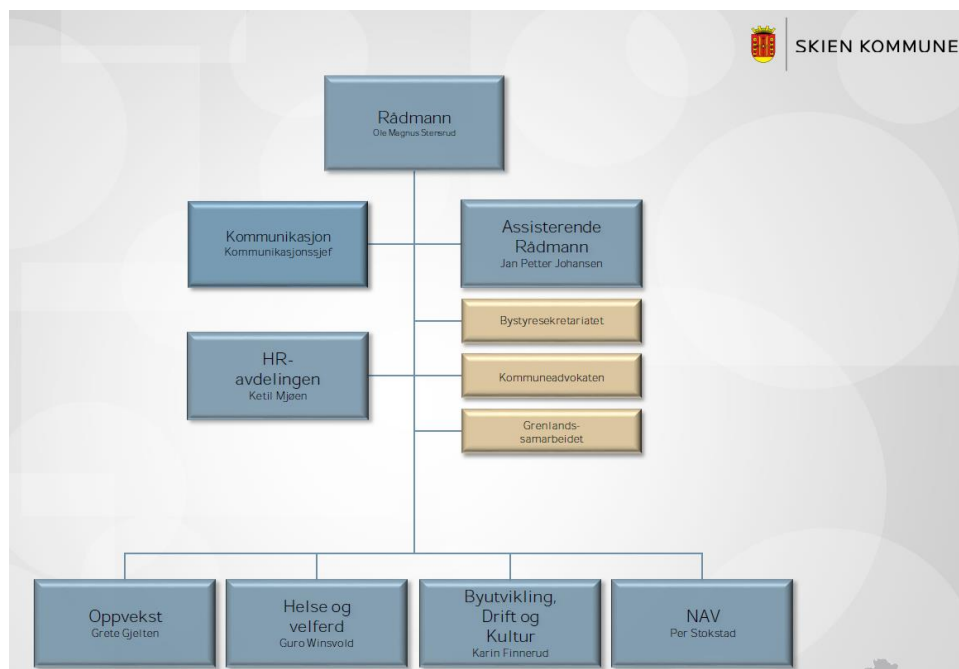


Fig. 3.1 Organisasjonskart etter omlegging til 3-nivå administrasjon.

Dette var et resultat av kommune-Norge sitt nye krevende oppdragsbilde, hvor flere tjenester ble tillagt kommunen og New Public management med fokus på resultat og effektiv tjenesteproduksjon inntok Skien. Administrasjonen fikk nå flere oppgaver, flere mennesker å lede, samtidig som det nasjonalt ble satt i gang prosesser for å se på ressursinnsats, prioriteringer og måloppnåelser i kommune-Norge ved hjelp av KOSTRA. Kommunen ble tvunget til å rette blikket utover og finne måter både å bli mer kostnadseffektive men også nye måter å drive kommunale tjenester på. Dette ga Skien et stort tallmateriale som kunne settes opp mot andre sammenliknbare kommuner og ressursbruk i ulike områder, også barnehage. Oppvekstsektoren ble nå så stor at felles møter mellom kommunale og ikke-kommunale barnehager ble vanskeligere og vanskeligere og i 2010 stoppet fellesmøter helt opp. Fra da ble det laget 2 grupperinger fra administrasjonens side. Møtene ble holdt avskilt og kommuneadministrasjonen kom nå bare på de private styremøtene for å gi ut felles informasjon fra området oppvekst.

Dette fikk politisk aksept og samarbeidsklimaet i oppvekst ble dermed endret. Vanlig møtestruktur ble opprettholdt i de kommunale barnehagene med faglig oppdatering, felles refleksjon, delekultur og relasjonsbygging. Ansvar for innholdet av det pedagogiske arbeidet ble nå gitt til den enkelte private eier og kun de lovpålagte støttefunksjoner som PP-tjeneste o.l. ble opprettholdt. De private organiserte seg på samme måte som de kommunale med fellesmøter, felles kurs, delekultur og samarbeid. I tillegg delte de private seg i mindre grupper også kalt nettverk med 3-5 barnehager i hver gruppe.

I kjølvannet av dette så kom også sammenlikningen mellom kommunale- og private barnehager. En tjeneste som tilbyder av barnehageplass, som i utgangspunktet skulle være lik, ble nå funnet veldig ulik. De ulike aktørene begynte å øke konkurranseelementene og det ble satt søkelys på kundebegrepet. Hva måtte den enkelte barnehage gjøre for å få fortrinn fra de andre? Og hadde de private barnehagene det så mye bedre økonomisk at konkurransen ble gjort på feil grunnlag?

Frem til nå hadde midlene som de private barnehagene fikk, kommet fra statlig hold i form av øremerkede midler. Men man kunne nå merke at det innad i sektoren begynte å stilles spørsmål om hvordan de private - og de kommunale barnehagene fikk ulike resultater ut ifra sine midler. Det var flere som mente det var klare forskjeller i Skien kommune. Skien kommune ga så 4 store kommunale barnehager mulighet til å drifte barnehagen i 2 år med en rammefinansiering. Det som kom frem etter denne prøveordningen var at de 4 barnehagene hadde mindre sykefravær, hadde mer penger til investering og trivselen økte i personalet. De fikk likere vilkår med de private. Flere av de private barnehagene kunne vise til mer vekst, mer innhold og flere fornøyde brukere. Mange av de bygde nye barnehager, kom med nye lekeapparater og profilerte seg godt. Skille begynte å bli stort i Skien men i 2011 kom en ny endring som skulle vise seg å bli nok en kamp for de private aktørene. Øremerkede midler sto for fall. I 2011 ble det bestemt at fra nå skulle kommunen selv være ansvarlig for å finansiere barnehagene. Staten ga hele pengepotten som de tidligere hadde fordelt selv, til de respektive kommunene også var det kommuneøkonomien som bestemte den videre fordelingen. Med dette ble det gjort noen kommunale grep i Skien som nå begynte å merke av oppgaver og økonomi sto i sterk kontrast. Kommunen ville ikke og kunne ikke bruke like mye på barnehagetilbudet. Nok en gang ble de 2 områdene, kommunale - og private barnehager satt opp mot hverandre. Nå skulle de private barnehagene få penger ut ifra

hvor mye midler kommunen brukte på sine egne barnehager. Skien som til nå hadde brukt KOSTRA, så hvor mye andre sammenliknbare kommuner brukte på barnehage og la seg på et ønsket nivå for sine egne barnehager ut ifra både hva de ville bruke av midler men også av hva barnehagene kunne klare seg med. Mindre til kommunale- ga mindre til private barnehager. Det førte til at de private barnehagene fikk mindre handlingsrom.

I tillegg til midlene som nå ble fordelt direkte fra kommunen, ville oppvekst også se på en ny løsning for å dele disse to gruppene som tidligere vært under samme styresett, gitt den samme tjenesten og stått sammen for best mulig barnehagetilbud. Med ny forskrift så ble det bestemt at kommunen ikke lenger hadde noen administrativt ansvar for de private barnehagene og de private ble derfor flyttet bort fra oppvekstområdet i kommunen og over til assisterende rådmann. Der ligger de nå sammen med økonomi- og regnskapsseksjonen i kommunen, kemneren, it-seksjon, brann- og feievesen for å nevne noen (fig. 3.2)

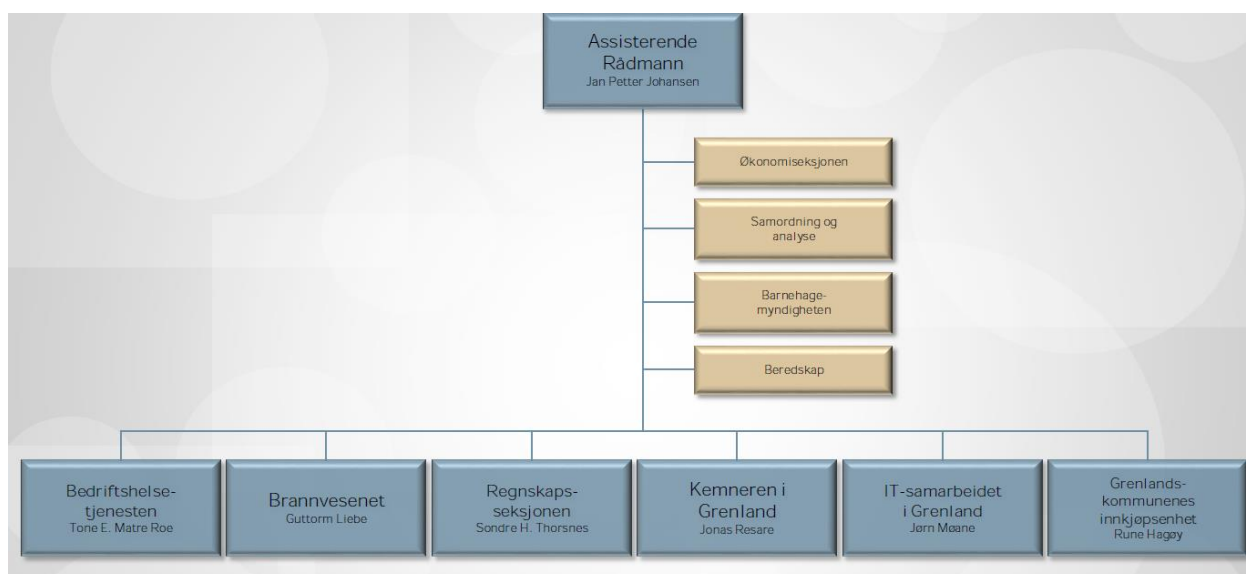


Fig. 3.2 Assisterende rådmann med funksjoner og oppgaver.

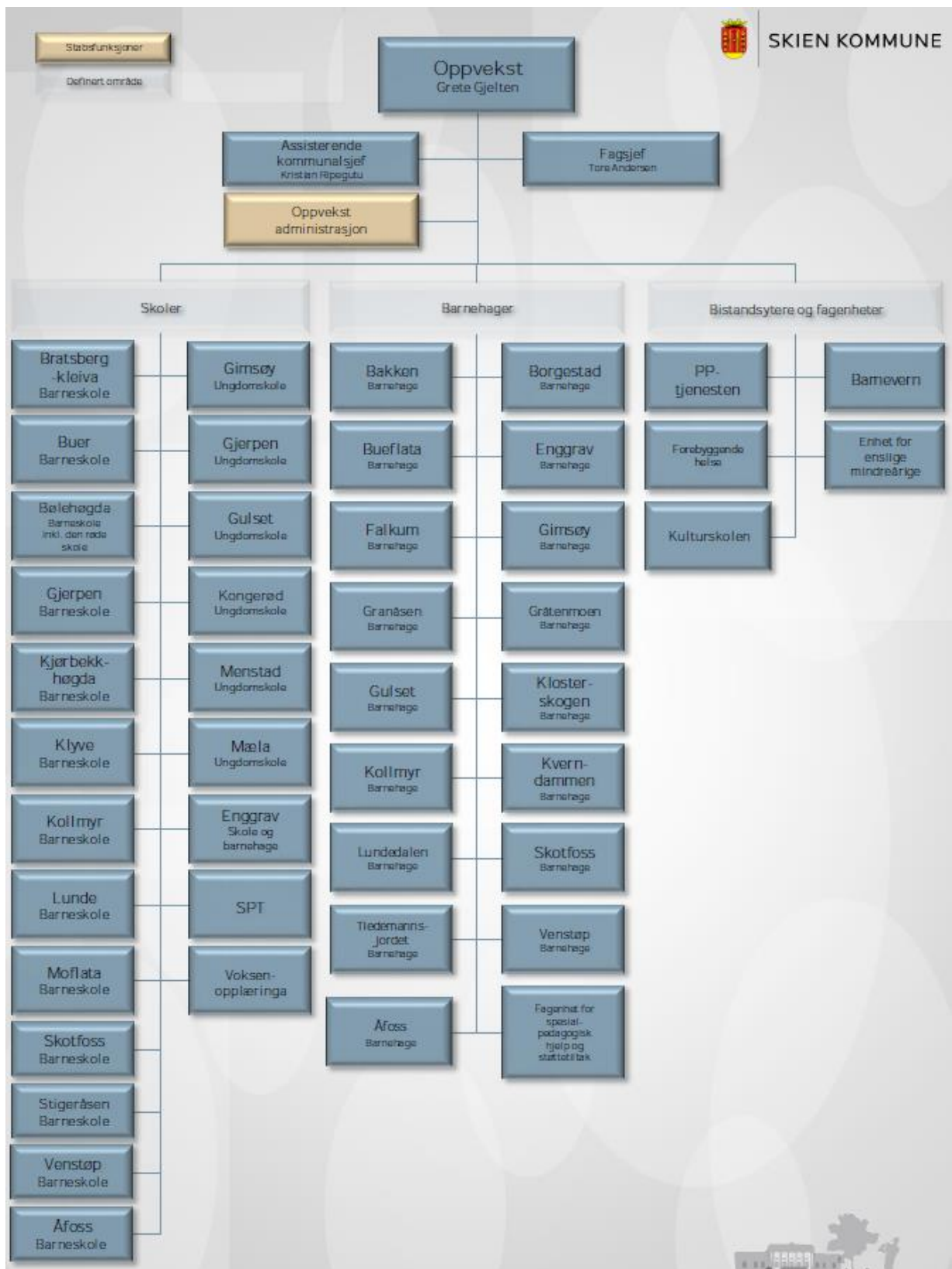


Fig. 3.3 Den nye oppvekstsektoren når de private er tatt ut.

3.1 Barnehagene i Skien kommune

I Skien kommune (2015) er det 21 kommunale barnehager og 27 private barnehager (tall hentet fra KOSTRA 2015) som til sammen har ansvaret for 2720 barn (tabell 3.3).

Kommunen er delt opp i ulike soner og det er både kommunale og private aktører representert i alle sonene. Nedenfor er barnehagene satt inn i en modell fordelt i soner, eierforhold og størrelse.

| Sone Sentrum | Sone Øst | Sone Vest | Sone Gulset/Klyve |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Falkum (k-4) Fossum (k-1)* | Harmonien (p-5) | Trollmyra (p-3) | Einaren (p-3) |
| Lundedalen (k-4) Hanken (k-2)* | Gustavas Hage (p-2) | Maurtua (p-8) | Tiedemannsjordet (k-3) |
| Betanien (p-1) | Brekke (p-2) | Maribakkane (p-6) | Granåsen (k-3) |
| Tabernakelet (p-2) | Kapitelberget (p-2) | Trekløveren (p-3) | Skotfoss (k-2) |
| Limi (p-4) | Bøle misjonskirke (p-2) | Skogmusa (p-3) | Kulturstien (p-4) |
| Venstøp (k-4) Tufte (k-1)* | Borgestad (k-4) Ballestad (k-2)* | Klosterskogen (k-4) | Kverndammen (k-4) |
| Gjerpenshavna (p-4) | Buerflata (k-4) | Gimsøy (k-4) | Klyveskogen (p-5) |
| Hjerterommet (f-1) | Bratsberghavna (f-1) | Gråtenmoen (k-4) | Kongerød (p-4) |
| Bakken (k-4) | Gregorius (p-4) | Knøttene (f-1) | Kollmyr (k-4) |
| Skogstien (f-1) | Troens Liv (p-2) | Melum (p-1) | Gulset (k-4) |
| Engrav spesialbhg (k-1) | Varpet (f-1) | Åfoss (k-4) Fuglespretten (k-1)* | Lillefot (p-4) |
| | | Gimsøy åpne bhg (p-1) | Klyve åpne bhg (p-2) |

Tabell 3.2 Oversikt over alle barnehagene i Skien kommune

P: privat, **K:** kommunal, **F:** familiebarnehage, tallet representer antall avdelinger.

De med * har felles styrer.

| | Sentrum | Øst | Vest | Klyve/Gulset | SUM |
|----------------|----------------|------------|-------------|---------------------|------------|
| Kommune | 361 | 173 | 244 | 326 | 1104 |
| Private | 227 | 394 | 532 | 435 | 1616 |

Tabell 3.3 Antall barn i de ulike sonene fordelt på kommunale og private barnehager. (KOSTRA-rapportering 2015).

3.2 Styrende dokumenter

Avdeling for oppvekst har over en lang periode fra 2000 og frem til i dag vært innom mange korte og intense prosjekter som har vært med å sette fokuset for sektorens pedagogiske retning og forankring. Det har ikke blitt ført en langtidsplan for som vi for eksempel har sett i Oslo-skolen med sin planmessige drift helt fra ca. år 2002 har hatt felles mål og strategi for sine skoler, ansatte og elever og som i tillegg til en pedagogisk forankring også har vært vedtatt politisk. Skien har gjort det på en litt annen måte. Her har de valgt å gi sitt pedagogiske utvalg stor råderett over kommunens sin retning og det har vært svært få politiske prosesser både i planleggingsfasen og i vurderingsfasen. I planleggings- og utviklingsfasene av de ulike prosjektene har oppvekst sitt pedagogiske team, sammen med noen kommunale styrere, laget de ulike strategiske planene for disse prosjektene. De private barnehagene har valgt ut fra sine interessefelt om de vil være med på de ulike prosjektene. Derfor har det ut ifra hva de ulike prosjektene har vært også vært skiftende deltakelse fra de private barnehagene. Dokumentene har belyst behovene fra de kommunale barnehagenes vinkel, noe som kan ha bidratt til at det har blitt en 2-delt kommune som kan være både bevisst og ubevisst. Nedenfor er det skissert opp noen av de ulike prosjekt som har vært ledet kommunalt og som de private, ut i fra egen interesse, har vært med i dog i veldig ulik grad. Noen har ikke vært med i det hele tatt i veldig mange år, mens andre har hoppet litt til og fra, fra år til år.

Satsingsområder, Skien kommune

| År | Satsingsområde | Kommentarer | Politisk prosess |
|-------------|--|--|-----------------------|
| 1998 - 2002 | Sosial kompetanse | Bruk av Kari Lamers «Du og jeg og vi to» | Ingen politisk føring |
| 2003 - 2007 | Mange intelligenser, læringsarter og læringsstiler(MILL) | Barnehagene hadde størst fokus på Mange Intelligenser | Noe politisk føring |
| Start 2009 | Barnehagevandring | Et verktøy for å måle kvaliteten på samspillet i barnehagen | Ingen politisk føring |
| 2011 - 2014 | Barnesamtaler | Systematiske samtaler med barn; individuellt og i gruppe | Ingen politisk føring |
| 2011 - 2014 | Lek, vennskap og relasjonskompetanse | Prosjekt i samarbeid med Kari Pape og Terje Melaas | Ingen politisk føring |

Tabell 3.4 Oversikt over de ulike satsingsområder i Skien

Skien kommune kartla for 2 år siden tydelige utfordringer på skole og barnehageområdet. Derfor har kommunen vedtatt en ny strategisk plan for oppvekst som strekker seg fra 2013-2023. Oppdraget er gitt av bystyret og som de selv skriver; dette skal vi oppnå gjennom å styrke de ordinære barnehagene og skolene. *De barna og unge som trenger ekstra bistand skal få dette, så langt det er mulig, inn i den ordinære barnehage- og skolesituasjonen. Her blir **alle** tjenester i oppvekstområdet viktige bistandsyttere* (strategisk plan for oppvekst 2013-2023).

Det er laget noen mål for denne strategiske planen også. De ansatte som jobber med barn og unge skal gjennomføre kommunens introduksjonsprogram i tillegg til et eget program for oppvekst, der verdier og barnesyn er sentrale elementer. Videre står det at Skien skal være en helhetlig opplærings- og utdannings arena. I tillegg til dette så skal vi samarbeide aktivt og lyttende ved å etablere gode samarbeidsarenaer med klare målsettinger. Og som et siste mål så skal vi fremme helse og levekår hos barn og unge. Det er også blitt laget noen målekriterier som skal bidra til å se om prosessen er god underveis.

Mål for strategidokumentet

Håpet er at ved å jobbe etter denne planen så skal 90 % av alle ungdommer i Skien kommune fullføre videregående opplæring på normert tid. Eksamenskaraktersnittet i matematikk skal være på 3,5 og ingen elev skal ha mer enn 5 % fravær. For barnehagen er det laget noen kriterier som sier at alle pedagoger i barnehagen skal ha godkjent

utdanning, barnehagen skal ha minimum 50 % pedagogtetthet og enkeltvedtak skal ikke overstige 2 %. Planen sier noe om hva oppvekst forventer å oppnå i Skien kommune de neste 10 årene. Planen bygger på en kartlegging av levekår i Skien kommune, gjennomført av Telemarksforskning og som sier følgende:

- 7 % av Skiens barnebefolkning (0-18 år) lever i hushold som er kategorisert som langtidsfattige.
- Skien kommune har lavere utdanningsnivå enn gjennomsnittet for landet for øvrig.
- Skien ligger høyt i forhold til drop-out.
- I absolutte tall har Skien den 14. største innvandrerbefolkning av kommunene i Norge.
- Skien har relativt mange barnevernssaker sammenliknet med landet for øvrig.

(Hentet fra Strategisk plan for oppvekst 2013-2023, s. 16)

Som avslutning i planen er det skrevet en definisjon på barn og unge;

» Dette er barn og unge som er innbyggere/folkeregistret i Skien kommune og som direkte berøres av ulike tjenester og aktiviteter rettet mot gruppa».

To ting er allerede satt i gang for å komme nærmere noen av målene i planen. Det er noe som kalles Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) og det er realfagsatsing i barnehagen. Begge disse prosjektene er kommet godt i gang både i kommunale og private barnehager. Det oppleves som like viktig i begge leire å jobbe for å strekke seg ut til den enkelte bruker og det er satt av mye ressurser både på kommunal og privat side for å komme i gang så tidlig som mulig med både BTI og realfagsatsingen. Kompetansebyggingen har kommunen stått for og det er blitt satt opp nok kurs til at både privat og kommunal side kan ta del i det.

I 2016 var det totale tilskuddet til private barnehager på kr. 204 978 773. I en tid hvor økonomien er trang og målene man har satt for oppvekst er høye og mange, kan nettverk være et viktig virkemiddel for å få til en samfunnsøkonomisk gevinst av denne satsningen. Det er gjort grep det siste året på å få i gang igjen flere av «synapsene» mellom de private og kommunale barnehagene som fungerte tidligere på slutten av 90-

tallet og i starten av 2000 som tidligere nevnt i oppgaven. Alle barnehagene er som tidligere beskrevet invitert inn både på realfagsatsing og BTI-prosjektet. Og det er ansatt flere i det kommunale barnehagefeltet nå, som har erfaring fra private barnehager. Dette er grep som kan bidra til økt forståelse fra begge sider og det kan være starten på en ny tid i Skien kommune. En ny tid hvor det som er det viktigste, nemlig at alle barn, uansett hvor de begynner sine 5 første leveår, vil havne i samme klasse på grunnskolen og bør så langt det er mulig ha den samme kofferten med erfaring, kunnskap og holdninger for å stå rustet til og ble nye drivere av et samfunn i stadig endring.

Oppsummering

Oppsummert kan Skien kommune være et godt bilde på den generelle utviklingen i kommune-Norge, der en har sett at barnehagesatsingen har gitt resultater både i antall nye plasser, nye og mer tidsriktige lokaler men også større organisasjoner. Der hvor det tidligere var enkeltstående enheter og hvor kommunen hadde majoriteten som eier, har vi nå fått et større mangfold både i typer barnehager, størrelser på barnehager, pedagogisk retning og eierforhold. I Skien er det de private aktørene som har stått for den nødvendige satsningen for full barnehagedekning med over 500 ekstra barnehageplasser de siste 10 årene. Kommunen har stått ganske stille i å etablere nye plasser i sine barnehager. De har etablert 2 nye barnehager men har i samme periode lagt noen små enheter slik at antall plasser har vært konstant. Vil det da være strategisk lurt og holde gruppen av private barnehager skilt fra de kommunale barnehagene? Kan det være noe å hente av kunnskap, erfaring og kompetanse og vil man få mer igjen ved en felles delingskultur? De siste 5-10 årene har også en parallell utvikling vært tilstede. Små private enhetene har sakte men sikkert blitt kjøpt opp og blitt en del av større eierskap/konsern som kan og vil måle krefter med den enkelte kommune. Hva kan dette gjøre med den videre maktbalansen i denne sektoren som er så viktige for velferdsstaten?

Kapittel 4. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet presenteres valg av undersøkelsesdesign og metodene som har vært brukt i oppgaven.

Målet med oppgaven er å gjøre en empirisk undersøkelse av nettverksamarbeidet blant barnehagestyrere i Skien kommune. I likhet med tidligere studier som vi har studert og fått inspirasjon fra har vi gått inn og studert feltet vi vil undersøke i forkant, i form av et case-studium. Studie av nettverksamarbeid i barnehagesektoren er et forholdsvis nytt empirisk felt. Flere som studerer nettverk, blant annet Are Vidar Haug(2009) påpeker at det er flere metodiske utfordringer ved å studere nettverk. Nettverk er i stadig endring, det finnes ofte ikke noe fast sentrum, og det er ikke alltid en fast leder. I tillegg finnes det også mange uformelle nettverk med ulike struktur.

I forkant av spørreundersøkelsen som ble sendte ut brukt vi mye tid på å studere ulike dokumenter, kommunens hjemmeside og Kostra. Det har også vært dialog med ansatte i administrasjonen for å finne fram til det historiske grunnlaget for det som har blitt vår «case-studie» av Skien kommune. Vi har studert hva som er bakgrunnen for det samarbeidet som er i kommunen i dag og for å få et grunnlag for hvor utviklingen kan gå videre. Det som er ønskelig å se videre på i undersøkelsen vår er hver enkelt styrers nettverkstilbøyelighet og deres syn på verdien av nettverk i forhold til de utfordringene de står ovenfor. Deretter kommer en redegjørelse for de systematiske valgene som er gjort og en beskrivelse av hvordan innsamlingen av data har foregått.

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten

(Jacobsen 2015).

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Utgangspunktet for oppgaven vår er ønske om å kartlegge alle barnehagestyreres nettverksdeltagelse og deres syn på dette, det vi si hele *populasjonen*. Det legges da opptil det Jacobsen(2015) kaller en *breddeundersøkelse*. Vi velger da et *ekstensivt* design, det vil si mange enheter, alle styrere/daglig ledere i både kommunal, ikke kommunale og familie barnehager blir spurt om å være med i undersøkelsen. For å oppmuntre flest mulig til å svare på undersøkelsen er det viktig å påse at det ikke blir for mange spørsmål, eller

variabler i undersøke. De variablene vi ønsker å undersøke er; styrernes alder, kjønn, hvor lenge hun/han har vært i stilling, styrernes utdanningsnivå og barnehagens størrelse i forhold til antall ansatte og barn spiller inn på hvor nettverkstilbøyelig styrerne er. Hvilken myndighet har styrerne selv til å inngå i nettverk med andre kan også være interessant å se på. Pedagognormen og kunnskapsnivået i hele personalgruppa er også en faktor og ta med.

Det er et *deskriptivt* design på undersøkelsen, ettersom ønsket er å beskrive nettverkstilbøyeligheten blant barnehage styrerne i Skien kommune, det vil si *innholdet*. *Omfanget og hyppigheten* på de som deltar i nettverk er også interessant, samt hvor mye tid de bruker på det eller hvor mange nettverk de deltar i. Hva er *variasjonen* av nettverk, og hvilke type nettverk deltar de i? Det er også interessant å se på om styrernes syn på *nytt* av å nettverke har utviklet seg med erfaring. Jacobsen (2015)

Det legges opp til en *individualistisk* tilnærming til empirien ved at vi spør de daglige lederne/styrerne i hver enkelt barnehage. De blir vår viktigste informasjonskilde og gir oss datamaterialet som oppgaven bygger på.

Det er valgt et *ekstensivt* opplegg og mange enheter blir studert, med relativt få variabler og hvor hensikten er å se på hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er.

Vil våre funn gi oss mulighet til å *generalisere*? Dette innebærer påstand om at våre funn gjelder for flere enn dem vi har studert. Kan en generalisere de funnene som gjøres i vår kommune og tenke at dette gjelder barnehagesektoren generelt?

Undersøkelsen må ses på som en *tverrsnittstudie*, ettersom det kartlegges utbredelsen av deltagelse i nettverk på et gitt tidspunkt, det vil si våren 2017.

Strategien er å bruke en *deduktiv* tilnærming. Det betyr at vi går fra teori til empiri. Vår søken etter empirien i populasjonen, som er styrerne i barnehager i Skien kommune, må være styrt av teoretiske antagelser, Jacobsen (2015). Dette kan en finne i kapittel 3, *Skien kommune – et blikk på utviklingen innenfor barnehageområdet*.

Det kreves også at studie har en klar teori i forhold til nettverk og nettverkdeltagelse før vi starter datainnsamlingen. Ved å ha en *positivistisk* tilnærming, og se på det som faktisk finnes, hva finnes av nettverkssamarbeid i vår kommune i dag?

Det finnes noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut for oss, ved innsamling av empirien gjennom undersøkelsen, håper vi å kunne se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene bygger da på tidligere empiriske funn og teori. Det er da en *kumulativ* tilnærming, det vil si at oppgaven bygger på tidligere forskning på feltet. Et studie vi har sett på og funnet inspirasjon i, er Silje Aas Meyer sin masteroppgave *Når hierarkiet møter nettverk* (2015) Her blir det studert hvordan nettverk i barneverntjenesten i Agder fungerer i samarbeid med det statlige hierarkiet. Are Vidar Haug sin doktoravhandling fra 2008, *Lokaldemokrati på nett og i nett* har også gitt oss inspirasjon i forhold til å se på hvor utbredt interaktive nettverk er blant barnehagestyrene i Skien kommune. Det er lite å finne av studier i forhold til nettverksamarbeid i barnehagesektoren. Dette gjør til at vi studerer i et relativt nytt empirisk felt.

4.2 Nærhet eller distanse til forskningsfeltet

Nærhet eller avstand til forskningsfeltet? Ideelt sett bør det i forskning være en avstand mellom forsker og det fenomenet som det skal forskes på. I forhold til nærhet vil det være en fordel at man kjenner feltet som undersøkes. Nærhet til feltet gir oss forståelse av hva andre mener og tror og det åpner for empati, det å kunne sette seg inn i andres situasjon. Men det avgjørende for oss når det skal forskes i egen kommune er at en klarer å ha en objektiv tilnærming til undersøkelsen.

Jacobsen (2015) trekker frem flere positive side ved å ha førstehåndskjennskap om feltet man skal undersøke;

1. Det er lettere å få tilgang til informasjon ved at man kjenner personer, vet hvor man skal gå. I tillegg vil en «innsider» ofte møte større åpenhet og tillit enn en utenforstående.
2. Man vet hvilke uformelle strukturer som finnes, og hva slags språk som benyttes i organisasjonene, og dermed vet man klarere hvor man skal gå for å få fram informasjon.

3. Man kjenner organisasjonenes historie, slik at hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng.

Disse punktene er gjenkjennbart for oss, vi kjenner personer som sitter både i Arbeidsutvalget for private barnehager og har kontaktpersoner i kommunen som hjalp oss med å komme inn på styremøter for å presentere undersøkelsen som skal gjøres. Ass. kommunalsjef var også behjelpelig og anbefalte styrerne å være med å svare på undersøkelsen.

Strukturen i kommunen vår, som har et relativt stort skille mellom kommunale - og private barnehager er godt kjent for oss. Som barnehageledere kjennes historien og hvordan situasjonen er i kommunen vår i dag. Siden vi da i denne sammenhengen er både praktikere og forskere blir objektivitet viktig, det blir viktig å fokusere på fenomenet som skal undersøkes generelt, altså nettverksdeltagelse blant barnehagestyrerne i Skien kommune. Det kan være både en fordel og ulempe at vi er en del av gruppen og kjenner de sosiale spillereglene i gruppa.

Det er også det Jacobsen (2015) trekker frem, en må overholde den nødvendige kritiske avstanden til det som skal studeres og ikke la våre egne erfaringer og meninger om fenomenet komme fram. Det blir trukket frem at det har flere fordeler enn ulemper ved å forske i eget felt, men bevissthet rundt sin egen rolle og holde objektivitet til fenomenet er en viktig faktor for å skaffe nok distanse slik at undersøkelsen blir troverdig og gyldig.

4.3 Kvantitativ metode

Når det skal gjennomføre en empirisk undersøkelse, kan man velge en *kvantitativ* eller *kvalitativ* metode eller en *triangulering*, som er en kombinasjon av begge metodene. Kvantitativ metode brukes ofte når det er ønskelig å beskrive omfang eller hyppigheten av et fenomen. Dette er en effektiv metode når man vil nå mange respondenter på kort tid. (Jacobsen 2015).

For at vi på en effektiv måte skal kunne undersøke hvordan alle barnehagestyrere i Skien kommune forholder seg til nettverksamarbeid, gjøres det en undersøkelsen ved hjelp av et spørreskjema med avkryssing og noen kommentarfelt med mulighet for kommentarer.

Kommunen har barnehager med ulike driftsformer og det kan være interessant å se på hvordan de ulike styrerne forholder seg til nettverksamarbeid.

En kvantitativ metode er preget av struktur, er lite fleksibel og det forutsetter at informasjonen som innhentes kan omformes til en metrisk skala. Det er derfor viktig å formulere spørsmålene slik at vi får undersøkt det som er ønskelig å undersøke.

I forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen til styrerne har vi vært i kontakt med arbeidsutvalget for private barnehage og fikk satt av tid på et styremøte for private barnehager. I møte ble det informerte om oppgaven vår og vi oppfordret alle til å være med å svare på undersøkelsen når den ble sendt ut. Det ble også sendt en forespørsel til en kontaktperson vi har i oppvekstsektoren i kommunen. Der ble det gjort en avtale om å komme på et styremøte for de kommunale styrerne og informere respondentene om undersøkelsen som det var ønskelig å sendes ut til dem. Vi ble positivt mottatt begge steder og ass. kommunalsjef oppfordret de kommunale styrerne til å være med svare på undersøkelsen. Resultatene av våre funn vil bli lagt frem for begge gruppene når rapporten er ferdig. Målet med undersøkelsen er at resultatene av våre funn kan gi grunnlag for endrede samarbeidsformer på tvers av sektorene. Som initiativtakere vil vi være positive til å være deltagere i disse samarbeidene.

4.4 Kvalitativ undersøkelse

En kvalitativ metode er som regel intensiv, det vil si at det benyttes få enheter. Det er en metode der data samles inn som ord. Metoden er vanlig å bruke når man ønsker en rik beskrivelse av hvordan respondentene fortolker og forstår et fenomen. I vår oppgave har vi valgt å ikke gjøre dybde intervjuer men forholder oss til analyse uti fra den kvantitative undersøkelsen. Det ble lagt inn noen kommentarfelt i spørreundersøkelsen der det har kommet inn en del kommentarer som vi kan benytte oss av i analyse av oppgaven.

4.5 Begrepsavklaring

I forskningsarbeid oppstår det ofte behov for begrepsavklaring. Et tilfelle gjelder begrepet *privat* barnehage eller *ikke kommunal* barnehage. For de private barnehagene er det naturlig å bruke det begrepet siden mange barnehager i dag er egne aksjeselskap og regnes som en privat aktør på barnehagemarkedet. For PBL, private barnehagers landsforbund, er det også naturlig å bruke dette begrepet. I forhold til det kommunale systemet er begrepet ikke kommunal barnehage mer utbredt. Noen av grunnene kan være

at de ikke kommunale barnehagene ikke er offentlig eid, og det finnes også noen barnehager som eies av ideelle organisasjoner og stiftelser. I vår oppgave velger vi å bruke begrepet *private barnehager*.

Et annet begrep det kan være greit å avklare er bruk av *styrer* eller *daglig leder* i forhold til barnehagens øverst leder. Mange private barnehager drives som egne aksjeselskap, og en vanlig benevnelse på den øverste lederen i en bedrift er ofte daglig leder. Den øverste lederen i en kommunal barnehage har i Skien kommune etter en omstruktureringsprosess de siste årene fått tittelen enhetsleder. Men for enkelthetskyld bruker vi begrepet styrer her i oppgaven vår. Dette kjennetegnes ved at begge typer ledere vi her har med å gjøre «styrer» sine barnehager ut fra de oppgavene og det handlingsrommet de har.

4.6 Populasjon, utvalg og avgrensing

I vår undersøkelse har vi valgt å ha med alle barnehagestyrere i Skien kommune som respondenter, både kommunale, private og familiebarnehagene. I Skien kommune er det 21 kommunale - og 27 private barnehager, her av 5 familiebarnehager. I forhold til fenomenet som skal undersøkes er det relevant å se på alle barnehagene og se om eierform, struktur og størrelse på barnehagen har noe å si i forhold til styrerens nettverksdeltakelse.

4.7 Utsendelse, frafall og respondenthåndtering

Det hele startet med at det ble sendt ut en forespørsel til «Arbeidsutvalget for private barnehager» i september 2016, om å få komme på et styrermøte å informere om oppgaven vår og hva vi ønsker å undersøke. Samme forespørsel ble sendt en tidligere kollega som nå jobber som rådgiver i oppvekstsektoren i kommunen i oktober 2016 i forhold til å komme på et styrermøte for de kommunale styrerne. Vi fikk positive tilbakemeldinger fra begge hold og fikk komme og informere om undersøkelsen vår på styrermøtene deres. På møte kom det positiv respons på at de synes tema var interessant og ønsket å delta på undersøkelsen. I møte for de kommunale styrerne var også ass. kommunalsjef til stede og han oppfordret styrerne til å være med på undersøkelsen. Vi tror denne informasjonen kan ha gitt økt motivasjon til å være med å svare på undersøkelsen vår. Det ble sendt ut en e-post med informasjon om den forstående undersøkelsen i forkant av utsendelsen i oktober

2016. Spørreundersøkelsen og informasjonsbrevet som skulle følge med ble sendt til godkjenning av NSD 27.01.17 og det ble godkjent 09.03.17.

Utsendelsen ble gjort elektronisk til alle styrere i kommunens barnehager ved hjelp av SurveyXact den 14.03.17 og svarfrist ble satt til 07.04.17.

Følgebrevet, med informasjon om hva undersøkelse skal brukes til og samtykke skjema i forhold til undersøkelsen ble vedlagt.

Det ble fulgte opp med en e-post etter 2 uker, og undersøkelsen ble så sendte ut på nytt.

Ved første runde var svarprosenten på 83 %. Ved avslutning av undersøkelsen var svarprosenten hele 89 %, noe som anses som en meget god svarprosent.

1 respondent ga beskjed via mail at det ikke passet å være med og 4 respondenter avga bare noen svar på undersøkelsen og er tatt ut an analysematerialet.

I neste fase av forskningsprosessen kom analyse av dataene. Datamaterialet ble lagt i et statistikkprogram der svarene på spørsmålene ble omgjort til tall som kunne leses av en datamaskin, denne prosessen kalles koding.

Dataene våre ble lagt inn i statestikkprogrammet SPSS. Som vi fikk tilgang til via UIA.

Ut fra dette materialet ble det gjort ulike typer analyser, først ble det gjort en *univariat* analyse, der det ble beskrevet en og en variabel. F.eks. hvor mange har svart at de deltar i nettverk? Eller hvor mange nettverk har de svart at de deltar i?

Deretter så vi på en *bivariat* analyse, det vil si at det blir sett på om to variabler samvarierer, f.eks. om yngre styrere nettverker mer en eldre og om styrere i private barnehager nettverker mer en kommunale styrere.

Tallmaterialet vårt har blitt bearbeidet og fremstilt i ulike tabeller som står beskrevet i kapittel 7-9.

4.8 Svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlaget

Siden oppgaven vår bygger på en kvantitativ undersøkelse må det ses på hvilke svakheter vi ser i utarbeidelse av spørsmålene. Men vi ser også at vår rolle som private aktører kan ha en betydning for om respondentene har svart og hva de har svart. Frafallsprosenten er veldig liten og det ser ikke ut til at det er noen skjevfordeling på at det er flere

kommunale som har valgt å ikke svare eller fullfør undersøkelsen. Det er lite grunnlag for å si at vår rolle som privat aktør kan ha hatt noen innvirkning på hvordan respondentene har svart på undersøkelsen.

At det bare er lederne i en organisasjon som blir spurt kan også ses på som en svakhet i mange undersøkelser. Men siden vi i vår oppgave har valgt å sette søkelyset nettopp på styrernes nettverkstilbøyelighet og deres syn på nytteverdien av dette, kan ikke dette ses på som noen svakhet. Det vil allikevel danne et bilde av hvordan det kan antas at hele organisasjonens syn på nettverk er. Og da kan det jo stilles spørsmålstegn ved om det stemmer?

I forhold til feilkilder i spørreskjemaet, ser vi at det kan være ulikt hva respondentene legger i forståelsen av begrepet nettverk. Selv om det er definert hva vi legger i begrepet kan det oppfattes ulikt. Noe som kan ha betydning for hvor mange nettverk de svarer at det deltar i og hvilke type nettverk dette er.

På spørsmålene der respondentene skal gradere påstandene ser vi at det kan være usikkerhet på hva som legges i ulike begreper. Blant annet spør vi om nettverksdeltakelse gjør at respondentene blir mer kreative. Dette kan med «pedagogøyne» tenkes i forhold til det pedagogiske arbeidet og ikke i forhold til deres rolle som leder. I forhold til om nettverk gjør styrerne mer effektive og fleksible i sine roller er vi også litt usikre på om de har forstått helt hva vi var ute etter.

Et spørreskjema kan føles noe uforpliktende og det kan ikke ses bort i fra at noen av spørsmålene, spesielt de som skulle graderes i forhold til hvordan påstandene passet kan ha blitt svart noe tilfeldig på.

Det er viktig at vi klarer å ha et kritisk syn på vår funn og danne oss et så realistisk bilde som mulig i forhold til konklusjon på vår oppgave.

4.9 Reliabilitet og validitet

En utfordring ved undersøkelser er om vi har *validitet*, at vi faktisk måler de vi ønsker å måle og at den er gyldig og relevant. I tillegg må det stilles krav om *reliabilitet*, det vil si at dataene våre er pålitelige og troverdige.

Spørreskjema ble laget i SurveyXact som vi fikk tilgang til gjennom Universitetet i Agder. Vi var med på kurs i SurveyXact i oktober 2016 og startet deretter med å utarbeide undersøkelsen. Spørsmålene har blitt drøftet med veileder i flere veiledningssamtaler.

Etter tips fra veileder fikk vi inspirasjon til noen av spørsmålsformuleringene gjennom en tidligere undersøkelse, utarbeidet av en annen Mastergradsstudent, Silje Vegge. Det gjorde til at vi tok utgangspunkt i flere spørsmål fra en undersøkelsen som var godkjent og utprøvd gjennom SurveyXact, og NSD. Spørsmålene ble gjennomgått flere ganger, og det ble vurdert om de indikatorene som er valgt ut, måler det vi er interessert i å måle. Denne kritiske refleksjonen har fulgt oss gjennom hele prosessen. Gjennom dette vil vi sikrer at oppgaven har validitet. Både i forhold til indre og ytre validitet. Den indre validiteten sier noe om at spørreskjema måler det som er ønskelig å måle og den ytre validiteten sier noe om funnene kan generaliseres og om funnene i vår kommune kan si noe om at dette er bildet også i andre kommuner rundt i landet.

Undersøkelsen ble sendt til godkjenning av NSD i januar 2017, og i mars var undersøkelsen klar til utsendelse.

Spørsmålene ble utarbeidet etter problemstillingen vår, slik at vi fikk formulert spørsmålene på en slik måte at vi får informasjon om det vi ønsker å undersøke. Etter at undersøkelsen var ferdig ble dataene våre lagt over i statistikkprogrammet SPSS.

Det ble brukt endel tid til å sette oss inn i programmet, både ved hjelp av introduksjonsbok, Youtube-videoer og ved hjelp av veileder fra UIA. Hjalmar Djønne. Det var viktig for å finne ut av hvordan vi skulle analysere dataene riktig og for å kunne gjøre bivariate analyser. Denne prosessen med overføring av data fra spørreundersøkelsen til statistikkprogrammet er en viktig faktor i arbeidet, dette er viktig for å sikre at funnene våre ble riktige og troverdige, for å sikre at oppgaven vår har *reliabilitet*.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort rede for de metodiske valgene vi har gjort i oppgaven. Vi viser til ulik forskning som tidligere er gjort på lignende områder, sett i lys av vår oppgave. Siden vi har forsket i eget felt har vi også drøftet ulemper og fordeler til dette. Prosessen blir beskrevet fra vi startet med oppgaven til vi var ferdige med å analysere dataene. Det blir beskrevet hvordan vi har gått frem for å oppnå best mulig kontakt med respondentene i forkant for å oppnå en optimal svarprosent. Noe som førte til en svarprosent på hele 89%, noe som må anses som en meget god svarprosent. Det har blitt jobbet godt med spørsmålsformuleringen i spørreskjemaet og vi har vært opptatt av å ha et kritisk syn på hvordan spørsmålene er formulert. Tidligere gjennomførte og godkjente spørreskjemaer har blitt brukt som inspirasjon til hvordan undersøkelsen vår er bygd opp.

Kapittel 5. Nettverksteori – en teoretisk forankring av den avhengige variabelen

5.1 Nettverksteori og fremvekst

Organisasjoners styring og ledelse i både offentlig og privat sektor har endret seg mye i løpet av de siste 50 årene i Norge. Fra en klassisk administrasjons forståelse (public administration) som dominerte organisasjoner fra etterkrigstidstiden i fremveksten av velferdsstaten og frem til begynnelsen av 1980-tallet. Organisasjoner og ledelse var sterkt styrt av hierarkisk modell hvor en var opptatt av retningslinjer og kontroll. Ledelse handlet mye om regler og rutiner, stabilitet, forutsigbarhet, likhet og kollektive handlinger (Boviard og Løffler 2009).

Utover 90 tallet og inn i 2000 tallet har organisasjonsstrukturer vært preget av stor tro på betydningen av ledelse, mindre bruk av autoritet og indirekte styring og brukerorientering. New Public Management ble en reformutvikling som har preget offentlig organisasjonstenkning utover 1990 tallet. Organisatorisk vil enheter fremstå som kostnadsbevisste og strategisk tankegang, Entreprenørskapet i ledelse med fokus på kundetilfredshet, øke inntekter og kutte kostnader trer fram. I forhold til økonomisk styring vil en være søkende etter potensielle inntekter og minst kostbare metoder for levering av tjenester. (Bovaird & Loffler, 2009). Dette bilde på organisasjon og ledelse kan en klart kjenne igjen i barnehagefeltet etter barnehagereformen trådte i kraft 2002. Langt på vei kan vi si at flertallet av norske så vel som nordiske kommuner i dag fremstår organisatorisk og ledelsesmessig sterkt preget av NPM tenkning. Spørsmålet er om vi i dag i offentlig sektor både i Norge og internasjonalt ser konturene av noe nytt hvor organisasjoner og deres ledere har fokus på samarbeid og samhandling for å utvikle sin egen organisasjon så vel som påvirke offentlig politikk. Kan vi kan finne igjen denne måten å lede og organisere på i Barnehagefeltet? Både barnehagelov og rammeplan er tydelig på at det foreligger ansvar for tverrfaglig samarbeid i barnehagen.

Alle godkjente barnehager i kommunen skal samarbeide om opptak av barn.

§ 12., lov om barnehage 2006

Barnehageloven er her tydelig på at det hviler et ansvar på kommunene til å få til et tverrfaglig samarbeid mellom ikke kommunale og kommunale barnehager for å ivareta barns rett til barnehageplass på en best mulig måte. Videre utdyper rammeplan for barnehage:

Kommunen har ansvar for at de ulike tjenestene for barnefamiliene er godt koordinert. For at barn og foreldre skal få et mest mulig helhetlig tilbud til beste for barns oppvekst og utvikling, kreves det at barnehagen samarbeider med andre tjenester og institusjoner i kommunen. Tverrfaglighet og helhetlig tenkning bør derfor stå sentralt. (Rammeplan for barnehagen 2006:59)

Rammeplan for barnehage kapittel 5 utdyper at barnehagen bør samarbeide med lokalsamfunnet, barnehage-skole, kulturlivet, institusjoner, frivillige organisasjoner og menigheter. Rammeplanene fra 2006 oppfordrer helt tydelig til tverrfaglige samarbeid.

Videre har ny rammeplan (gjeldene fra august 2017) gjort det mer tydelig i forhold til hvem som har ansvar for at samarbeidet skjer:

Styrer sikrer at barnehagen har innarbeidet gode rutiner for samarbeid med relevante institusjoner og instanser slik som skolen, helsestasjonen, den pedagogisk-psykologiske tjenesten og barnevernet, og sikrer at rutinene er kjent for personalet (Rammeplan 2017).

Vi kan konkludere med at lovverk og rammeplan gir noen tydelige retningslinjer i forhold til tverrfaglig samarbeid/nettverkssamarbeid i barnehage organisasjoner. Spørsmålet er om vi i praksis kan se tydelige konturer av nettverksamarbeid blant barnehagestyrere. Ser vi spor av kontinuerlig samarbeid blant barnehager på tvers av kommuner og fylker, offentlig og privat sektor? Skien kommune skal ha ansvar for alle borgere i kommunen. Dette betyr at i forhold til våre mål som for eksempel tidlig intervensjon for å hindre «drop out» i videregående skole, så må Skien kommune passe på å ivareta barn og om barnet tilhører en privat eller kommunal barnehage vil være uten betydning. Samarbeid på tvers av private og kommunale barnehage organisasjoner blir derfor avgjørende for å få til «added value».

Når vi nå skal se nærmere på nettverksamarbeid i synes vi Walter Powel som sådan fra 90 tallet er interessant, videre tatt opp igjen i Agranoff sine studier. Powell sin forskning tar utgangspunkt i privat sektor, Agranoff og Klien tar Powell sitt tanke sett inn i offentlig sektor. Videre tar norske Kjetil Børhaug dette videre i sin forskning av tverrfaglig

samarbeid i barnehagefeltet. La oss se nærmere på Walter Powells definisjon og studie av nettverk som samarbeidsform.

”Neither market nor hierarchy – Network forms of organizations”
(Walter V. Powell 1990)

Walter Powell argumenterer for at det ikke finnes bare de to organisasjonsformene; marked og hierarki for å forstå organisasjoner. Powell trekker frem en tredje modell som varierer såpass fra marked og hierarki at den må forstås som noe helt for seg selv, og ikke som en hybrid. Denne organisasjonsformen er hverken marked eller hierarki, men nettverksorganisasjon.

Powells artikkel fra 1990” *Neither market nor hierarchy: Network form of organization*” regnes av mange som et av de viktigste bidragene til å forstå nettverk. Powell tar utgangspunkt i Ronald Coases (1937) og Williamsons (1975, 1978) argument om at transaksjonskostnader avgjør organiseringen av bedriftene. Koordinering og organisering av transaksjoner hvor det ofte er mye usikkerhet og som krever store investeringer av tid og penger, vil oftere forekomme i hierarkiske bedriftsorganisasjoner. Transaksjoner som er forutsigbare, ikke gjentar seg selv og krever små investeringer i forhold til tid og penger, forekommer hyppigere i en markedsorganisert bedrift. Powell hevder imidlertid at bedrifter organiserer seg på måter som hverken kan beskrives som marked eller hierarki. Han mener «nettverk» er et mer dekkende begrep. Han viser til at stadig flere transaksjoner forekommer mellom ulike parter som er felles avhengige av hverandre.

”*Surely this patterned exchange looks more like a marriage than a one-night stand, but there is no marriage license, no common household, no pooling of assets. (...) such an arrangement is neither a marked transaction nor a hierarchical governance structure, but separate, different mode of exchange, one with its own logic, a network.*” (Powell 1990:5).

Nettverket består av individer som har felles interesse i å dele sine ressurser med hverandre, men på en slik måte at man ikke lar sin egeninteresse gå på bekostning av andres egeninteresse.

Ideen om at økonomisk utveksling kan grupperes langs et kontinuum er stillestående og mekanisk. Powel mener at denne forståelse ikke fanger de komplekse realiteter ved ulik

utveksling som skjer i organisasjoner. Tabellen nedenfor synliggjør ulikhetene mellom marked, hierarki og nettverk som form på organisasjon. Noe som igjen gjør at de kan forstås som tre ulike grupper av organisasjonsmodeller med tilhørende teori. Markeder beskrives for eksempel ved hjelp av økonomisk tenkning. Hierarkier beskrives for eksempel ved hjelp arbeidssjøs og byråkrati tenkning og nettverk kan beskrives av ved hjelp av governance-tenkning.

| Ulike former | | | |
|--|--|---|---|
| Nøkkel kjennetegn | Marked | Hierarki | Nettverk |
| <i>Normativt grunnlag</i> | Kontrakter | Ansettelse, relasjoner | Komplementære styrker |
| <i>Kommunikasjonskanaler</i> | Priser | Rutiner | Relasjonelle |
| <i>Konfliktløsningsmetoder</i> | Prutting, rettsvesen | Administrative instruksjoner, tilsyn | Normer for resiprositet; renommé, rykte |
| <i>Grad av fleksibilitet</i> | Høy | Lav | Medium |
| <i>Grad av forpliktelse mellom partene</i> | Lav | Medium til høy | Medium til høy |
| <i>Tone eller klima</i> | Presisjon og/eller mistanke | Formelt, Byråkratisk | Åpenhet, gjensidige fordeler |
| <i>Aktør preferanser og valg hos aktør</i> | Uavhengig | Avhengig | Gjensidig avhengig |
| <i>Blanding av de ulike formene</i> | Kontrakter som hieratiske (overordnede) dokumenter | Markedslignende egenskaper, profittsenter, overgangsprising | Fler-partnere, formelle regler/retningslinjer |

Tabell 5.1: Ulike former for økonomisk organisasjon, fra Powell (1990: 300)

Barnehageorganisasjoner har også vært preget av både hierarki og markedskultur i form av organisering. Da den første barnehageloven trådte i kraft i 1975 var barnehagens kultur og organisering preget av hierarki hvor myndighet var fordelt i form av ansettelse, regler, rutiner, byråkrati og kontroll. Kulturtypen hierarki stammer fra Max Weber sine studier av statlige organisasjoner i Europa. En hierarkisk organisasjonskultur vil være preget av et internt fokus. Barnehagen har ofte blitt oppfattet som en organisasjon hvor personal har en sterk tilknytning og tilhørighet til gruppen og organisasjonene. På denne måten er organisasjonen preget av en fremtredende klankultur (Cameron og Quinn, 2013) som sammenliknes ofte med en familieorganisasjon. Fellesskap og støtte, høy moral og samhörighet samt gjensidig respekt, lojalitet og forpliktelse er sentrale verdier. Behovet for barnehageledelse ble først i 1980 årene tydeligere formulert. Tidligere

forskningsarbeid peker på at styreren er både uklar og utydelig i mange barnehager. Roller er uklart definert, styrer kommuniserer uklart og unngår tydelig styring. Barnehagen er også preget av flytende makt og ansvarfordeling. (Gotvassli 1996).

Det kan være flere grunner til dette, barnehageloven med dens krav til barnehagen er forholdsvis ung. En hypotese er at det i ekspansjonsårene etter 1975 fikk utvikle seg en ledelse tenkning som på vesentlige punkter avvek fra den som finnes ellers i velferdsorganisasjoner og utdanningsorganisasjoner i offentlig regi. Det var på denne tiden mange nyutdannede førskolelærere i barnehagene som fikk muligheten til å forme både ledelse og organisering i takt med tiden. (Børhaug, 2011).

Markedstenkning nådde barnehageverden sent, selv om det norske samfunnet allerede på 80 og 90 tallet var preget av fokus på marked og konkurranse, skal vi tippe 2000 tallet før barnehageorganisasjoner følger etter. I det barnehagereformen trår i kraft 2004 skjer det en hurtig endring i barnehages organisering. Økt barnehageutbygging, nå med både private og kommunale aktører, skaper konkurranse og et kontinuerlig fokus på å skape konkurransefortrinn. New Public Management-tenkning gjør seg synlig i barnehagen også. Det blir bygd større barnehager for få plass til flere barn for å kostnadseffektivisere og skape større pedagogiske miljøer (som igjen kan være konkurransefortrinn i anskaffelse av faglig personal). Barnehageorganisasjoner har altså satt fokus på å skaffe seg økte markedsandeler, økte kapitalavkastninger og er blitt mer kundeorienterte. Men med stor vekst og mer kompleksitet innenfor barnehageorganisasjoner vil det også medføre fallgruver som for eksempel byråkratisering og uoversiktighet. Kan nettverk være en måte håndtere nye utfordringer i barnehagen? Kan vi i barnehagefeltet skape nye synergier gjennom nettverk?

En forklaring på hvorfor nettverkstenking oppstår kan være at vi er på leting etter nye måter å løse problemer på, en måte å tilføre «added value». Private og kommunale barnehager kan utgjøre «public private partnership» hvor vi lærer av hverandre. I Skien kan det se ut til at markedstenkning har vært til hinder for et godt samarbeid mellom private og kommunale barnehageledere. Samarbeidet har lukket seg ved inntreden av konkurranse og det oppleves som hinder for å skape læring mellom private og kommunale aktører.

Ved Governance tenkning kan barnehagene og andre igjen samarbeide. Det åpnes opp for nye måter å tenke på, private og kommunale, idealistiske og markedsbarnehager kan utgjøre et partnerskap.

Nettverke er ikke et entydig begrep, og det er ulike tilnærminger til fenomenet avhengig av fagdisiplin og teoretisk forankring. Fellestrekket i litteraturen er organisasjonens plassering i en stadig mer kompleks kontekst som krever nye organisasjonsformer, spesielt knyttet til fleksibilitet og innovasjon. Det har også åpnet seg mange muligheter for nye organisasjonsformer eller koordineringsfunksjoner gjennom informasjon og kommunikasjonsteknologien.

Nettverksteori er forankret i arbeidet til sosiologen Moreno 1930 (R. Agranoff, *network theory in the public sector* s.17), Moreno introduserte et sosiogram som viser koblinger mellom ulike personers relasjon. Før Moreno utarbeidet sitt sosiogram, var sosiale nettverk bare vage ideer. Moreno brukte sosiogrammet til å identifisere ledere i sosiale nettverk, for så å isolere, dette for å tydeliggjøre asymmetri og gjensidighet i valg av venner, og for å tegne opp og vise kjeder av indirekte forbindelser. En av konfigurasjonene Moreno observerte var en sosiometrisk “stjerne”, en person valgt til venn av mange. I sosiologiens nettverksteori legges det vekt på relasjonene mellom aktørene i stedet for den individuelle egenskapen til aktøren, dette er et sentralt punkt i differensiering mellom nettverksteori og andre sosiologiske teorier.

I slutten av 1950 årene koblet Cartwright og Harary (1956) sosialt nettverk teori med utgangspunkt i grafer og matematikk, som gir opphav til strukturelle tradisjoner som forblir gjeldende i dag.

Mark Granovetter publiserte sin artikkel om betydningen av svake bånd i 1973; året etter kom boken *Getting a job: A study of contacts and careers*, som var basert på hans doktoravhandling. Ideen om betydningen av svake bånd var at for å motta informasjon som ikke er overflødig er det nødvendig å søke informasjon utover sin nærmeste omgangskrets. Dette betegnes som «styrken i svake bånd». Siden de nærmeste kontaktene har tilknytning til hverandre, vil de formidle stort sett den samme informasjonen (høy grad av «redundancy»). Mark Granovetter stilte spørsmål om hvordan informasjon om arbeid spredde seg i sosiale nettverk, og undersøkte videre hvordan folk hadde fått informasjon om stillinger som de nettopp hadde fått. Granovetter oppdaget at nesten ingen av intervjuobjektene hadde fått sine opplysninger gjennom nære sosiale

forbindelser. Dette ledet til en strukturell analyse av hvordan informasjon spres i nettverk, hvilken rolle strukturen i nettverket spilte for spredning av ikke-overflødig informasjon, og hvordan dette hang sammen med styrken i bånd mellom aktører. Styrke av bånd kan være en funksjon av flere forhold.

Granovetter nevner fire forhold:

- 1) tiden som brukes til samspill
- 2) følelsesmessig tilknytning
- 3) gjensidig åpenhet
- 4) resiprositet (gjensidighet) i relasjonen.

Der hvor to personer er knyttet sammen i *sterke bånd*, vil en felles kjent også bli knyttet til dem gjennom sterke bånd (tesen om transitivitet). *Svake bånd* kan kun forekomme der det ikke er tilknytninger til andre gjennom sterke bånd. I nettverk hvor mange har felles overlappende sterke bånd, vil tettheten i nettverket være høy og båndene sterke. Slike nettverk er ofte avgrenset til et mindre antall aktører; dette blir betegnet som en klynge. Mellom disse klyngene finner vi forbindelser som har lav eller tilfeldig interaksjon, liten kontaktflate - som regel bare én eller noen få typer interaksjoner. En relasjon mellom klynger kalles en bro (Scott 1991), det er disse relasjonene som er karakterisert som svake bånd, noe som vises gjennom lav kontaktfrekvens og lavt følelsesmessig engasjement. Etter at Granovetters artikkel (1973) og bok (1974) kom ut, har det vært foretatt mye empirisk forskning om temaet svake og sterke bånd. Denne forskningen ble i første omgang konsentrert om arbeidssøking og mobilitet, men den har siden blitt utvidet til å gjelde andre områder hvor informasjon spiller en sentral rolle.

Begrepet *sosial kapital* (Coleman 1988; Bourdieu 1986; Burt 1992) betegner relasjoner som kan være nyttige i mange ulike sammenhenger; dette begrepet har vært analysert i sammenheng med styrke av bånd. Andre studier har utvidet begrepets anvendelse fra å være grunnlagt i individuelle relasjoner til å omfatte relasjoner mellom organisasjoner.

Sosial kapital teori er et fremtredende eksempel på «bonding» perspektiv, dette fordi det hevder at de sosiale forbindelser mellom folk og samfunn gjør kollektive handlinger mulig (Putnam 1993, Stone 2000, Lin 2001). Oppmerksomheten har også blitt rettet mot nettverkaktørers evne til å okkupere mer sentrale, mektige eller viktige stillinger innenfor

nettverksstruktur og ledelse av disse. Som et resultat av nettverksteori og nettverksanalyse, kan ikke offentlige nettverk bare måles, men også bli bedre håndtert. Allikevel så har nettverk teori og analyse ennå ikke i stor grad blitt integrert i offentlig sektor.

5.1.1 Interorganisatoriske nettverk

Studiet av interorganisatoriske relasjoner som nettverksformer startet i 1960 med den økende erkjennelsen av at organisasjoner ikke er isolerte enheter, men en del av et større samfunnsmiljø (Dill 1958). Ytre endringsfaktorer som tilgjengeligheten av ressurser, økonomiske faktorer av skiftende regjeringers politikk berørte organisasjoner og førte til endringer i deres atferd. For å sikre en grad av kontroll eller sikkerhet i organisasjonen, inngår de utveksling og ordninger som fellesforetak, konsensus, og nettverk som varierte fra svake og sterke relasjoner. Nettverkene begrenset seg ikke bare til næringslivet, men offentlig sektor også. Offentlig sektor initierte til ulike utvekslingsforhold og langsiktige samarbeid for å sikre nødvendige ressurser, lang levetid og gode utviklingsmuligheter.

Nyere studier av interorganisatoriske relasjoner omhandler i stor grad formaliserte relasjoner, slik at det opprettes en nettverksorganisasjon. For eksempel SAS' medlemskap i Star Alliance. Ved å inngå i et slikt nettverk som Star Alliance er, får SAS tilgang til korresponderende fly, hotelltilbud, leiebiler med mer (Jacobsen, 2014; s 28).

5.1.2 Policynettverk

Policynettverksteori fokuserer på politikk, styresett og offentlig styring av nettverk. Dette nettverks perspektiv oppsto på 1960-1970 tallet. Teorien er mer pluralistisk, den består av ulike prosessmodeller innenfor offentlig politikks beslutninger og gjennomføring.

Forskere her relaterte nettverksstrukturer til ressursavhengighet, og utforsket koblinger mellom nettverksstrukturer, politisk utfall og kontinuitet i politikken. Karakteristikken på policynettverk er at organisasjonene som opptrer i nettverket er uavhengige. Det er en kontinuerlig interaksjon mellom medlemmene fordi man er avhengig av å utveksle ressurser og forhandle om delt mål. Interaksjonen er forankret i tillit, og regulert av regler som er forhandlet og akseptert av nettverksdelegatene.

Marsh og Rhodes la vekt på strukturen av nettverket, og viser hvordan strukturen av nettverket påvirker utfallet av politikken. De identifiserte et kontinuum av typer politiske nettverk som strekker seg fra politiske miljøer i den ene enden til fagnettverk i den andre

enden. Marsh and Rhodes (1992) hevder at tette politiske samfunn som involverer mektige interesser og som kontrollerer viktige ressurser har en tendens til å lede til politisk kontinuitet. I motsetning til dette har vi «løse» fagnettverk, preget av mer begrenset kontroll over ressurser, og som ofte møter mer åpen konkurranse med andre interessegrupper utenfor nettverket, dette har en tendens til å føre til politisk diskontinuitet. *Policy nettverk* forskere prøver å forklare og forstå hvordan makt utøves i politiske beslutningsprosesser og hvordan maktforhold er strukturert, forhandlet og undergravd i driften av disse nettverkene (Rhodes 1986, Waarden 1992). Kritikere av fokus på nettverksstruktur, som Dowding (1994), fremhever at det burde legges mer vekt på å forstå den enkelte nettverksdeltagers handlinger, sånn som forhandlinger og ressursutveksling. Policy nettverksteori har heller ikke vært i stand til å gi en systematisk forklaring på sammenheng mellom ulike strukturelle arrangementer av politiske nettverk og politisk utfall (Skelcher og Sullivan 2008).

5.1.3 Implementering og tjeneste (service) nettverk

Implementeringsstrukturer (Hjerne og Porter 1981) er et hovedelement i denne retningen og har sin opprinnelse i organisatoriske relasjoner knyttet til kommuneforvaltning, forskning og teoretisering. Fra dette perspektivet, er politikk og programmer implementert i offentlige og private organisasjoner, der de lokale aktørene har en viktig og innflytelsesrik rolle i implementering av politikk og ulike programmer.

Endring i relasjon mellom samfunn og styringsmakter, hvor det ble en mindre dominerende hieratisk orientering og større gjensidighet og en form for gjensidig avhengighet, førte til et skifte i forskning hvor det ble lagt mer vekt på service nettverk. Provan og Milward (1991) antyder at nettverk har som en primærfunksjon å knytte, koordinere og tilrettelegge for felles å arbeide mot sosial «outcome». Fra dette perspektivet, vil det teoretiske fokuset ikke bare begrense seg til å forklare komplekse gjensidig avhengighets forhold og deres ledelse, men også utvikle strukturer av samordning. Som konsekvens dukket det opp et bredt spekter av ulike former for tjenestelevering.

Den sterke orienteringen mot tjenesteleveranser rettet teoretisk oppmerksomhet mot styring og gjennomføring. Flere teoretikere gjorde betydelige fremskritt i å belyse forskjellen mellom konvensjonell ledelse og nettverksledelse, Agranoff og McGuire

(2001), McGuire (2002), Mandell (1994), og Meier og O'Toole (2001;2005). Ved å bruke en empirisk tilnærming, modellerte Meier og O'Toole effekten av nettverkledelse, ferdigheter og kompetanse som kreves.

I 1995 presenterte Provan og Milward en innledende teori om effekten av nettverk. Den fremlegger at nettverk vil være effektive under strukturelle betingelser og med ekstern kontroll. Effektiviteten vil være høyest dersom strukturen på nettverket er stabilt og ressursene rundt nettverket er generøse. Videre argumenterte Provan og Milward (2001) at stor tetthet og sentraliserte nettverk fungerer godt i offentlig tjeneste leveranse dersom normer i miljøet rundt støtter oppunder slikt samarbeid.

5.1.4 Governance nettverk teori

Sammen med tjenestelevering nettverksmodellen kom ny begrepsdannelse av ledelse (Rhodes 1997). Nettverk ble likestilt med en ny form for ledelse hvor det var en høy grad av gjensidig avhengighet mellom organisasjoner og hvor en hierarkisk form for ledelse og kontroll ikke lenger var den mest effektive metoden for (politisk) strategi og implementering (Kooiman 1993, Kickert, Klijn, og Koppenjan 1997).

I denne konteksten blir ledelse ikke *top-down* men mer ledelse via selvorganiserte interorganisatoriske nettverk (Rhodes 1997).

Definisjon på governance nettverk ble definert som *mer eller mindre stabile mønster av sosiale relasjoner mellom uavhengige aktører, som tar form rundt politiske utfordringer og/eller politiske programmer*, Kickert, Klijn og Koppenjan (1997).

Teorien fokuserte på et vidt spekter av aktører som ulike etater, private organisasjoner/firmaer (både for profitt/non profitt) istedenfor bare aktører som helt åpenlyst har en rolle i politikken. *Governance nettverk* paradigme blir sett på som et gjennombrudd i offentlig forvaltning (Goldsmith og Eggers 2004, Koppenjan og Klijn 2004, Sørensen og Torfing 2007). I fraværet av sentralisert myndighet skulle Governance nettverk effektivt levere resultat. Oppmerksomheten er rettet mot nettverk aktørenes rolle i å forme kontekst og vilkår. To ulike roller for nettverkledere trekkes frem, prosesslederen som er med på å generere mer samhandling mellom de øvrige aktørene i nettverket og nettverksleder som gjør endringer i eksisterende nettverk i form av regler for nettverksdeltagerne.

Policy nettverk og Governance nettverk presenterer ulike fokus på analyse og måling av nettverksdrift og ytelse. Policy nettverksteori fokuserer på hvilken påvirkning strukturert samspill mellom nettverksaktører har. Det tas ikke i betraktning hvilken etat/organisasjon og hvem aktørene er. Governance nettverk, tilnærmer seg nettverksleders rolle som aktiv aktør og dens påvirkning på resultatet (the outcome). Skelcher og Sullivan (2008) poengterer at det er en mulighet til å styrke nettverk effektivitet ved å kombinere, tenke på tvers av policy nettverk og Governance nettverk.

Oppsummering.

I kapittel 5 har vi nå belyst begrepet nettverksteori, fremvekst og suksessfaktorer. Walter Powell har gjort et viktig arbeid i å belyse forskjeller de tre ulike organisasjonsformene hierarki, marked og nettverk. Gjennom sin artikkel «Neither *market nor hierarchy: Network form of organization*» gir han et tydelig bilde av nettverk som form i organisasjoner.

Nettverk er ikke et entydig begrep, og det er ulike tilnærminger avhengig av fagdisiplin og teoretisk forankring. Nettverklitteratur har fellesnevner ved at de belyser organisasjoner i en stadig mer kompleks kontekst som krever nye organisasjonsformer, da særlig knyttet til fleksibilitet og innovasjon.

Nettverksteori kan knyttes til mye forskning innenfor sosiologi. Allerede tidlig på 1930 tallet introduserer Moreno's sosiogram som viser koblinger mellom ulike personers relasjon. Mark Granovetter har gjort betydningsfull forskning innenfor betydningen av svake bånd, her belyser han hvordan informasjons sprer seg i nettverk. Videre viser studie av interorganisatoriske relasjoner som nettverksformer en økende erkjennelse av organisasjoner ikke er isolerte enheter, men en del av et større samfunnsmiljø.

Policynettverksteori har fokus på politikk, styresett og offentlig styring av nettverk.

Endring i relasjon mellom samfunn og styringsmakter, hvor det ble en mindre dominerende hieratisk orientering og større gjensidighet og en form for gjensidig avhengighet, førte til et skifte i forskning hvor det ble lagt mer vekt på service nettverk.

Provan og Milward (1991) peker på at nettverk har som en primærfunksjon å knytte, koordinere og tilrettelegge for felles å arbeide mot sosial «outcome». Fokus på ledelse via selvorganiserte interorganisatoriske organisasjoner erstatter tradisjonell top-down ledelse (Rhodes 1997).

Governance nettverk paradigme blir sett på som et gjennombrudd i offentlig forvaltning (Goldsmith og Eggers 2004, Koppenjan og Klijn 2004, Sørensen og Torfing 2007).

Definisjon på *governance nettverk* ble definert som *mer eller mindre stabile mønster av sosiale relasjoner mellom uavhengige aktører, som tar form rundt politiske utfordringer og/eller politiske programmer*, Kickert, Klijn og Koppenjan (1997). Teorien fokuserte på et vidt spekter av aktører som ulike etater, private organisasjoner/firmaer (både for profitt/non profitt) istedenfor bare aktører som helt åpenlyst har en rolle i politikken.

Kapittel 6. Teoretisk forankring av de uavhengige variablene

I kapittel 5 har vi sett på teorien av den avhengige variabelen. Hvordan kan vi teoretisk forklare variasjonene i nettverkstilbøyelighet. Vi bygger på to hovedforklaringer.

Den ene er:

1. Trekk ved lederne.
2. Trekk ved barnehagene som organisasjon

6.1 Trekk ved lederne

Klassiske ledelsesteorier kan være med å belyse trekk ved ledere som får betydning for hvordan og grad av samarbeid hos leder. Det finnes stor og variert teoretisk forskning i tilnærming til å forklare kompleksiteten av ledelse prosesser (Northouse 2016).

Ledelsesteori og definisjoner har variert utover hele 1900 tallet og frem til i dag. I de første tre ti årene av 1900 tallet var fokus på kontroll, sentralisering av makt og lojalitet dominerende. «The ability to impress the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty, and cooperation» (Moore 1927, s. 124). Videre utover 1930 tallet ble “traits” - personlige egenskaper hos leder, fokus for ledelse definisjoner. 1940 tallets ledelsesdefinisjoner var preget av fokus på leders adferd når en ledet gruppe aktivitet (Hemphill, 1949). Samtidig ble det skilt på *tydelig ledelse* og *det å lede med makt* i form av overtalelse og tvang. 1950-tallets definisjoner rundt ledelse var preget av videreføring av teamledelse, som rammet inn hva ledere gjør i team/gruppe. Videre var lederskap som utviklet felles mål og effektivitet dominerende. Den rådende definisjon av lederskap som adferd som påvirket folk mot felles mål ble understreket av Seeman i 1960. Seeman beskrev ledelse som «acts by persons which influence other persons in a shared direction», Northouse 2016. Gruppefokuset banet vei til ledelsesteori rundt adferd i organisasjoner, hvor lederskap blir å initiere og vedlikeholde organisasjonens felles mål.

Burns (1978) definisjon ble et betydningsfullt ledelsekonsept på 70 tallet

« *Leadership is the reciprocal process of mobilizing by persons with certain motives and values, various economic, political, and other resources, in context with competition and conflict, in order to realize goals independently or mutually held by both leaders and followers*» (Burns 1978, s 425, I Northhouse sin bok 7.versjon, s 3, 2016)

Utover 1980 tallet eksploderte det med vitenskapelig forskning på ledelse, hvor emne ble høyaktuelt i det akademiske miljø så vel som i offentlig bevissthet. En «lapskaus» av ulike dominerende tema som: Gjør som lederen sier, innflytelse, traits (in serch of Excellence, Peters & Waterman 1982) transformasjon/endring (*Burns, 1978*).

Etter århundrer med uoverensstemmelser, er forskere på ledelse enige om en ting: man kan ikke komme til enighet om en felles definisjon på lederskap. På grunn av faktorer som voksende global påvirkning og generasjons forskjeller, vil *lederskap* fortsette å ha ulik mening for ulike mennesker, (Northhouse 2016).

Vi har i vår undersøkelse valgt å bygge på tre klassiske måter å forstå individuelle trekk ved leder:

1. Alder
2. Erfaring
3. Kunnskap

Traits, å forstå lederskap ut i fra egenskaper hos leder.

Allerede tidlig i det 20 århundre ble *traits* en del av studier for å finne ut av hva som gjorde bestemte mennesker til gode ledere. Alder er et tydelig konkret som kan knyttes til å forstå lederskapet, dette som en bestemt egenskap lederen har som er betydningsfull for godt lederskap.

Innenfor denne retningen har man vært opptatt av å finne allmenngyldige trekk ved gode ledere, man studerer kjennetegn ved leders personlighet (Lotsberg 2005). Det er enkelte forhold som går igjen blant ledere som betegnes som suksessfaktorer. De sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, informerte og motiverte og viser vilje til makt (Stogdill 1974, Strand 1992b i det kommunale laboratorium, Lotsberg, s139, 2005).

Northouse viser til (Leadership, 7 versjon, 2017) undersøkelser av Lord, DeVader og Alliger viser at traits (egenskaper) var sterkt forbundet med individers oppfatning av lederskap. Kirkpatrick og Locke (1991) hevdet at effektive ledere faktisk er distinkte typer mennesker på flere viktige punkter. *Trait* tilnærming har fått ny interesse gjennom forskning av karismatisk lederskap. (Bass 1990, Bennis & Nanus 1985, Zaccaro 2007). Et tydelig eksempel på en høyt offentlig person som ble (blir) sett som en høyst karismatisk leder sammen med andre viktige egenskaper er Amerikas første afro amerikanske president Barack Obama.

| Stogdill (1948) | Mann (1959) | Stogdill (1974) | Lord, DeVader, Alliger (1986) | Kirkpatrick og Locke (1991) | Zaccaro, Kemp, og Bader (2004) |
|---|---|---|---|--|--|
| intelligens årvåkenhet innsikt ansvar initiativ utholdenhet selvtillit sosiale evner | intelligens maskulinitet justering dominans utadvendthet Konservatisme | måloppnåelse utholdenhet innsikt initiativ selvtillit ansvar samarbeid toleranse innflytelse sosiale evner | intelligens maskulinitet dominans | indre motivasjon integritet selvtillit kognitive evner oppgave fokus kunnskap | kognitive evner utadvendthet pliktoppfyllende følelsesmessig stabil sosial intelligens motivasjon imøtekommende selvgående problemløser |

Tabell 6.1 Oversikt studier av lederskap «traits and characteristics» Inspirert av Peter G. Northouse modell

Stogdills undersøkelse fra 1974 identifiserte 10 karakteristiske trekk hos ledere under *traits* forståelse av leder:

1. Draging mot ansvar og oppgaveløsning
2. Styrke og utholdenhet til å forfølge mål
3. Risikovillig og kreativ i problemløsning
4. Tar initiativ i sosiale situasjoner
5. Selvtillit og selvinnsikt
6. Villig til å akseptere konsekvensene av avgjørelser og aktivitet
7. Klar til å absorbere mellommenneskelig stress og konflikter
8. Villig til å tolerere frustrasjon og forsinkelser
9. Evne til å påvirke andre menneskers adferd
10. Kapasitet til å strukturere samhandlings grupper til bestemte formål

Kritikken mot *traits* retningen har vært temmelig hardtslående. Spesielt er det blitt fremhevet at det er meningsløst å fokusere utelukkende på trekk av lederen, uten at det sees i sammenheng med den organisasjonsmessige konteksten som de skal opptre i forhold til (Lotsberg, 2005).

Skills, å forstå lederskap ut i fra ferdigheter hos leder.

Leders erfaring og kunnskap som undersøkelsen vår kartlegger kan karakteriseres som ferdigheter, heretter *Skills* som leder har. Studier av lederskap innenfor *skills* tilnærming, fokuserer på lederskap som noe en kan lære og (eller) videreutvikle. Selv om personlighet også i disse studiene spiller en integrert rolle i lederskap, så foreslår *skills* tilnærmingen at kunnskap og evner er viktig for effektivt lederskap.

Drivkraft for studier av *skills* var en klassisk artikkel publisert av Robert Katz i *Harvard Business Review* i 1955 med tittelen «skills of an Effektive Administrator». Katz sin tilnærming var et forsøk på å overskride *trait* utfordringer ved å adressere lederskap som et sett ferdigheter som kan utvikles. Fra begynnelsen av 1990 tallet har et stort antall studier blitt publisert som understreker at en leders effektivitet beror på lederens evner til å løse komplekse organisasjonsutfordringer. Denne forskningen har resultert i en omfattende *skills*-basert modell av lederskap (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000).

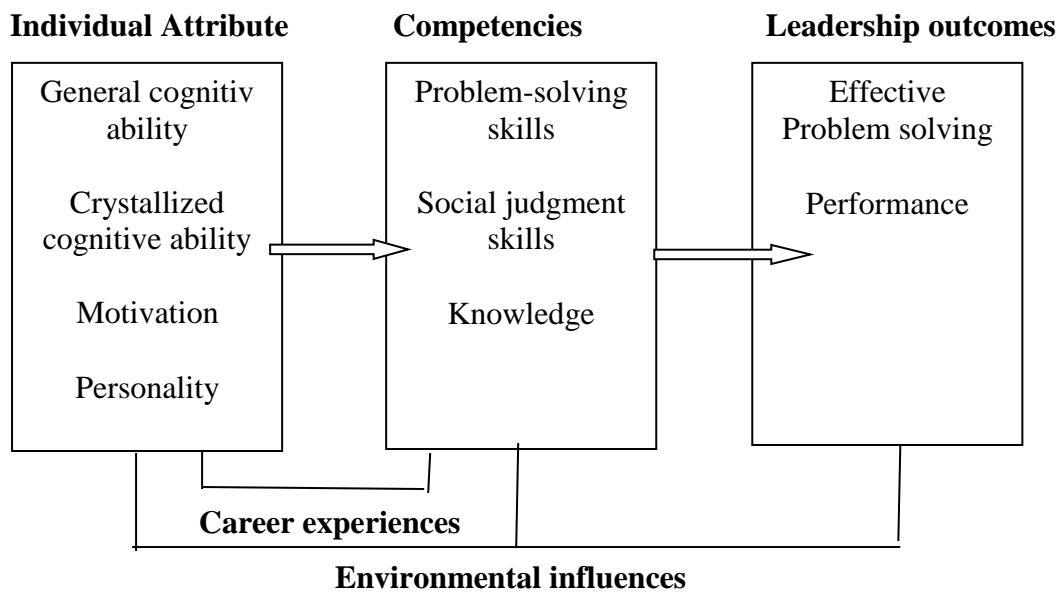


Fig 6.1 Komponenter av lederadferd (Kilde: Fig. 3.3 Northouse, Leadership, s 56)

Skills modellen rammer inn lederskap ved å beskrive fem komponenter av lederadferd. I sentrum av modellen er de tre komponentene problemløsning, sosial kompetanse, ferdigheter og kunnskap. Disse tre komponentene er avgjørende for effektiv problemløsning og prestasjoner, selv om individuelle egenskaper, karriere erfaring, og påvirkning fra omgivelsene også vil ha innvirkning på leder. Gjennom arbeidserfaring og læring, kan ledere bli bedre på problemløsning og mer effektive ledere.

6.1.1 Alder som uavhengig variabel trekk

Alder og erfaring vil kunne ha en betydning for nettverkstilbøyelighet. Det kan argumenteres for at en barnehageleder med høy alder har tilegnet seg mye erfaring noe som tilsier at en er mer effektiv i arbeidet sitt enn yngre ledere. Dersom ledere med høy alder har gjort seg erfaringer som tilsier økt effektivitet gjennom tverrfaglig samarbeid vil det være sannsynlig at ledere har høy grad av nettverkstilbøyelighet. Samtidig kan en yngre leder ha mye personlig fleksibilitet som tilsier at en tilpasser seg lettere til endring i ledelsesstil, skiftende og utfordrende endringer i organisasjonen. Blant virksomhetsledere i barnehage har gjennomsnittsalderen holdt seg stabil siden 2009, i 2014 var gjennomsnittsalder på barnehagestyrere 49,3 (KS). Tidligere forskning (Gotvassli 1989) viser at motivasjonen til rollen som leder var liten blant nye styrere, faktisk oppga halvparten av de spurte at de heller var motvillig til å være styrer.

Nyere forskning (Børhaug og Lotsberg 2010, Lotsberg 2014) viser at dette har endret seg og at dagens styrere nå er mer aktive ledere. Dette kan bety at yngre ledere er opptatt av ledelse som fag og er mer tilbøyelig til å oppsøke samarbeid med andre ledere. En annen faktor som kan styrke vår hypotese er at yngre mennesker blir digitalt innfødte med tanke på digitale muligheter og kan da se større nytte av et stort nettverk også i arbeidet som styrer. Yngre ser ikke på ny teknologi som et valg men mer som en del av livet og vil derfor knytte til seg et større omfang av nettverk enn eldre. Nettverk er noe nytt i denne sektoren og ledere som har tatt sin utdanning for bare 6-10 år siden hadde minimum av dette i sine lærebøker. De som tar ledelse i dag vil finne dette på flere steder i samfunnet og vil derfor også ta dette i bruk i studietiden og når de begynner som ledere i sektoren.

H1; Yngre barnehagestyrere nettverker mer enn eldre barnehagestyrere.

6.1.2 Erfaring utover barnehage som uavhengig variabelt trekk

Erfaring er på lik linje som kunnskap måte å forklare lederskap knyttet til «Skills» forståelse av ledelse. En styrer som har erfaring fra andre bransjer og/eller etater, kan med sine tidligere arbeidserfaringer ha en annen tilnærming til nettverk enn det en person som kun har vært innenfor barnehagefeltet har. Det kan være at det å ha vært i andre roller og/eller jobbet i andre organisasjoner har kunnet gi vedkommende et mer åpent tenkesett rundt ulike måter å løse ting på. En kan gjennom variert erfaring få et bedre utgangspunkt for å se sin organisasjon i et helhetsperspektiv i motsetning til det å ha fokuset hele tiden rettet mot hva som skjer innenfor sin egen organisasjons «fire vegger». Barnehagestyrer som har variert ledelseserfaring vil ofte være tilbøyelig til å være lite dogmatiske, tenker abstrakt i tillegg til at de er endringsvillige og risikovillige. Leder i barnehagen med et bredt nettverk og stor nettverktilbøyelighet vil i tillegg til å være opptatt av intern autoritet, også være opptatt av å markere seg overfor flere. Altså delta, engasjere seg i og være tydelig i flere nettverk.

Erfaringer fra tidligere vil også ha påvirkning på hvordan ledeser tilbøyelighet for å søke tverrfaglig samarbeid. Hofstede mener vi mennesker har såkalte «mental programs». Disse dannes i tidlig barndom og forsterkes senere i skoler og organisasjoner. Programmet viser tydeligst i de ulike verdier mennesker fra ulike nasjoner har. Med utgangspunkt i at kultur er noe en organisasjon *har* og endring av sådan kan arbeides med, vil det likevel være avgjørende med individuell endring for å få til en helhetlig

endring av kultur i en organisasjon. Det er mulig å identifisere en ønsket kultur og utarbeide strategi men med mindre endring blir personlig, at enkeltindivider er villig til å engasjere seg i ny atferd og at ledelseskompetanse som er i bruk i organisasjonen, endres, vil ikke organisasjonens grunnleggende kultur endre seg. (Cameron & Quinn, 2013). Dette betyr at dersom en organisasjon tenker at det er viktig og nyttig at ledere i den enkelte enhet nettverker, vil ikke dette ha betydning dersom ikke styrer i hver enkelt enhet selv forstår og ser betydningen av nettverksamarbeid i sin organisasjon. Lederne vil da mangle den indre kraft som skal til for å virkelig engasjere seg og bidra inn i nettverk. En vil kanskje klare å få ledere til å delta i nettverk gjennom organiserte samarbeid og nettverksstrukturer (som det finnes eksempler på i Skien kommune), men engasjementet, egeninnsats og arbeid som skal til for at det blir et fruktbart samarbeid, vil mangle da lederen i utgangspunktet *bare* «møter opp».

Som det kommer frem tidligere i oppgaven er ikke nettverksaktivitet veldig utbredt i barnehagetradisjonen og heller ikke i stor grad forankret i barnehage-pedagogisk teori om organisasjonsutvikling. Det å nettverke vil for barnehagestyrer representere i noen nyskapende og grenseoverskridende prosesser. Det kan være vanskelig for styrere å frigjøre seg fra innarbeidede rutiner, vellykkede prosesser og tidligere suksesshistorier (Strand, T. 2007). Men har man jobbet i andre bransjer hvor nettverk er mer vanlig, vil man ta dette inn også i arbeidet som leder innen barnehagesektoren. Nettverk har større utbredelse innenfor andre ledersegmenter, både i kommunal og privat sektor. Det er vanlig med samarbeidsmøter, etablering av komiteer og utvalg som samhandler om felles målsettinger, det er ansatte på avdelingsnivåer som samhandler på tvers av firmaer og det er firmaer som kjøper enkelttjenester av andre og som igjen skaper nettverk. Dette er kjente måter å løse oppgaver på i andre sektorer og bransjer. Har man da jobbet som leder med en slik hverdag så ser man nytten av det og tar dette videre over i sine nye lederjobber i barnehagesektoren.

H2: Barnehagestyrere med erfaring fra andre bransjer har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehagestyrere med lite erfaring.

6.1.3 Kunnskap som uavhengig variabel

Et annet trekk vi mener vi vil finne hos styrere som har høy nettverkstilbøyelighet er *høy grad av kunnskap*, da gjerne mer enn det som er lovkravet. Med dette mener vi relevant formell utdanning utover bachelorgrad. Det er også tydelig at kunnskapsdepartementet og utdanningsdepartementet har en oppfatning av at kvalitet på ledelse i barnehagen har sammenheng med kunnskap. Utdanningsdirektoratet har vært aktive i å få til samarbeid med ulike høyskoler og universiteter for å tilby videreutdanning for styrere og nå også for pedagogisk ledere i barnehagen. Dette må kunne tolkes som at direktoratet er overbevist om at kunnskap er vesentlig når man skal lede og sørge for kvalitet ute i den enkelte barnehage. Det var et av kriteriene til departementet at nettverk ble en av flere viktige elementer i denne nasjonale styrerutdanningen. Et godt eksempel er utdanningen som UIA fikk godkjent. Her ble det å stifte nye bekjentskaper på tvers i studentgruppen en viktig del av studiene. Gruppearbeid og eksamensoppgaver ble lagt til grupper som tidligere ikke hadde samarbeidet tidligere, dette for å oppleve hvilke ressurser som lå hos de andre og som kunne gi et større læringsutbytte når disse nettverkene ble etablert. Og UIA fortsetter dette nettverksarbeidet ved å invitere alle studenter fra alle årskull til alumni-samlinger i Universitetets regi. Dette er med på å styrke graden av nettverk, noe man ikke hverken møter eller kjenner igjen fra grunnutdanningen. Erfaringen kan være avgjørende for om du vil velge nettverk som arbeidsform i ditt daglige arbeid som leder i barnehage.

Samtidig finnes det eksempler på at ledere i Norge har klart å starte, videreutvikle og skape et stort nettverk uten at leder selv har mye formell kompetanse. Et tydelig eksempel på dette, vel og merke langt fra barnehagefeltet, kan være Kjell Inge Røkke. Røkke må sies å være en av Norges mest profilerte innovatører, på tross av lite formell utdanning. På den annen side har hans samarbeidspartner gjennom mange år Bjørn Rune Gjeltzen mye formell utdanning. Det å ha kunnskap om ledelse og ulike måter å lede på vil være avgjørende for i hvilken grad en selv leder, nettverker og bidrar til at andre i organisasjonen deltar i nettverk.

NOKUT (94) har evaluert førskolelærerutdanningen og funnet både positive og negative sider. En av de mest sentrale utfordringene som ble påpekt var at kompetanse man fikk av utdanningen ikke samsvarte med kompetansebehovet i praksisfeltet. Her ble det blant annet pekt ut at utdanningen i svært liten grad tok inn over seg ledelsesaspektet og at det bør rettes et større fokus på ledelse generelt i utdanningen (SINTEF, rapport om ledelse i barnehage og skole 2014). Det kan argumenteres for at normen for barnehage styreres

profesjonell identitet er at man først og fremst er pedagog. Å identifisere seg som leder vil da derimot være et brudd på den tradisjonelle oppfatningen av styrerrollen, og kan være et bevisst valg bort i fra denne, og mot noe annet (Granrusten, P 2016)

Det vil i lys av dette være svært interessant å se om det blant ledere i Skien kommune er sammenheng mellom nettverkstilbøyelighet og utdanningsbakgrunn. I nettverkssamarbeid vil man som leder møte deltagere med ulike mål, tillit er varierende, det vil være kulturelle forskjeller og spenninger vil forekomme hyppigere enn i organisasjoner som har en mer hierarkisk måte å tilnærme seg utfordringer. Det er vesentlige forskjeller fra det vi kan kalle klassisk ledelsesteori (Weber, Taylor, Mintzberg) til ledelse gjennom nettverksaktivitet (Powel). I nettverksamarbeid er nøkkelord myndiggjøring, tilrettelegging og mulighet gjøring, istedenfor dirigering mot spesifiserte mål.

H3: Barnehagestyrere med formell styrer/lederutdanning utover bachelor har større nettverktilbøyelighet enn styrere med bare grunnutdanning.

Kjønn som uavhengig variabel trekk

Kjønn er en sentral kategori for ordning i alle kulturer, kjønn ordner – strukturerer – samfunnets arbeidsdeling, gir grunnlag for identitetsdannelse og preger kulturens symbolisering og kategorisering av virkeligheten (Ingerid Bø 2014). Det er i derfor svært mange undersøkelser naturlig å se på om kjønn kan være av betydning i forhold til graden av nettverk (tverrfaglig samarbeid). I vår undersøkelse har vi valgt å ikke bruke kjønn som variabel, dette på grunn av at undersøkelsesmateriale gir lite grunnlag for analyse med hensyn til kjønn. Det er 5 mannlige styrere i Skien kommune og alle har besvart spørreundersøkelse. Skien kommune er derfor et klassisk eksempel på barnehagestatistikk som sier at ca. 90 % av styrerne i Norske barnehager er kvinner. Det vil være lite fornuftig å analysere kjønn som variabel utfra disse tallene.

6.2 Trekk ved organisasjonen

En annen forklaring på grad av nettverkstilbøyelighet kan være trekk ved organisasjonen. En sentral teori som tar for seg trekk ved organisasjoner er kontigens-teorien (Thomsen, Mintsberg) Kommunale laboratorium(9) S. Pikala. Tidlig på 1900- tallet og frem til

midten av 1900-tallet ble det arbeidet veldig med å finne en felles modell på hvordan en organisasjon kunne formes slik at den ble best mulig, mest rasjonell og mest effektiv. Man lette etter en felles løsning for alle organisasjoner uansett hvilke type organisasjon dette var. På denne tiden gjorde maskinene sitt virkelige inntok rundt om i vår vestlige verden og man mente at organisasjoner fungerte på samme måte. Effektivitet, rutinemessig, pålitelig og forutsigbarhet var kjennetegnet på en ideell organisasjon og man mente man kunne se på, konstruere og styre en organisasjon på samme måte som en maskin (Morgan 1986:22).

Men på 50 og 60-tallet begynte man å se på ulike organisasjoner og deres resultater og bakgrunnen for dette. I 1961, etter flere studier i ulike organisasjoner fant Burns og Stalker ut at det var store forskjeller på en mekanisk og en organisk organisasjon. Forklaringen på en organisk organisasjon er at denne type organisasjon kan sees på samme måte som en biologisk organisme der miljøet spiller inn på organismens videre eksistens. Materialet deres viste klare tegn på at organisasjonens struktur var avhengig av de omstendigheter organisasjonen ble utsatt for og fikk innvirkninger på organisasjonens videre liv. I 1969 ble dette ytterligere vist gjennom undersøkelser gjort av Lawrence og Lorsch. De fant ut at det ikke bare var ytre faktorer som påvirket en organisasjon men også faktorer internt kunne bidra til en organisasjons videre liv. En produksjonsavdeling som hadde samhandling med en salgs/markedsføringsavdeling kunne få endret sine interne struktur som et resultat at påvirkning fra hverandre. Det er viktig å nevne at kontingens-teorien ikke er en enhetlig teori, men heller en samling variasjoner av elementer som påvirker en organisasjon og dens ulike omstendigheter.

Man har kommet til at teorien kan sammenfattes i 2 setninger som setter dette i en forståelig kontekst:

1. Det eksisterer ikke en best måte å organisere på. Påvirkningsgraden er så ulik hos den enkelte organisasjon så å se på dette som noe fast vil ikke være og anbefale.
2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive. Dette gjenspeiler den kompleksitet enhver organisasjon har og bør finne ut av før en lander på en organisasjonsform den til enhver tid krever ut ifra de omstendigheter som organisasjonen er en del av.

Organisasjonsstruktur har en stor betydning for hvilke muligheter en har som styrer til å nettverke. Organisasjonene har ulik form, eierskap, beliggenhet og størrelse, noe som igjen gir ulike arbeidsdelinger, oppgaver, mål, verdier og normer. Det kan være av stor betydning hvor barnehagen du leder befinner seg i dette landskapet, hvilke indre/ytre faktorer påvirker deg og din organisasjon.

Vi har valgt å se på 3 av disse faktorene som kan påvirke din tilbøyelighet om nettverksamarbeid. Det er *eierskap, geografisk beliggenhet i forhold til sentrum og størrelse* på barnehagen.

Kommunal barnehage: Barnehagen eies og driftes av kommunen. Kommunen har barnehager i alle kommunens soner men har majoriteten i sentrum. Det pedagogiske forankres fra politisk styrte vedtak drevet frem av administrasjon i Oppvekst. Etter kommunens omorganisering har mye administrativt blitt flyttet ned til enheten. Den enkelte barnehagens handlingsrom er på papiret lite både i form av økonomiske begrensninger men også på grunn av de fellesprosjekt som det blir bestemt fra politisk hold. Metodene er ofte styrt fra administrasjon og tidsperspektivet er ofte likt i alle barnehagene. Organisasjonen er hierarkisk oppbygget og tjenestevei er stramt fulgt opp. Den er preget av sterk administrativ styring med rutiner og formaliteter. Den er forpliktet til å følge barnehagelov, rammeplan men i tillegg også forvaltningsloven som en kommunal aktør. Barnehagene har nettverk internt i egen organisasjon. Cammeron og Quinn(2013).

Privat enkeltstående barnehage: Barnehagen eies av enten en ideologisk organisasjon eller enkeltpersoner. Barnehagen styres av et lite styre som i de fleste tilfeller ikke har verken barnehagefaglig erfaring eller ledelseserfaring. Om noen skulle ha dette så er det veldig tilfeldig og ofte også kun i korte perioder, da barna til disse styremedlemmene vil slutte i barnehagen etter noen få år. Barnehagestyrer er den som ofte har både hovedansvaret for forslag til pedagogisk innhold og metodevalg, bemanning, administrative rutiner og avgjørelsesmyndighet på hvilke retning barnehagen velger å gå. Selve styret er der kun ofte for å sikre en noenlunde stabil drift og har tilsyn med at regler blir fulgt i henhold til lover, forskrifter og vedtekter. Barnehagene har ulike geografiske

lokaliteter og det er noen få enheter i sentrum (oversikt over antall barn i de ulike sonene fordelt på privat og kommunal er gjengitt i tabell 3.3 s. 28). De er ofte aktive samarbeidspartnere med nærliggende barnehager både kommunale og private. Barnehagene står fritt til å velge pedagogisk forankring og er kun forpliktet til å følge barnehagelov og rammeplan i tillegg til momenter som er vedtektsfestet til den enkelte barnehage i form av satsingsområde, fokusområde, enkeltstående eiers interesse etc.

Privat konsern-barnehage: Barnehagen eies av en større organisasjon enten ideologisk som kirke/trossamfunn, private aktører som Espira/Læringsverkstedet eller stat/fylke for sykehusbarnehagene. Barnehagene har store organisasjoner bak seg og kan dra nytte av stor kompetanse både på drift og struktur i forhold til den enkelte barnehages indre organisering. Barnehagene står ofte med noe pedagogisk styring/mål fra eier, men har stort handlingsrom i form av metoder og tidsaspekt på prosjektene. Barnehagene er ofte i ulike nettverk initiert enten av denne enkelte styrer eller fra eier. Barnehagene ligger spredt i alle sonene men har få enheter i sentrum. Som de andre private er også disse frie når det gjelder pedagogisk opplegg men har ofte en delt føring fra eiere som sier at noe skal være felles for alle i samme organisasjon mens noe kan den enkelte enhet bestemme selv. Styring og måloppnåelse er også ulik fra eier til eier. Det kan være de med felles pedagogisk forankring i organisasjonens administrasjon har en måte og måle på kontra de som ikke har en pedagogisk forankring. Har du en religiøs tilnærming kan måloppnåelse måles på annen måte enn om du har barnehagefaglig målsettinger f.eks. Men barnehagene har også her kun barnehagelov og rammeplan som førende dokumenter i tillegg til vedtektsfestede momenter som utvidet formålsparagraf, kosthold, natur, idrett etc.

En annen faktor som vi mener påvirker den enkelte styrer i barnehagen til å nettverke mer, er grad av usikkerhet i sin egen organisasjon. Denne usikkerheten kan dreie seg om kundeandeler, konkurranse i markedet, arbeidsmarked eller faktorer i lokalmiljø som fraflytting. Konkurransefortrinn har alltid vært en del av den private siden i et arbeidsmarked, også innenfor barnehage. Sett fra en privat aktør sin side så vil alt det han/hun foretar seg være styrt av kundetilnærming. Hva må gjøres for å bli sett på som en attraktiv barnehage og hvordan kan målene nås på en mest kostnadseffektiv måte? Nettverk kan være det som gir konkurransefortrinn og det er det vi mener taler for at de

private nettverker mer enn de kommunale. De kommunale barnehagene er mer skjermet for konkurranse med tanke på økonomiske resultat, da de er eiet av kommunen for å møte kravet om barnehageplasser jf. Barnehageloven.

H4: Organisasjonsform - Styrere i privateide barnehager har større nettverkstilbøyelighet enn styrere i kommunal barnehage

I vårt spørreskjema vil tilhørighet geografisk bli kartlagt og dette kan sees i sammenheng med kundegrunnlag fordelt på antall barnehager i spesifikke soner. Det er en hypotese at et spinkelt kundegrunnlag vil utgjøre et større behov hos styrerne til å nettverke med andre barnehager. For eksempel om en barnehage har for få søkere vil det være avgjørende å ha opparbeidet seg god kommunikasjon og samarbeid med andre styrere som gjør at disse barnehagelederne ved for mange søkere/ikke ledige plasser vil anbefale barnehagen med for få søkere. Over lengre sikt kan det handle om å se til andre og samarbeide i nettverk med barnehagestyrere som har stor suksessfaktor, for eksempel barnehager som alltid har mange søkere, har godt ord på seg på folkemunne, fornøyde medarbeidere og markerer seg på ulike måter i lokalsamfunnet. Samarbeidet i nettverket handler ikke om å kopiere men å lære av andres erfaringer og kunne gjøre nytte av eller tilpasse kunnskapen i sin egen organisasjon. Det å ha barnehager i sentrum kan forenkle denne konstante flyten og det kan føre til at det å etablere nettverk ikke blir sett på som så viktig. Det kan bli lettere å ha kontakt med andre, i og med at man geografisk ligger sentrumsnært. Perifere barnehager vil ha større nytte av å etablere nettverk da de ikke har denne konstante muligheten for kontakt med nærliggende enheter. Man bruker mer tid på å forflytte seg og man må planlegge i langt større grad om man har lang vei inn til der de andre enhetene er. Dette er med på å styrke vår hypotese om beliggenhet.

H5: Beliggenhet - Styrere som jobber i sentrumsnære barnehager har mindre nettverkstilbøyelighet enn styrere som jobber i barnehager i utkanten av sentrum

Tidligere i dette kapittelet så vi at det kan være store forskjeller på barnehagene og det gjenspeiles også i størrelse. En stor barnehage har flere ansatte, flere barn og foreldre, større lokaliteter og andre driftsforutsetninger. Ofte er også disse store enhetene privateid da kommunene selv har hatt lite nyetableringer de siste årene men overlatt dette til private aktører. Når kommunen har etablert nye barnehager har det fortsatt vært i liten skala, 1-3 avdelinger, mens de private sjeldent bygger mindre enn 4 avdelinger og vil heller øke til 5 og 6 enn å bygge en 3 avdelings barnehage. Ofte er også en privat aktør som i dag bygger ny barnehage en del av et større nettverk i form av et konsern eller nettverk av private enkeltstående barnehager. Det som kjennetegnes større barnehager er altså at de frigjør flere ressurser som kan brukes til nettverking. Dette er det behov for internt i form av gode strukturer på IKT, noe som gir store muligheter for barnehagen eksternt.

Større enheter har også flere oppgaver som kan likestilles til den enkelte bruker og som driver frem nettverk i form av komiteer og utvalg da størrelse gjør at dette blir viktig for å samhandle barnehagens interne aktivitet. Kurs og kompetanse er ofte et område som blir løftet frem som en gevinstfaktor i forhold til nettverk. Både at større og flere barnehager med samme eier vil fremstå som kvalitetsmessige like gode enheter. Fordelene er at gode ressurser og arbeidsmåter kan kopieres til andre enheter som kan gi økt kapasitet både på ressurs og økonomisiden. En større andel ansatte vil gi flere muligheter for løsninger og kan derfor også gi større andel endring som igjen kan gi nettverk.

H6: Størrelse - Styrere som leder store barnehager har større nettverkstilbøyelig enn styrere som leder små barnehager

Med utgangspunkt i dette teoretiske rammeverk har vi laget denne modellen;

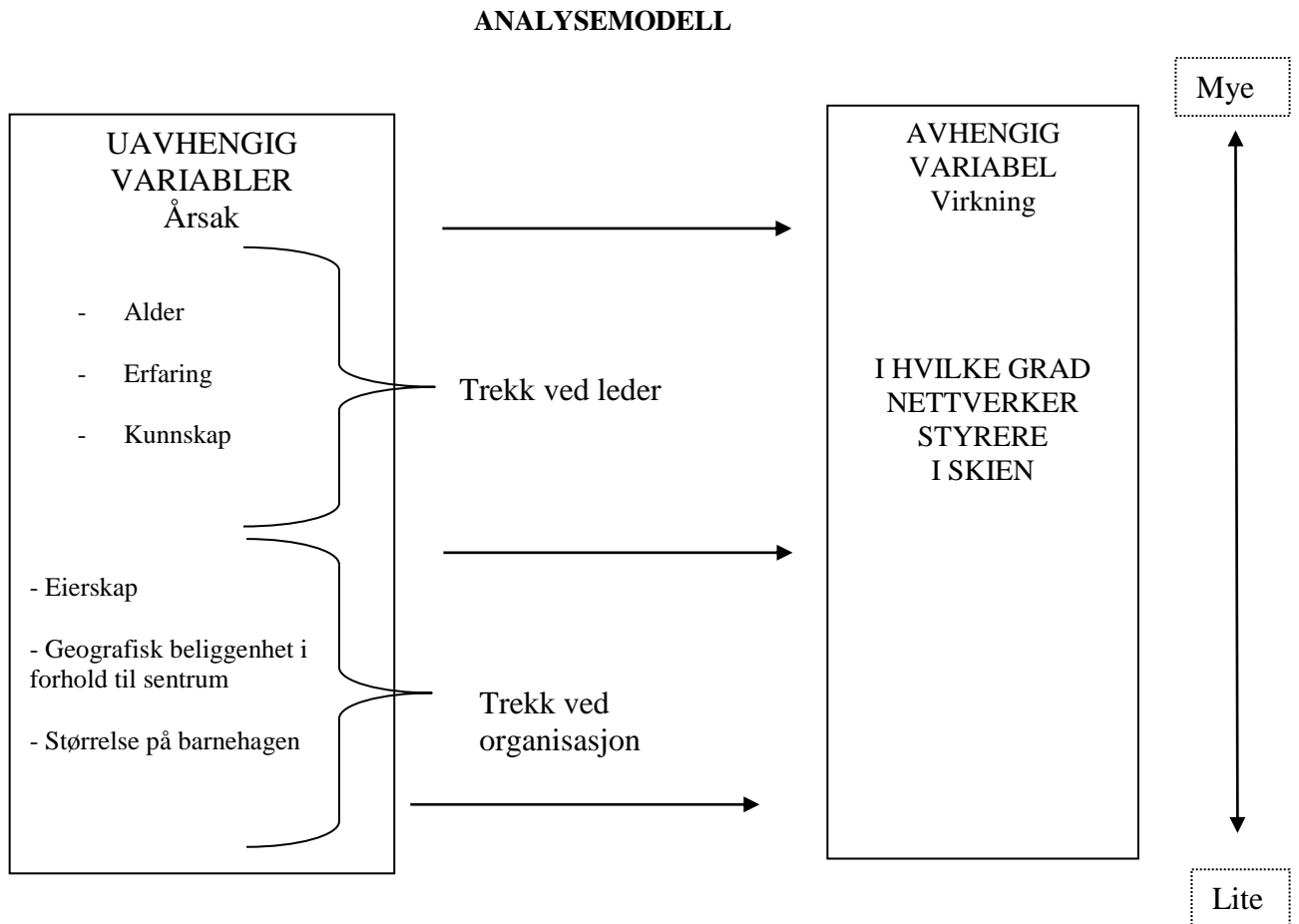


Fig. 6.2 Analysemodell av ulike faktorer som kan forklare grad av nettverk

Våre hypoteser som vi ønsker å finne svar på er da disse;

H1: Yngre barnehagestyrere nettverker mer enn eldre barnehagestyrere.

H2: Barnehagestyrere med erfaring fra andre bransjer har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehagestyrere med lite erfaring.

H3: Barnehagestyrere med formell styrer/lederutdanning utover bachelor har større nettverkstilbøyelighet enn styrere med bare grunnutdanning.

H4: Organisasjonsform - Styrere i privateide barnehage har større nettverkstilbøyelighet enn styrere i kommunale barnehage

H5: Beliggenhet - Styrere som jobber i sentrumsnære barnehager har mindre nettverkstilbøyelighet enn styrere som jobber i barnehager i utkanten av sentrum

H6: Størrelse - Styrere som leder store barnehager har større nettverkstilbøyelig enn styrere som jobber i små barnehager

Disse vil vi ta for oss og sette opp mot vår undersøkelse i tabellarisk form og bekrefte eller avkrefte i kapittel 8 i oppgaven.

Kapittel 7. I hvilken *grad* nettverker styrerne i Skien kommune?

I dette kapittelet vil vi svare på 1. del av problemstillingen:

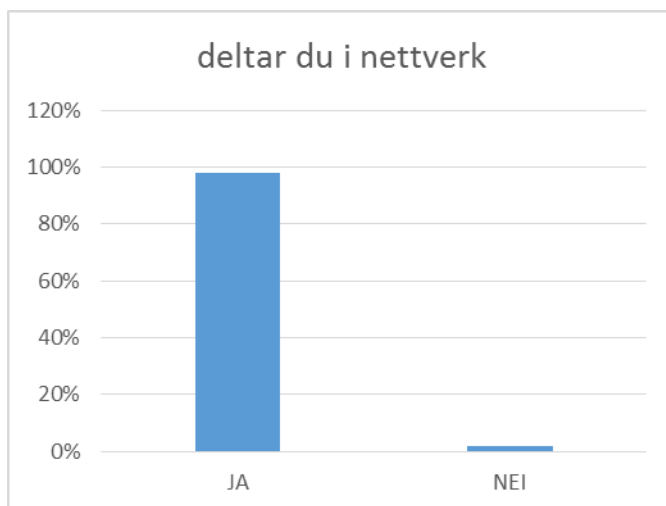
I hvilken *grad* barnehagestyrerne i Skien kommune nettverker.

Hvordan er frekvensfordeling i kommunen? Hvor mye nettverker styrerne og hva slags nettverk deltar de i?

Tall for nettverksdeltakelse på undersøkelsen;

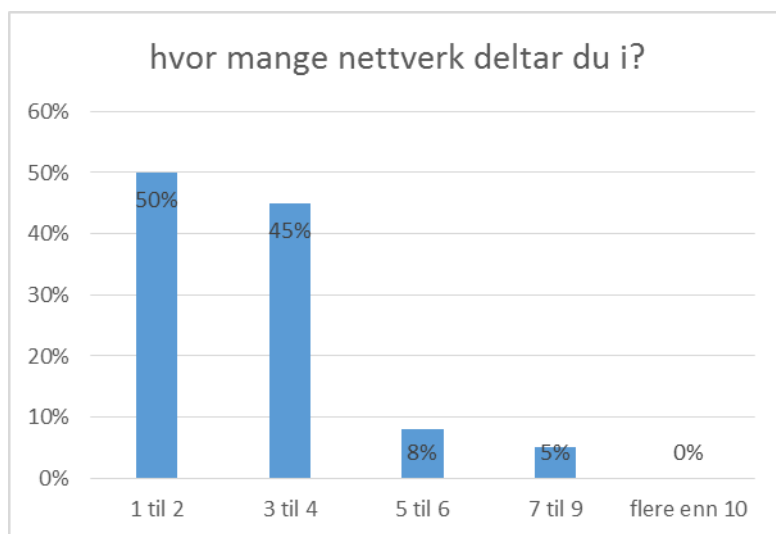
Undersøkelsen viser at 98 % av de spurte, deltar i nettverk. Vi kan derfor på grunnlag av dette konstatere at ja, styrerne i Skien kommune nettverker.

(tabell 7.1).



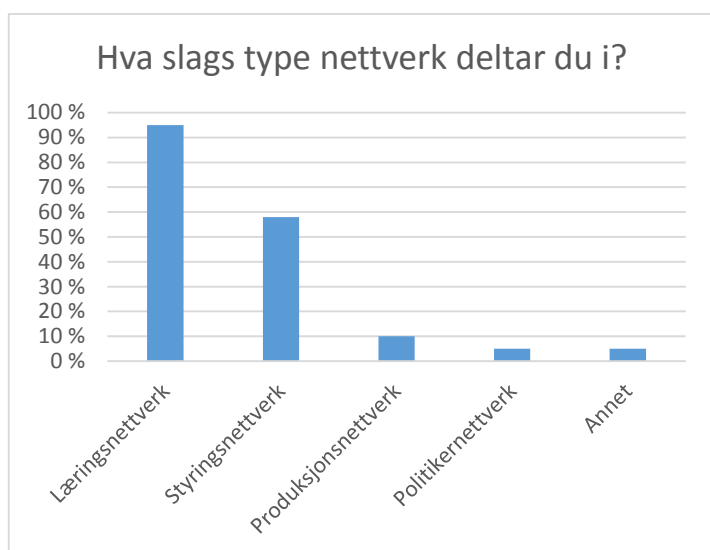
Tabell 7.1 Nettverksdeltagelse

Videre viser tabellen nedenfor (tabell 7.2) hvor mange nettverk styrerne deltar i.



Tabell 7.2 Antall nettverk

Styrerne i Skien svarer som nevnt at de deltar i nettverk. 50 % deltar i 1 til 2 nettverk, mens 45 % svarer at de deltar i 3 til 4 nettverk. Deretter stuper tallene og vi kan se av tabell 7.2 at bare 8 % av styrerne deltar i 5 til 6 nettverk og 5 % i 7 til 9 nettverk.

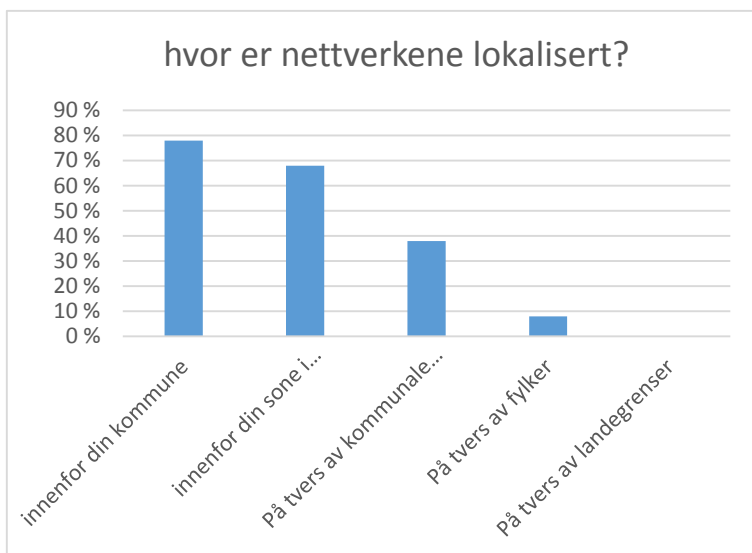


Tabell 7.3 Type nettverk

Som vi ser av tabell 7.3, er det læringsnettverk og styringsnettverk som styrerne i Skien kommune deltar hyppigst i. Svært få deltar i politikernettverk for å påvirke utfallet av ulike saker, som for eksempel i HOOP (hovedutvalg for oppvekst) i Skien kommune. Styrerne i Skien kommune bruker i svært liten grad nettverk for å påvirke

barnehagepolitikk lokalt eller nasjonalt. 95 % av styrerne deltar i læringsnettverk, hvor man deler informasjon og erfaringer, ofte etter «beste praksis» prinsippet. I læringsnettverk utveksler noen bare informasjon, mens andre utveksler informasjon samtidig som de bygger opp ny kompetanse. Styrernetverk blant private barnehager i Skien kommune kan være et eksempel på et nettverk som hovedsakelig utveksler informasjon. Ikke bare er det overføring av kunnskap som er viktig men også kunnskapsforvaltning ses på som en kjerneoppgave til mange nettverk. I nettverkene vil de deltagende organisasjonene ikke bare være opptatt av å erverve seg kunnskap men de ønsker å kunne bruke kunnskapen både i felleskapet og i den enkelte organisasjon som er representert i nettverket. Implementere av felles kunnskap internt i den enkelte organisasjon er en egenskap de aller fleste nettverk setter høyt og oppmuntrer til. 58 % av styrerne deltar i styringsnettverk for å koordinere beslutninger i virksomheten sin. Styringsnettverkene kan være med på å bygge opp kapasiteten i de ulike organisasjonene til å gjenkjenne, forutse og dermed påvirke endring som vil komme.

En organisasjon eller etat vil derifra kunne ta gode (politiske) beslutninger, kartlegge mulige tilgjengelige ressurser og ikke minst forvalte og ivareta disse ressursene på en god måte.



Tabell 7.4 Lokalisering av nettverk

Tabell «hvor er nettverkene lokalisert» viser at hele 78 % svarer at det er innenfor sin egen kommune de deltar i nettverk. Dette er overens med Børhaug og Lotsberg (2011) sin forskning hvor det viser til ulike praksiser kommunene har i forhold til tverrfaglig

samarbeid. De fleste kommuner har faste møter mellom administrasjonen og styrerne i kommunale barnehager. Krav om likebehandling og samordning mellom private og kommunale barnehager har også ført til større behov for møter med styrere i private barnehager. Mange kommuner har etablert ulike koordineringsorganer i form av ledermøter på tvers av ulike virksomheter med samme formål. Det kan føre til etablering av et tredje beslutningsnivå uten formell, men betydelig reell myndighet.

Barnehage styrere kan ha faste nettverksmøter med eller uten representant fra administrasjon. Slike nettverk kan fungere som støtte, bidra til felles kompetanseutvikling og utnyttelse av mangfoldet. I disse nettverksmøtene kan det være stort spenn mellom hvilke saker som blir tatt opp alt fra hverdagslige saker til nasjonale høringer. Nettverkens grunnlag og funksjon kan variere men de må klargjøres. Store kommuner kan ha flere styrernettsverk, geografi kan for eksempel være av betydning her.

Mindre kommuner med små faglige miljøer kan danne interkommunale nettverk med styrere og eventuelt pedagogiske ledere fra flere kommuner.

I Skien kommune har vi felles mål for de yngste borgerne, dette uten hensyn til kommunal eller privat barnehagetilhørighet. Det må derfor tolkes som et relativt lavt tall når bare 38 % av Skien kommunes styrere svarer at de deltar i nettverk på tvers av kommunale og private barnehager.

I Skien kommune viser undersøkelse at det nettverkes blant de kommunale lederne internt og blant styrer i private barnehager internt.

Hvorfor administrasjon, politikere eller barnehagestyrere ikke ser synergieffekten av å nettverke på tvers av etater gir ikke denne undersøkelsen noe klart svar på, men det er et spennende spørsmål. Flere av de store politisk bestemte oppgavene som skal løses innenfor barnehagesektoren vil jo handle om kommunens innbyggere i alder 1 til 5 år, det er likegyldig om barnet har plass i kommunal eller privat barnehage.

Oppsummering

Vår undersøkelse viser at styrere i Skien kommune deltar i nettverk.

50 % av styrerne deltar i 1-2 nettverk, men 45 % deltar i 3-4 nettverk.

Styrerne deltar hovedsakelig i interne nettverk, det er her snakk om å delta i interne nettverk innenfor samme eier. Styrere i kommunale barnehager deltar i nettverk med andre kommunale styrere og styrere i private barnehager deltar i nettverk med styrere fra andre private barnehager.

Under 40 % av styrerne svarer at de deltar i nettverk som er på tvers av privat og kommunal sektor. Det er færre enn 10% som deltar i nettverk på tvers av fylker, mens hele 68 % sier de deltar i nettverk innenfor sin egen sone (geografisk område).

De fleste av Skien kommunes styrere, hele 95 %, deltar i læringsnettverk og 58 % i styringsnettverk.

Oppsummert gir dette et bilde av styrere som samarbeider hovedsakelig i interne læringsnettverk med fokus på økt kompetanse og faglig utvikling.

I overkant av halvparten av styrerne deltar i interne styringsnettverk (governance-nettverk) for å påvirke og koordinere beslutninger i virksomheten. Et eksempel på dette kan være deltagelse i nettverk knyttet opp mot kommunenes BTI prosjekt (bedre tverrfaglig innsats for barn og familier det er knyttet bekymring til).

I Skien kommune kan vi si at det er gode muligheter for styrer å nettverke i et tverrfaglig samarbeid sammen med sine nærmeste samarbeidspartnere.

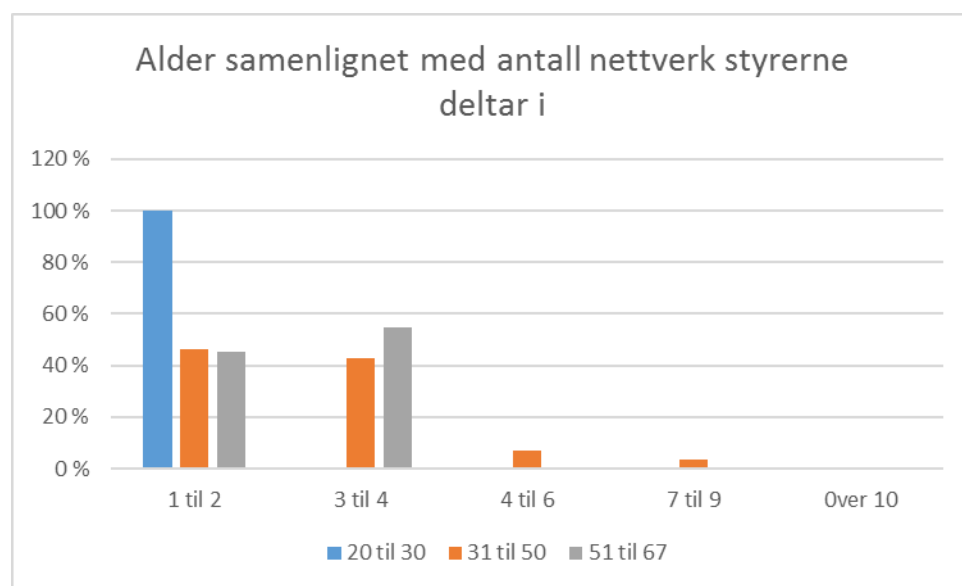
Tverrfaglig samarbeid i nettverk på tvers av kommuner, fylke og landegrenser er så godt som ikke-eksisterende.

Kapittel 8. I hvilken grad finner vi variasjon i nettverkstilbøyeligheten?

I dette kapittelet skal vi ta for oss andre del av problemstillingen vår.

Vi vil se på variasjoner i nettverkstilbøyelighet ved bruk av ulike forklaringsvariabler. Så vil vi se om vi kan bekrefte, avkrefte eller delvis bekrefte hypotesene vi har satt opp.

Hypotese 1: Yngre barnehagestyrere nettverker mer enn eldre barnehagestyrere.



Tabell 8.1 antall nettverk i forhold til alder

Av 40 spurte styrer oppgir samtlige at de nettverker. I aldersgruppen 31-50 år oppgir 46,4 % at de er med i 1-2 nettverk, mens 42,9 % oppgir at de er med i 3-4 nettverk. 7,1 % oppgir at de er med i 4-6 nettverk mens 3,6 % deltar i 7-9 nettverk. Ingen av de spurte er med i flere enn 9 nettverk. I den øvre aldersgruppen som går fra 51-67 år fordeler gruppen seg på 1-2 nettverk og 3-4 nettverk med henholdsvis 45,5 % mot 54,5%.

I vår undersøkelse hadde vi kun 1 styrer som var under 30 år. Denne styreren oppga at hun/han var med i 1-2 nettverk. Da vi kun har 1 respondent i denne gruppen kan vi ikke si noe tydelig om hvorvidt unge nettverker mer enn eldre. Det vi kan si er at det kan tyde på at gruppen som befinner seg på landssnittet som er ca. 49 år (undersøkelse gjort av Kommunenes Sentralforbund i 2014) er de som nettverker mest i Skien. Denne gruppen er i antall stor nok til å se en tendens i forhold til den totale mengden og ved at de også nettverker i flere enn 4 nettverk viser tabellen over at de er den mest aktive gruppen. Vår

undersøkelse viser også at 1-4 nettverk er den mest vanlige nettverksmengden en styrer har i Skien kommune.

Vår undersøkelse viser at yngre styrere ikke nettverker mer enn eldre styrere i Skien kommune. Men ser vi de 2 eldste gruppene mot hverandre viser undersøkelsen at styrere over 50 år forblir i sine 1-4 nettverk mens de som er i alderen 31-50 også deltar i både 4-6 og noen helt opp til 7-9 nettverk. Men ingen i Skien har mer enn 9 nettverk ut ifra vår undersøkelse.

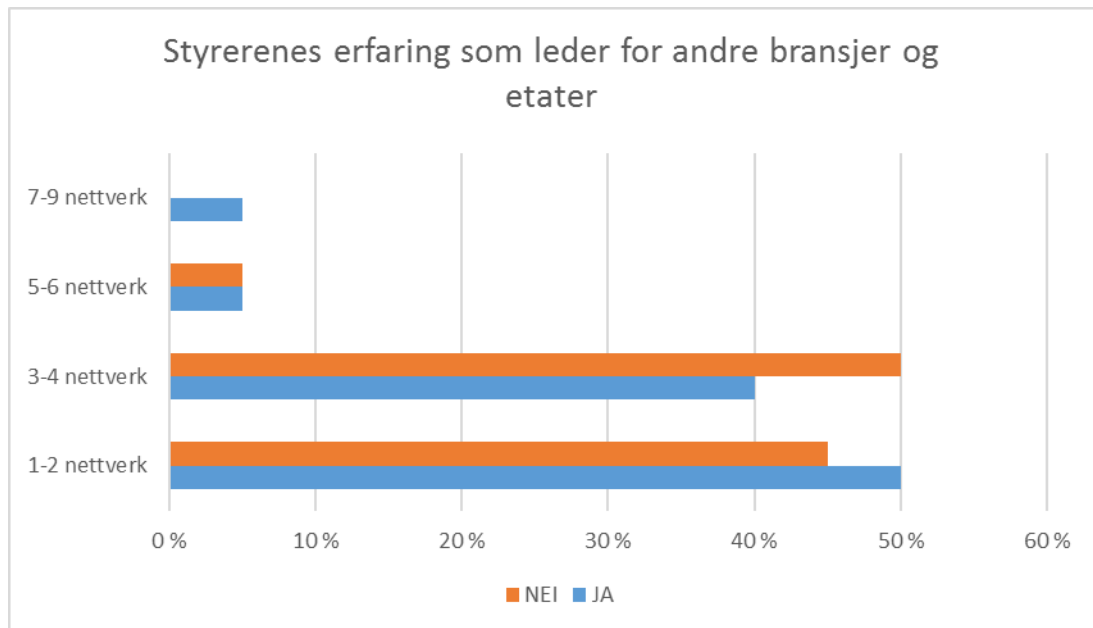
Konklusjon: alder har ingen betydning for nettverkstilbøyeligheten.

Hypotese 2: Barnehagestyrere med erfaring fra andre bransjer har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehagestyrere med lite erfaring.

Med denne hypotesen ønsket vi å se på om styrere som hadde erfaring fra andre bransjer hadde større nettverkstilbøyelighet en styrere som ikke hadde det. Undersøkelser utført blant annet av Are Vidar Haug(2009) som vi har nevnt tidligere i oppgaven, ser på graden av nettverk i teknologibedrifter. Det vil derfor være interessant å se på om noen har med seg erfaring inn i barnehagesektoren som gjør at de nettverker mer enn andre.

Undersøkelsen vår viser at 49% svarte at de hadde erfaring fra andre bransjer, etater eller har hatt ulike verv, mens 51% ikke hadde det.

Når vi ser på kommentarene de har lagt inn i forhold til hvilke type erfaring de har, er det mye verv i forhold til idrettslag, organisasjoner og fagforeninger som går igjen. Noen få har erfaring fra salg og service.

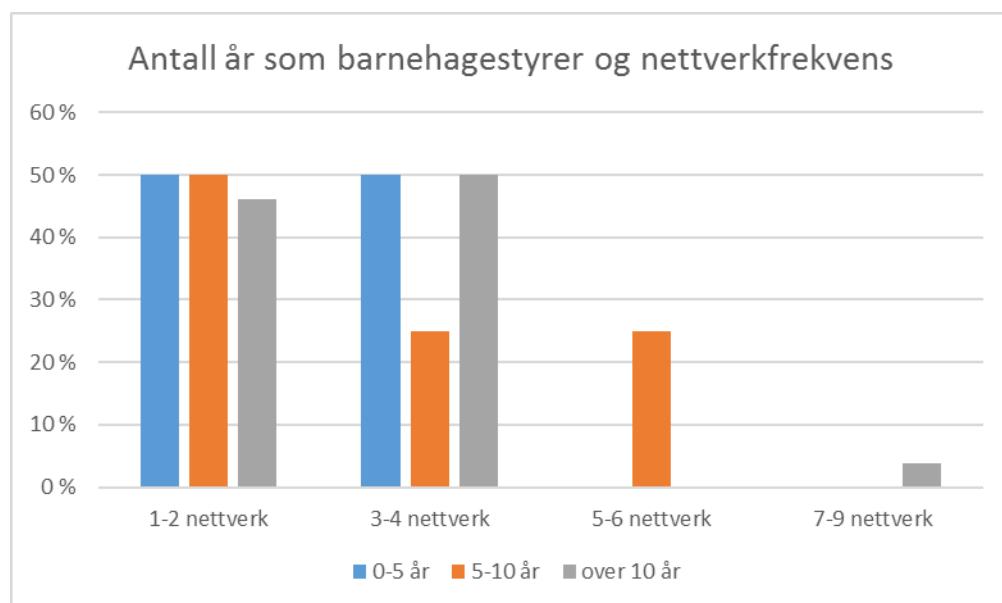


Tabell 8.2

Ut fra tabell 8.2 vil vi se på fordelingen av antall nettverk fordelt på om de har erfaring fra andre bransjer eller ikke. Tallene viser at i forhold til om de har erfaring eller ikke, så deltar styrerne i omtrent like mange nettverk. Ut fra dette kan vi ikke se at erfaring fra andre bransjer har hatt noen innvirkning på nettverkstilbøyeligheten blant styrerne i Skien kommune.

| Hvor lenge har du jobbet som barnehageleder | Antall nettverk | | | | Total |
|---|-----------------|-----|-----|-----|-------|
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | |
| 0-5 år | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| 5-10 år | 4 | 2 | 2 | 0 | 8 |
| Over 10 år | 12 | 13 | 0 | 1 | 26 |
| Total | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |

Tabell 8.3 Lengde på arbeidsforhold i forhold til antall nettverk

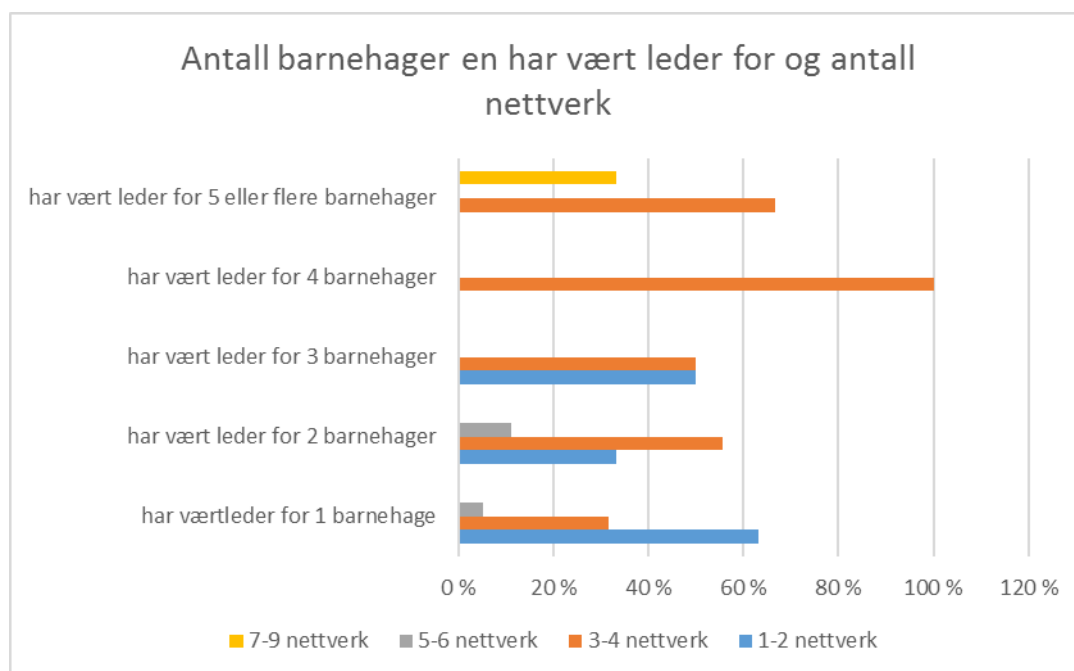


Tabell 8.4 Lengde på arbeidsforhold i forhold til antall nettverk

Ut ifra tabell 8.3 og 8.4 kan vi se om det å ha flere år som styrer vil gi deg mer nettverksdeltakelse. Tall fra vår undersøkelse viser at hele 65% av styrerne har jobbet som styrer i over 10 år. Alle 3 gruppene er ganske like hos de som er med i 1-2 nettverk. De som deltar i 3-4 nettverk er de som har jobbet i mindre enn 5 år og gruppen som har jobbet mer enn 10 år. Mens i gruppen til de som har jobbet 5-10 år som styrer finner vi at de både deltar i 3-4 nettverk men 25 % av denne gruppen deltar også i 5-6 nettverk. En liten andel av de som har jobbet mer en 10 år som styrer deltar i 7-9 nettverk. Men vi kan ikke se ut fra tallmaterialet vårt at dette har noen betydning i forhold til hvor mange nettverk de deltar i.

| | | Antall nettverk | | | | Total |
|---|---------------|-----------------|-----|-----|-----|-------|
| | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | |
| Hvor mange barnehager har du vært leder for | 1 | 12 | 6 | 1 | 0 | 19 |
| | 2 | 3 | 5 | 1 | 0 | 9 |
| | 3 | 4 | 4 | 0 | 0 | 8 |
| | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 5 eller flere | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |

Tabell 8.5 Antall barnehager du har jobbet i forhold til antall nettverk



Tabell 8.6 Antall barnehager du har jobbet i forhold til antall nettverk

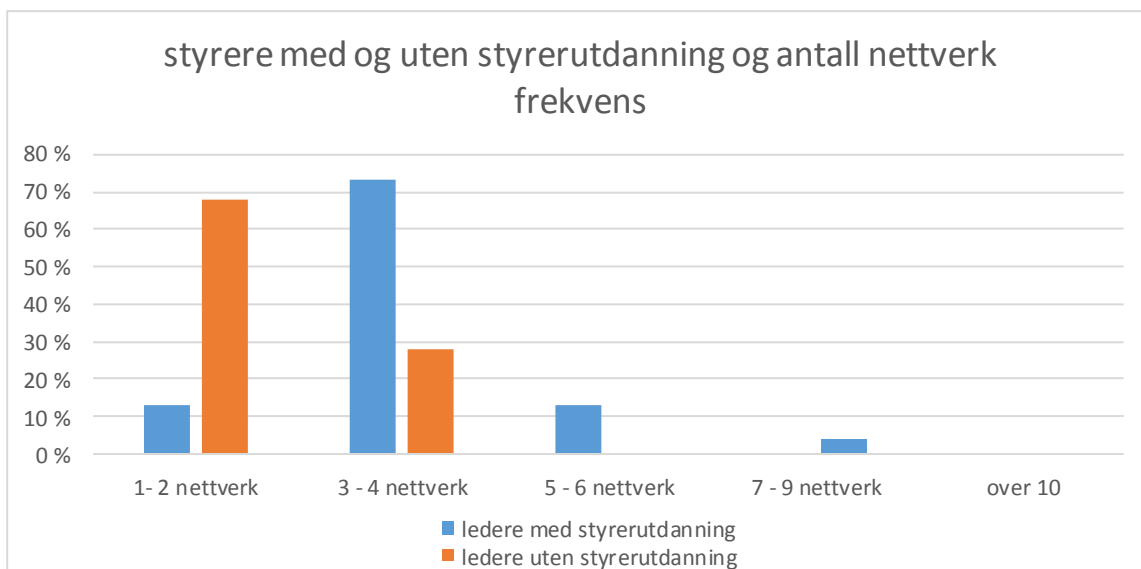
Ut ifra tabell 8.5 og 8.6 kan vi ikke bekrefte at styrere med erfaring fra andre bransjer/etater eller som har hatt ulike verv er mer nettverkstilbøyelige en de som ikke har det. Hvor lenge de har jobbet som styrer har heller ingen betydning, på den annen side kan de se ut til at det er en liten tendens til økt nettverkstilbøyelighet blant styrere som har jobbet i flere barnehager.

Konklusjon: erfaring fra andre bransjer har liten/ingen betydning for nettverkstilbøyeligheten.

Det som viser seg her som vi ønsker å løfte frem, er den høye ansienniteten blant styrerne. 65% av styrerne oppgir at de har jobbet som styrer i over 10 år. Dette viser at den erfaringen de har kun er hentet fra barnehagefeltet. Dette ønsker vi å se litt videre på i oppsummeringen av oppgaven i kapittel 10.

H3: Barnehagestyrere med formell styrer/lederutdanning utover bachelor har større nettverktilbøyelighet enn styrere med bare grunnutdanning.

Av de 40 spurte kan vi se av tabellen 8.7 at 16 av de har nasjonal styrerutdanning utover grunnutdanning. Fordelingen på de 16 styrerne er 1 fra familiebarnehage, 6 fra kommunal, 6 fra private konsernbarnehager og 3 fra private enkeltstående barnehager. I våre funn ser vi at nesten 70% av de som kun har grunnutdanning som barnehagelærer er i 1-2 nettverk mens i underkant av 30 % sier de deltar i 3-4 nettverk. Ser vi på de med den nasjonale styrerutdanning som tilleggsutdanning har en høyere nettverksfrekvensen enn hos de uten denne typen tilleggsutdanning. Over 70 % deltar i 3-4 nettverk. Hos de med nasjonal styrerutdanning har 3 styrere svart at de nettverker i 5 eller fler nettverk.



Tabell 8.7 Styrere med og uten nasjonal styrerutdanning i forhold til nettverk

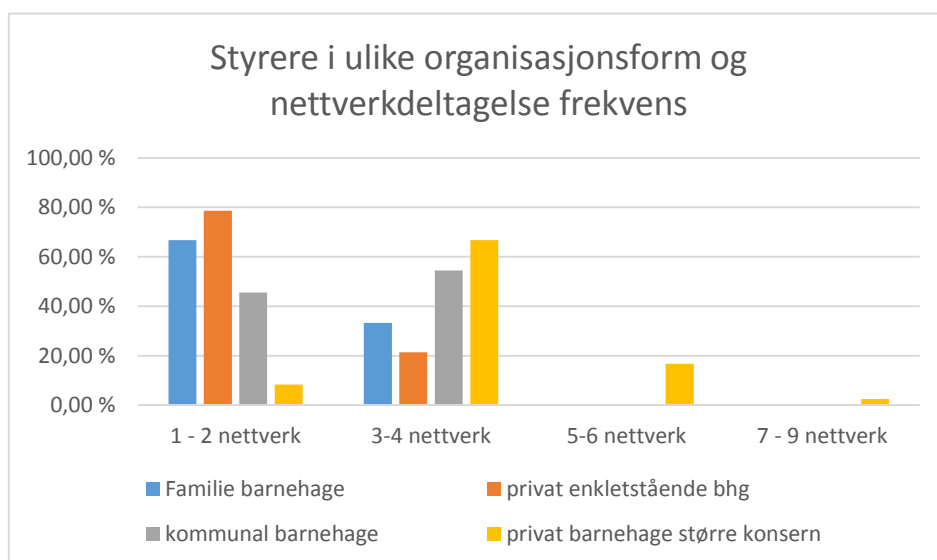
Hvis vi ser på hvilke typer nettverk de ulike styrerne oppgir de deltar i, så deltar samtlige av de som ikke har nasjonal styrerutdanning i nettverk som går på styringsnettverk og/eller læringsnettverk. Dette er nettverk som er sterkt knyttet til driften i barnehagen i form av beslutningsprosesser og erfaringsutvekslinger. Ser vi på de som har tatt nasjonal styrerutdanning så er de også godt representert i disse nettverkene. Men de har i tillegg nettverk som går både på politikknettverk og produksjonsnettverk (tabell 8.9 s. 83). Politikknettverk kan være nettverk som retter seg mot Hovedutvalget for oppvekst og andre politiske arenaer som har sterk innflytelse på barnehagen. Produksjonsnettverk kan være samarbeid rundt et produkt eller en tjeneste.

Ut ifra vår hypotese og med de funn som er gjort kan vi si at styrere med nasjonal styrerutdanning har større nettverkstilbøyelighet enn styrere med bachelor/grunntutdanning. Men ut ifra det antall respondenter vi har i vår undersøkelse må vi ta et forbehold om vår konklusjon er et riktig bilde av kommune-Norge.

Konklusjon: styrere med nasjonal lederutdanning har større for nettverkstilbøyeligheten enn styrere uten nasjonal lederutdanning.

Hypotese 4; Styrere i privateide barnehager har større nettverkstilbøyelighet enn styrere i kommunale barnehager.

Her ønsket vi å se på om det var variasjon i nettverkstilbøyeligheten i forhold til organisasjonsform. Vi ser en tendens til at styrere som jobber i private barnehager eiet av større konsern har en noe høyere nettverkstilbøyelighet en de andre gruppene. Det er kun hos disse eiet av større konsern at vi ser at de deltar i mer enn 4 nettverk. Ellers så ser det ut til at de kommunale styrerne deltar i flere nettverk en familie barnehager og privat enkeltstående barnehager.



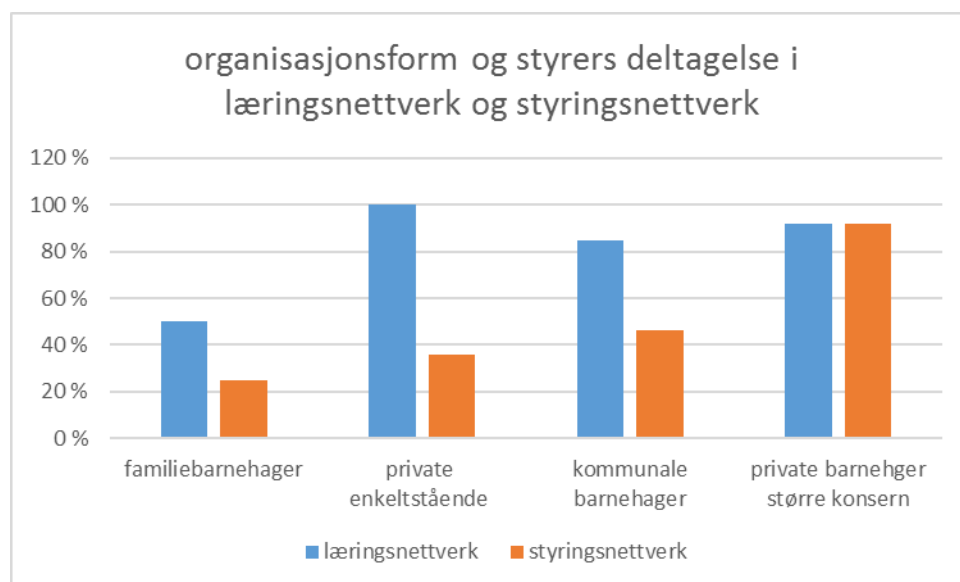
Tabell 8.8 Styrere i ulike organisasjonsformer i forhold til nettverk

Vi har også sett på om det er noe variasjon i hvilke type nettverk de ulike gruppene deltar i. Her har vi valgt å trekke frem de to nettverkstypene som fikk flest svar.

Disse var *styringsnettverk* og *læringsnettverk*. Med *styringsnettverk* mener vi nettverk der deltakerne deltar for å koordinere beslutninger i virksomheten sin.

Samlet som en gruppe så svarer 58% at de deltar i styringsnettverk men når vi ser nærmere på hvilke av gruppene som her peker seg ut ser vi at private barnehager eiet av større konsern deltar mest i disse type nettverkene. Tabellen under viser at tallene varierer ganske mye.

Læringsnettverk er det nettverket som de fleste av styrerne oppgir at de deltar i. Vi definerer læringsnettverk som et nettverk der deltakerne deler informasjon og erfaring, ofte «beste praksis». Her er det ikke noe variasjon i forhold til private - og kommunale barnehager.



Tabell 8.9 Frekvens læringsnettverk og styringsnettverk i forhold til organisasjonsform

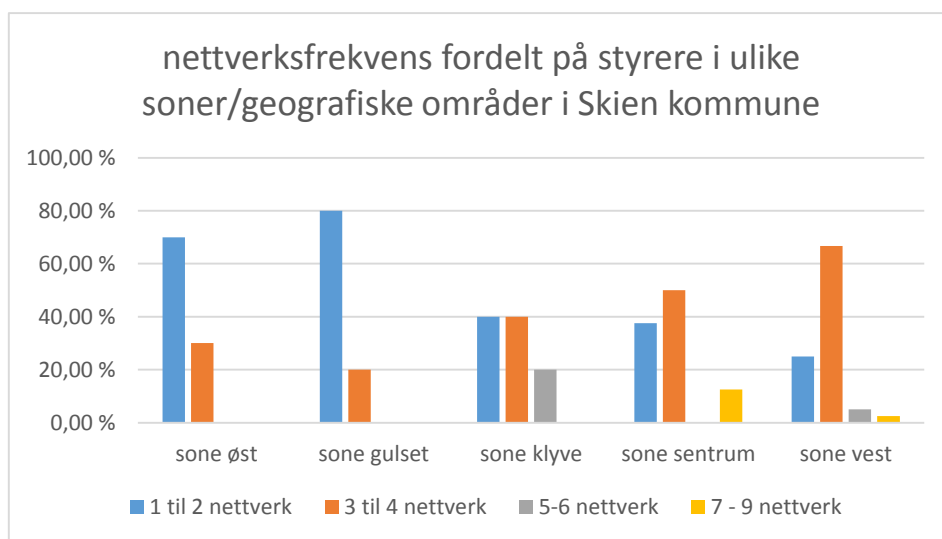
Ut i fra disse tallene kan vi *ikke bekrefte* at hypotesen vår om at styrere i private barnehager er mer nettverkstilbøyelige en styrere i kommunale barnehager.

Det kommer frem at gruppen av styrere som jobber i barnehager eiet av større konsern har størst nettverkstillbøyelighet men det samme gjelder ikke for de andre private barnehagene.

Konklusjon: styrere i private barnehager har ikke større nettverkstilbøyeligheten enn kommunale styrere.

H5: Beliggenhet - Styrere som jobber i sentrumsnære barnehager har mindre nettverkstilbøyelighet enn styrere som jobber i barnehager i utkanten av sentrum.

Skien er delt opp i soner og vår hypotese vil teste ut om det er slik at om du har en barnehage utenfor sentrum så er behovet og ønske om å nettverke større enn om du har en sentrumsnær barnehage med alt lett tilgjengelig. Når vi nå skal gå inn i analysearbeidet med dette som fokus vil vi først se litt på hva som ligger i de ulike sonene av funn som kan si noe om vår hypotese. Som det kommer frem av tabellen under så er det 8 barnehager i sone sentrum. 50 % av disse nettverker i 3-4 nettverk, mens 37,5 % deltar i 1-2 nettverk. Og det er bare en sentrumsbarnehage som har 7-9 nettverk. Ser vi de andre sonene opp mot sentrum så er det kun en sone som nettverker mer enn sentrum. Det er sone Vest. De ligger på 75 % nettverkstilbøyelighet på 3-6 nettverk mens sentrum har 62,5 %. Klyve sone er jevne med sentrum mens både sone Øst og sone Gulset ligger langt bak med sine 30 % og 20 %. Vi kan derfor ikke si at utkantbarnehagene nettverker mer enn sentrum men vi kan si at det er noen som nettverker på lik linje med sentrum mens de andre nettverker mindre.



Tabell 8.10 Opptakssone i forhold til antall nettverk

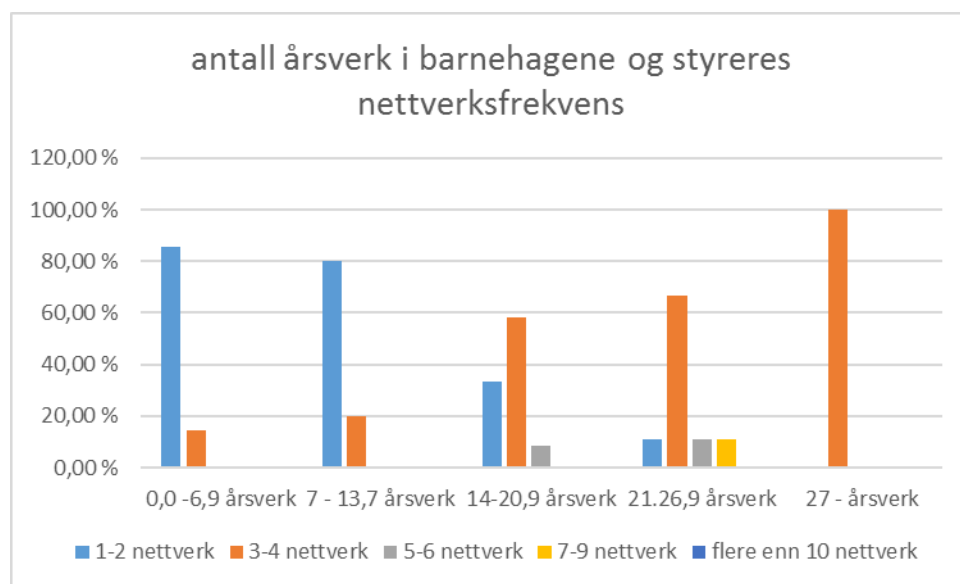
Konklusjon: styrere som jobber i sentrumsnære barnehager har ikke mindre nettverkstilbøyeligheten enn andre styrer.

Hypotese 6; Styrere som leder store barnehager har større nettverkstilbøyelighet enn styrere som jobber i små barnehager.

Med denne hypotesen ville vi se om det var noen sammenheng med antall årsverk i barnehagen og styrers nettverkstilbøyelighet. Vi ser at i gruppen 21-26,9 årsverk er nettverkstilbøyeligheten størst, det er også her vi finner de styrerne som har høyest antall nettverk de deltar i. Tabellen viser at gruppen med årsverk 0,0- 6,9 % har den laveste nettverkstilbøyeligheten med bare 14,3 %. I gruppen 7,0- 13,9 % ser vi også den samme tendensen med bare 20 % som deltar i 3-4 nettverk.

Dette er noe vi vil se videre på i kapittel 10. Hva er det som gjør at styrere i større barnehager nettverker mer en styrere i små barnehager. Hva kan være forklaringen på det?

Ut i fra dette tallmaterialene kan det se ut til at vår hypotese om at styrere som leder store barnehager har større nettverkstilbøyelighet en de styrerne som jobber i små barnehager stemmer.



Tabell 8.11 Antall årsverk i forhold til antall nettverk

Tabellen viser at barnehager med årsverk fra 0,0 til 13,7 deltar i 1-2 nettverk. De minste barnehagene (ikke flere enn 6,9 årsverk) er tallet 85,5 % men i de litt større (opptil 13,7 årsverk) er tallet 80%. I barnehager med 14 til 20,9 årsverk deltar 58,3% i 3-4 nettverk,

mens 33,1% deltar i 1-2 nettverk. I de større barnehagene er det vanlig med 3-4 nettverk, 66,7% i barnehager med 21-26,9 årsverk mens barnehager med flere en 27 nettverk deltar i 3-4 nettverk.

Konklusjon: styrere i store barnehager har høyere nettverkstilbøyeligheten enn styrere i mindre barnehager.

| Hypotese | bekreftet | delvis bekreftet | Avkreftet |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| H1; Alder-Yngre barnehagestyrere nettverker mer enn eldre barnehagestyrere. | | | X |
| H2: Erfaring-Barnehagestyrere med erfaring fra andre bransjer har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehagestyrere med lite erfaring. | | | X |
| H3: Kunnskap-Barnehagestyrere med formell styrer/lederutdanning utover bachelor har større nettverkstilbøyelighet enn styrere med bare grunnutdanning. | X | | |
| H4: Organisasjonsform - Styrere i privateide barnehager har større nettverkstilbøyelighet enn styrere i kommunale barnehage | | | X |
| H5: Beliggenhet - Styrer som jobber i sentrumsnære barnehager har mindre nettverkstilbøyelighet enn styrere som jobber i barnehager i utkanten av sentrum | | | X |
| H6: Størrelse - Styrere som leder store barnehager har større nettverkstilbøyelig enn styrere som jobber i små barnehager | X | | |

Tabell 8.12 Bekreftelse/avkreftelse av hypotesene

Oppsummering

For å svare på andre del av vår problemstilling har vi først tatt for oss alle hypotesene og beskrevet våre funn og bekreftet eller avkreftet disse. I tabell 8.17, er det en samlet oversikt over våre hypoteser og om vi kunne bekrefte eller avkrefte disse.

I forhold til hypotese 1 har vi ikke nok dekning i tallmaterialet vårt i forhold til yngre barnehagestyrere siden det bare var en respondent som var i den yngste gruppa. Den gruppen som er på landsgjennomsnittet for styrere er de som nettverker mest av gruppene vi kunne sammenligne. Men dette tallmaterialet gir *ikke* grunnlag for å kunne bekrefte hypotese 1.

Med hypotese 2 så vi på flere faktorer, først så vi på om erfaring fra andre bransjer gjorde styrerne mer nettverkstilbøyelige, noe tallmaterialet vårt ikke kunne bekrefte. Hvor lenge styrerne hadde jobbet som barnehageleder hadde heller ingen betydning for nettverksdeltagelse. Deretter så vi på om erfaring fra flere barnehager kunne ha noe betydning, her var det en liten tendens til noe større nettverkstilbøyelighet. Men totalt sett kan *ikke* våre funn i forhold til dette bekrefte hypotese 2.

Med hypotese 3 ønsket vi å se om styrerne som har deltatt på den nasjonale styrerutdannelsen har større nettverkstilbøyelighet. Ut fra vårt tallmateriale kan det se ut til at dette stemmer, i denne gruppen deltar over 70% i 3-4 nettverk. I tillegg kommer det frem at denne gruppen også har størst variasjon på hvilke type nettverk de deltar i. Ut fra dette *kan vi bekrefte* at hypotese 3 stemmer.

Hypotese 4 tar for seg om styrere i private barnehager har større nettverkstilbøyelighet en kommunale styrere. Vi har her delt gruppen i 4 grupper; kommunale, private eiet av konsern, privat enkeltstående og familie barnehager. Gruppen av styrere som jobber i barnehager eiet av et større konsern er den gruppen som er mest nettverkstilbøyelige. Men vi ser her ikke noen tendens til at private barnehager som samlet gruppe er mer nettverkstilbøyelige en kommunale. Dette betyr at vi *ikke* kan bekrefte hypotese 4.

Med hypotese 5 ser vi på om barnehagens beliggenhet i forhold til sentrum kunne ha noen betydning i forhold til nettverksdeltagelse. Kommunen er delt inn i 5 soner som det er

undersøkt ut i fra. Vårt tallmateriale finne ingen tegn på at barnehager i utkanten av byen nettverker mer en barnehagene som befinner seg nærmere sentrum, dette gjør til at vi *ikke* kan bekrefte hypotese 5.

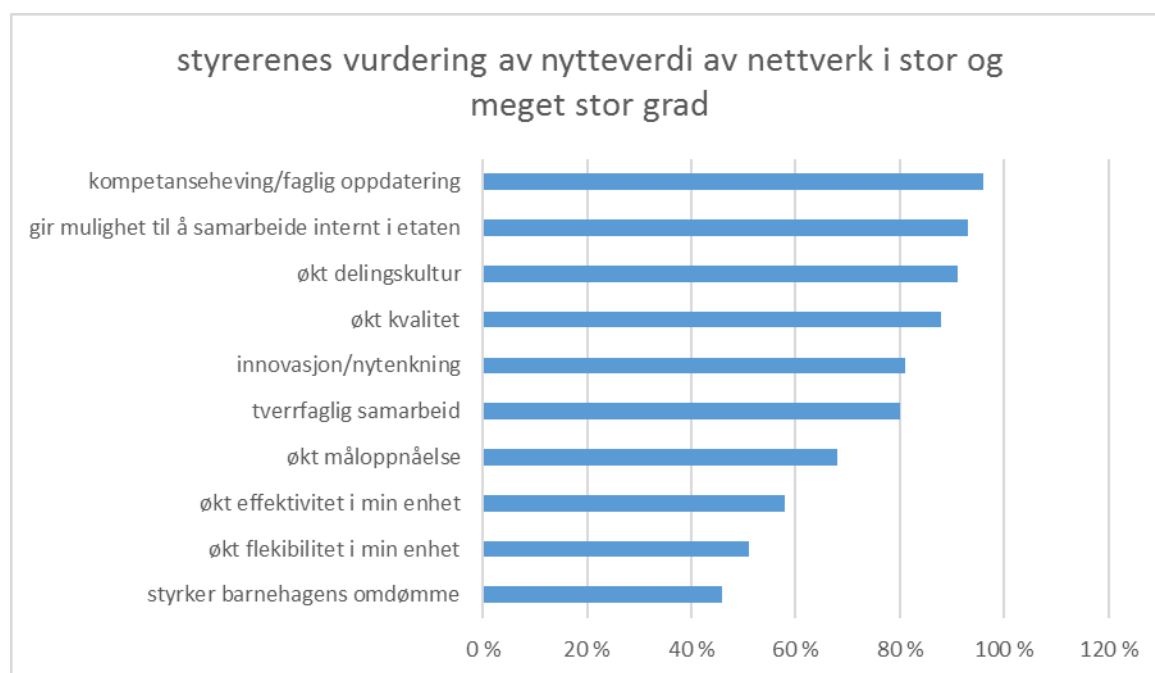
Hypotese 6, tar for seg om styrere i store barnehager har større nettverkstilbøyelighet en styrere i små barnehager. Her er gruppene satt opp etter antall årsverk og den nettverksfrekvensen vi ser. Tallmaterialet vårt ser ut til å vise en tendens til at gruppen 21-26,9 årsverk har den største nettverkstilbøyeligheten noe som kan tyde på at vi *kan* bekrefte at hypotese 6 stemmer.

Ut ifra de funnene vi her har gjort, der vi skiller mellom trekk ved lederen og trekk ved organisasjonen ser vi at det kun er to av hypotesene vi får bekreftet. Dette gjelder hypotesen om at styrere med lederutdanning utover bachelor har større nettverkstilbøyelighet en styrere med grunnutdanning. Den andre hypotesen vi får bekreftet er at styrere som jobber i store barnehager har større nettverkstilbøyelighet en styrere som jobber i små barnehager. Barnehagens organisasjonsform eller hvor den er lokalisert ser ut til å ha liten betydning for om styrerne nettverker.

Det vi finner i vår undersøkelse som vi mener er interessant, er at det er egenskaper/trekk ved den enkelte leder som er viktig for om en deltar i flere nettverk. Styrers utdanningsbakgrunn innen ledelse påvirker grad av nettverk. Kan det være at det er disse styrerne som også ønsker å lede større barnehager med de utforinger og muligheter dette gir? Eller er det størrelsesfaktoren som kommer først, dvs. kompleksiteten i en stor barnehage skaper et behov for nettverkssamarbeid?

Kapittel 9. Hvilken *nytte* ser styrerne i å nettverke?

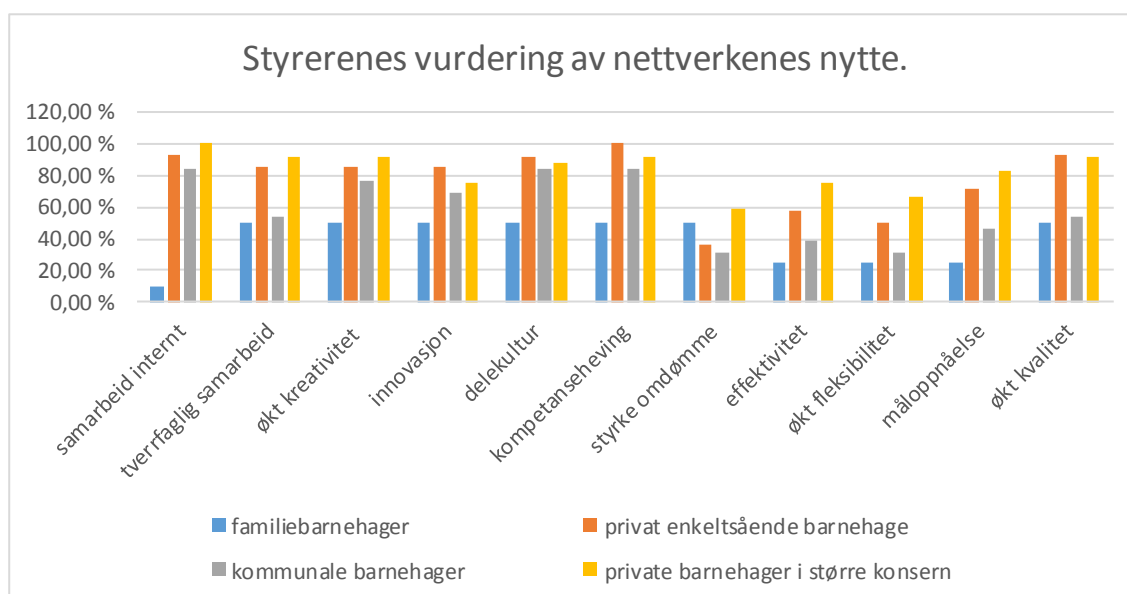
I kapittel 7 og 8 har vi sett på graden av nettverk og variasjonene som kommer frem. Her i kapittel 9 skal vi svare på siste del av problemstillingen vår og se på hvilken nytte styrerne ser i å nettverke. Hva mener barnehagestyrerne er effektene av nettverk? Har det noen positive effekter? Det blir her trukket frem hva styrerne har svart på de ulike påstandene vi har satt i forhold til nytten av nettverk.



Tabell 9.1 Styrernes syn på nytteverdi av nettverk

Denne tabellen tar for seg styrerne som samlet gruppe og får frem hvilke nytteverdi de trekker frem som de viktigste i forhold til nettverk. Det som kommer tydeligst frem og som bort imot 98% av styrerne svarer er viktig med nettverk er muligheten det gir til kompetanseheving og faglig oppdatering. Bort imot 96 % oppgir også viktigheten av at nettverk gir mulighet til å samarbeide internt i etaten. Det kommer også tydelig frem at de mener at nettverk gir økt delingskultur og at gode nettverk kan være med å øke kvaliteten i deres enhet. Over 80% oppgir at nettverk kan bidra til innovasjon og nytenkning. Nettverk i forhold til tverrfaglig samarbeid trekkes også frem som viktig av omtrent 80% av styrerne. Når vi ser på nytteverdien i forhold til økt måloppnåelse ser vi en lavere tendens hos styrerne, her oppgir ca. 64% at de ser verdi av dette ved å nettverke.

Det vi ser oppnår lavest score og som styrerne som samlet gruppe ser minst verdi av at nettverk kan gi, er økt effektivitet og fleksibilitet i enheten. Også når det gjelder at nettverk kan styrke barnehagens omdømme får lav score hos styrerne. Dette er interessante funn som vi kommer tilbake til i avslutningen av kapittel 10.



Tabell 9.2 Styrerne i ulike organisasjoner og syn på nytteverdi

Tallmaterialet i denne tabellen deler opp de 4 ulike organisasjonsgruppene og vi får her sett på hvordan styrernes vurdering av nettverkens nytte varierer ut fra organisasjonsform.

Samarbeid internt: 3 av 4 grupper ser nytten i å samarbeide internt gjennom nettverk. En gruppe som skiller seg klart ut er familiebarnehagene som gir uttrykk for at de ikke ser den samme nytten som de andre.

Tverrfaglig samarbeid: Her er nytteverdien delt i 2 grupperinger hvor de private både fra konsern og de enkeltstående synes å mene at nytten er større enn både hos de kommunale - og familiebarnehagene.

Økt kreativitet: Alle gruppene mener at nettverk øker deres kreative evne i barnehagen. Gruppen som scorer lavest her er familiebarnehagene som ikke ser den samme verdien av denne som de andre.

Innovasjon: Her viser undersøkelsen at alle gruppene jevnt over ser stor nytteverdi av nettverker i forhold til dette. Men familiebarnehagene vektlegger denne noe mindre enn de andre gruppene.

Delekultur: Her er det også stor enighet om at nettverkssamarbeid kan styrke de enkelte barnehagene og at grunnlaget for delekultur er sterkt tilstede. Men også her ligger familiebarnehagene noe under de andre.

Kompetanseheving: Som vi også så i tabellen for gruppene samlet er dette en av verdiene gruppene er mest enige om nytteverdien av. Dette er et område som familiebarnehagene også ser stor nytte av.

Styrke omdømme: Her skiller en gruppe seg ut og mener at nytteverdien i det å skape et godt omdømme kan gjøres med nettverksarbeid. Det er de private fra konsern. Her scorer også familiebarnehagene høyt mens både kommunale og private enkeltstående mener at dette med omdømme kan bygges på andre områder enn gjennom nettverk.

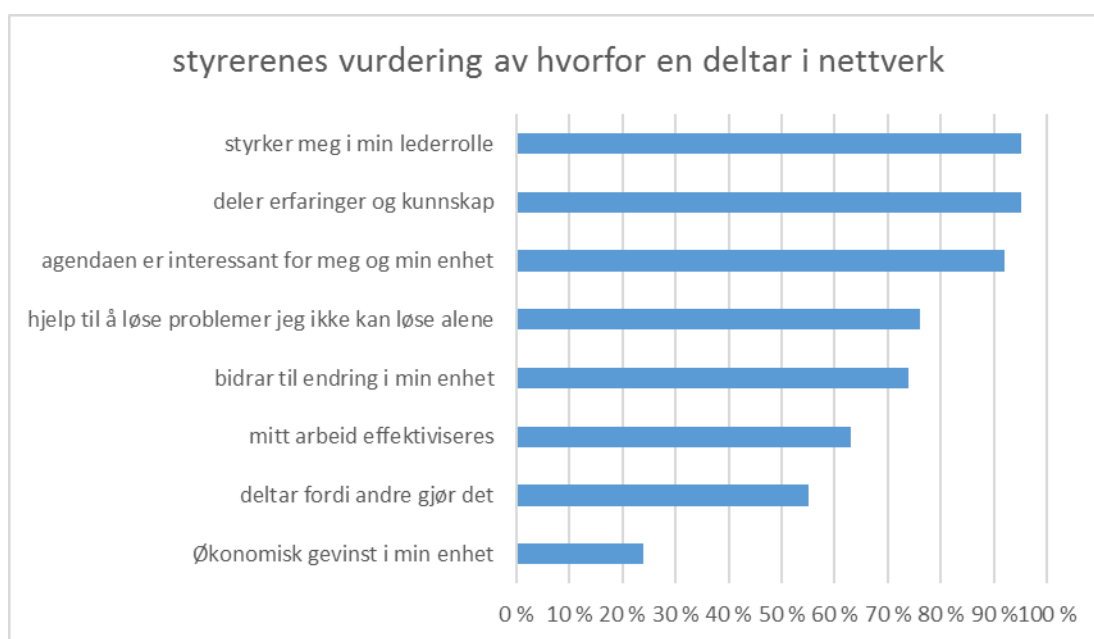
Effektivitet: Her synes det å være enighet blant de private barnehagene både enkeltstående og konsern om at effektivitet kan skapes gjennom nettverk. I underkant av 40 % av de kommunale barnehager mener nettverk kan gi dem økt effektivitet mens familiebarnehagene ser ikke effektivitetspotensialet like stort som deres private kollegaer.

Økt fleksibilitet: Her er det også enighet blant de private enkeltstående og styrere fra konsern om at nettverk kan bidra til økt fleksibilitet. Familiebarnehagene og de kommunale ligger på rundt 30 % og ser ganske likt på lav nytteverdi i forhold til økt fleksibilitet.

Måloppnåelse: I forhold til dette området ser det også ut til at de private både enkeltstående og konsern er enige om at nettverk kan benyttes for å øke måloppnåelsen. Kommunale barnehager ligger noe under i forhold til hvilken verdi de ser på dette område. Her ser vi at kun litt over 20 % av familiebarnehagene ser nytten av dette.

Økt kvalitet: Både de private enkeltstående og de fra konsern gir her et klart svar på at de synes det er stor verdi i nettverkssamarbeid for å øke kvaliteten. Her viser både de kommunale og familiebarnehagene en ganske lik forståelse av at kvalitetsarbeidet ikke blir bedre gjennom nettverk.

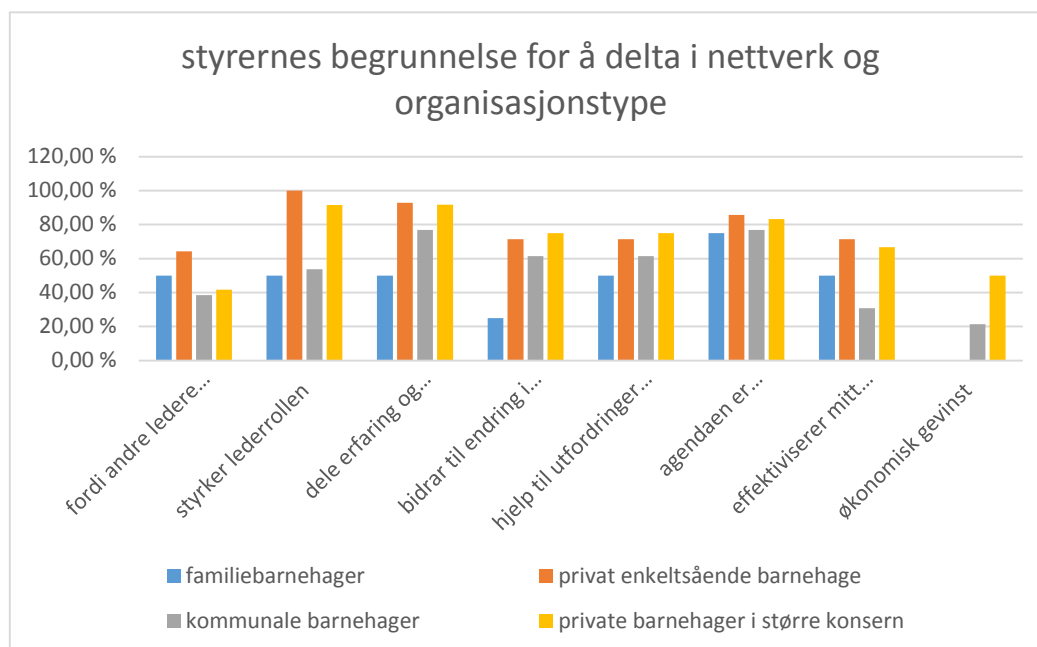
Ovenfor har vi sett på hvordan styrerne så på organisasjonens nytte av å nettverket. I de to neste tabellene skal vi se på hva de svarte i forhold til egen nytte. Den første tabellen (9.3) tar for seg styrerne som samlet gruppe.



Tabell.9.3 Styrernes begrunnelser for deltagelse i nettverk

Vi ser at de punktene som utmerker seg her som alle gruppene er enige om, er at deltagelse i nettverk kan styrke de i sin lederrolle og at nettverk gir gode muligheter for å dele erfaringer og kunnskap. De svarer at det kan være god hjelp til å løse problemer eller utfordringer de ikke klarer alene, og at temaene eller agendaen i nettverket er interessant er også viktig. De er også samstemte i forhold til at nettverk kan bidra til endring i enheten deres. Over 60 % svarer at de opplever at deres arbeid effektiviseres gjennom nettverksdeltagelse. Og over 50% sier de deltar fordi andre gjør det og ønsker å være en del av gruppen. Det som gir lavest score i denne tabellen i forhold til det de svarer samlet er at kun litt over 20% av styrerne ser at deres nettverksdeltagelse kan gi deres enhet økonomisk gevinst.

Her i den neste tabellen(9.4) skal vi se videre på hvilken begrunnelse styrerne vektlegger som viktigst fordelt på de 4 organisasjonstypene vi har delt de inn i.



Tabell 9.4 styrernes begrunnelser for deltagelse i nettverk knyttet opp mot organisasjonstype.

Utfra tabellen kan vi lese at der gruppene er mest samstemt i forhold til nytteverdien av nettverk, er i forhold til å dele erfaringer og kunnskap. At de kan få hjelp til å løse utfordringer de ikke klarer alene og at agendaen eller temaet for nettverket er interessant for de. Nyten av nettverk i forhold til at det kan bidra til endring i enheten ser alle gruppen bortsett fra familie barnehagene stor nytte av.

Når en ser videre på hvor gruppene ikke er samstemte ser vi at de private enkeltstående og de fra konsern mener de styrker lederrollen sin gjennom å nettverket, den nytten ser ikke de kommunale – og familiebarnehagene på samme måte. Når det gjelder effektivisering av arbeidet er alle de private barnehagene enige om at nettverk kan bidra til dette. Det ser ikke de kommunale på samme måte. De private enkeltstående barnehagene og familiebarnehagene ser mest nytte i å delta i nettverk fordi *andre* gjør det. Det vi ser på til slutt er hvilken økonomisk nytte styrerne ser i å nettverke. Her er det store forskjeller. De private i konsern ser størst nytte i dette, på linje med de kommunale.

Familiebarnehagene og de enkeltstående ser ingen økonomisk gevinst i å nettverke. Dette er et spennende funn som vi ønsker å se på videre og drøfte i kapittel 10.

Svar på 3 del av problemstilling «hvilken nytte ser styrerne i å nettverke?» er:

- Styrerne i Skien kommune ser nytten av å delta i nettverk.
- Det er særlig samarbeid internt, kompetanseheving, økt kvalitet og økt delkultur som utpeker seg som felles forståelse av stor nytteverdi (over 80%).
- Undersøkelsen viser at opplevelse av nytte er varierende knyttet opp mot organisasjonsform. Særlig variasjon er det knyttet opp mot nytte i forhold til omdømme, effektivitet, fleksibilitet og måloppnåelse.
- Styrernes begrunnelse for å delta i nettverk viser særlig variasjon i forhold til økonomisk gevinst. Det er bare kommunale styrer og styreere i større private konsern som begrunner deltagelse i nettverk med økonomisk gevinst. Det betyr at mindre enheter ser ingen stor verdi innenfor dette perspektivet.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på tredje del av problemstillingen «hvilken nytte ser styrerne i å nettverke».

Samlet sett ser styrergruppen i Skien Kommune nytte av nettverk i forbindelse med kompetanseheving (97 %) og samarbeid internt (96 %). Delingskultur (95 %) og økt kvalitet (93%) er også noe styrerne opplever som nyttig i nettverk.

Samarbeid internt er verdifullt for alle gruppene bortsett fra familiebarnehagene, det er mulig den enkelte styrer i familiebarnehage finner miljøet internt og for lite til å trekke ut fordeler av det.

Tverrfaglig samarbeid synes å ha størst nytteverdi for styreere i private konsern og private enkeltstående barnehager.

Undersøkelsen tyder også på at det er enighet om at nettverk øker kreativiteten.

Familiebarnehagene scorer noe lavere enn de 3 andre gruppene.

Det er også en jevn enighet om at nettverk gir nytte i form av innovasjon 69, 2 % av kommunale styrere, 85 % av private enkeltstående barnehagestyrere og 75 % av styrere i private større konsern mener dette. Familiebarnehagene ligger noe under med 50 %.

Styrere i private konsern og familiebarnehager svarer at de mener nettverk kan være nyttig i forbindelse med å skape et godt omdømme (henholdsvis 58% og 50 %). Effektivitetsnytte er til stede både blant styrere i de private barnehagene (enkelstående 57% og konsern 75%). Effektivitetsnytte er mindre til stede for styrere i kommunale barnehager og familiebarnehager. Familiebarnehagene og de kommunale ligger på rundt 30 % og ser ganske likt på lav nytteverdi i forhold til økt fleksibilitet. Mens private styrere i konsern og private enkeltstående barnehager svarer at det gir til dels økt fleksibilitet (66% og 50%).

Både private og kommunal barnehager ser nytten i nettverk i forhold til måloppnåelse (variasjon fra 46 % til 83 %). Familiebarnehagene skiller seg ut med 20 % av styrerne som svarer de ser nytten av nettverk i form av måloppnåelse.

Det er to hovedgrunner til at styrere deltar i nettverk. Det handler om å styrke styrerne i deres lederrolle (95 %) og at man kan dele erfaringer og kunnskap (95%).

Det er også tydelig gjennomgående at styrere deltar i nettverk fordi agendaen generelt er interessant for ens arbeid i sin egen enhet. Det er effektiviseringsprinsippet og økonomiprinsippet som er minst motiverende i forhold til å delta i nettverk blant styrerne.

Om man skal trekke noen klare linjer i forhold til nytte må det være at interne nettverk hvor en deler erfaringer og kunnskap er svært viktig for styrere i skien kommune.

Samtidig er styrerne opptatt av å styrke sin egen posisjon som leder gjennom *nettverking*. Styrerne er i mindre grad opptatt av den effektivitet og det økonomiske resultater nettverk kan gi, og er svar kan tyde på at de ikke ser nettverk som en verdi som kan føre til dette.

Kapittel 10. Avslutning og oppsummering.

Hvor går veien videre?

Forskningsspørsmålene våre i denne oppgaven er tredelt:

1. I hvilken *grad* nettverker barnehagestyrene i Skien kommune?
2. I hvilken *grad* finner vi *variasjon* i nettverkstilbøyeligheten?
3. Hvilken *nytte* ser styrene i å nettverke?

Grunnen til at vi synes disse spørsmålene er svært interessante er knyttet opp til opplevelsen av en helt ny tid i barnehageorganisasjoner.

I en ny tid henspiller til alle de betydelige endringene som er kommet i barnehagesektoren de siste 15 årene.

I 2004 kom barnehageforliket og i kjølevann av dette svært store endringene i barnehagesektoren. Målet var full utbygging og plass til alle barn som ønsker barnehageplass. I 2009 får alle barn (fylt 1 år) lovfestet rett til barnehageplass.

Barnehagen er blitt første frivillige trinn i et langt utdanningsløp (meld.st 24 framtidens barnehage).

Barnehagepolitikk har gått fra å være uinteressant for norske politikere til å bli «heitere» enn selv skolepolitikken.

Daglig ser vi avisoppslag som omhandler barnehagen og dens rolle i samfunnet. Det er så interessant å påvirke barnehagepolitikken at selveste kunnskapsministeren Torbjørn Rød Isaksen i sin inntreden som ny minister fikk «dratt i bremsene» for prosessen av en ny rammeplan. Professor Elin Eriksen Ødegaard hadde sammen med en arbeidsgruppe levert sitt forslag til ny rammeplan til Udir våren 2014. Rød Isaksen ville ha klar meld. St. 19 (2015-2016) før ny rammeplan ble vedtatt. Nytt høringsutkast ble derfor utarbeidet våren 2016 og ny rammeplan ble vedtatt vår 2017 og er gjeldene fra 01.08.17

Verden ser annerledes ut i dag, det stilles andre krav til barnehagen en tidligere.

Barnehagen er en tydelig del av den norske velferdsstaten. Krav til at barnehagen skal påvirke barn til å bli aktive deltakere i samfunnet, bygge opp barnehagesamfunnet i demokratisk form, være oppbyggende i forhold til selvfølelse og selvhevdelse, ivareta mangfoldet, forebygge og sette inn tiltak ved mobbing og utestengelse.

Gi barn en god start i forhold til språk og realfagsforståelse. Bygge opp et godt samarbeidsklima med skolen og sørge for en smidig overgang fra barnehage til skole. Dette er noen av de nye elementene barnehagen skal befatte seg med i tillegg til det som alltid har vært og er barnehagens rolle; lek og omsorg for barn. Vi kan på en måte si at det er helt nye byggesteiner som skal forme dagens barnehage.

Dette vil sette noen forventninger til hvordan styrerne bør opptre og samarbeide med andre.

Gjennom ledelse skal leder ta ansvar for andre sitt arbeid. Det betyr at en skal realisere mål gjennom andre og skal påvirke andre på en eller annen måte (Strand 2001). Leder må holde oversikt og bearbeide omverden med tanke på en helhetlig tilpasning, skape nye muligheter ut fra organisasjonens forutsetninger og dermed sikre langsiktig overlevelse for bedriften. I Governance begrepet ligger viktighet av å bryte sektor grenser og bryte nivåer. Ledelse bør være grenseoverskridende og inneholde mange aktører for å nå mål.

Det er ofte slik at en enkeltstående organisasjon også vil mangle ressursene eller programmene til å hankses med problemet alene. For å skape et bilde av dette kan et eksempel på et slikt problem være å *reduere «drop out» i den videregående skole*. Her trengs mange ulike aktører for å finne løsninger, som for eksempel barnehageledere, pedagoger i barnehage og skole, ledere i offentlig etater, spesialpedagoger osv.

I et nettverk vil en ofte bringe sammen aktører som har en spesiell interesse og kunnskap om oppgaven som skal løses. Men en kan også i nettverket samle sammen den informasjon en har og komme frem til at utfordringen ikke er undersøkt godt nok. En kan da gå videre til å undersøke hvordan andre felt/etater/organisasjoner har løst lignende problemer. Det å arrangere nettverksmøter og eller workshops kan brukes til at alle aktørene lærer mer om den mest gjennomførbare løsningen.

Nettverket blant barnehageledere kan også være med på å bygge opp kapasiteten i de ulike organisasjonene til å gjenkjenne, forutse og dermed påvirke endring som vil komme. En organisasjon eller etat vil derifra kunne ta gode (politiske) beslutninger, kartlegge mulige tilgjengelige ressurser og ikke minst forvalte og ivareta disse ressursene på en god måte. Det er altså ikke bare overføring av kunnskap som er viktig, men også kunnskapsforvaltningen er en kjerneoppgave til mange nettverk.

Selv om både rammeplan, ulike stortingsmeldinger og gjeldene styringsmakt fremhever innovasjoner og nytenkning som viktig, er ikke innovasjon noe selvfølge i barnehageorganisasjonene. Innovasjon bryter med innarbeidede rutiner, vellykkede prosesser, tidligere og pågående suksesshistorier. Det kan derfor være vanskelig å frigjøre seg fra det rutinemessige og utforske nye muligheter. (Strand, T 2001:523).

Dette ser vi i vår kommune der det er nettverk blant de kommunale lederne for seg og nettverksamarbeid blant styrere i private barnehager for seg. Her kan en spørre seg hvorfor administrasjon, politikere eller barnehagestyrere i de ulike etatene ikke ser synergieffekten av å nettverke på tvers av etater. Flere av de store politisk bestemte oppgavene som skal løses innenfor barnehagesektoren vil jo handle om kommunens innbyggere i alder 1 til 5 år. Da er det likegyldig om barnet har plass i kommunal eller privat barnehage.

Vi ser at samfunnet har fått et nytt blikk på barnehagen. Barnehagen er ikke lengre bare et sted barna er mens foreldrene er på jobb. Ulike Pisa undersøkelser i skolen har vist dårlige resultater i realfag, dette har resultert i økt fokus på realfag også på barnehagenivå. Kunnskapsdepartementet kom med et nasjonalt strategidokument, «*Tett på realfag*» for å øke satsingen på realfag i barnehagen og grunnsopplæringen.

Udir tar grep i forhold til kompetanseheving av både styrere og pedagogiske ledere, gjennom den nasjonale lederutdanningen og videreutdanning for pedagoger. Den nye rammeplanen som kom i april 2017 blir mer bindende for barnehagen slik at den sikrer en jevnere kvalitet rundt i hele landet.

Med økt fokus på kvalitet er det også økt satsing på kompetanseheving av alle i personalgruppa. Dette fører til at fylkesmenn deler ut midler for å sette i gang ulike kompetansehevingstiltak rundt i alle fylker. Det jobbes også sentralt med å få på plass både en bemanningsnorm og en pedagognorm for å sikre nok kvalifisert personal i barnehagene.

Som vi ser har det de siste årene vært store endringer og økt fokus på barnehagens oppgaver. Dette øker kravene til barnehagens personalet og dens leder som må være kompetent til å gjennomføre disse endringene og implementere de i personalgruppa.

Det er store krav som stilles til hver enkelt styrer og det vi ønsket å fokusere på i vår oppgave var å se på om lederne var klare til tverrfaglig samarbeid med andre for å løse oppgavene de er satt til gjennom nettverk.

Gjennom vår undersøkelse fant vi at styrerne nettverker, men i varierende grad.

Nettverkene er i hovedsak interne, innenfor kommunene og lite på tvers av organisasjonsformer (kommunale- og private barnehager, osv).

Gjennom undersøkelsen svarte styrerne at de så nytten av å nettverke og at kompetanseheving var en av faktorene de trekker frem som den viktigste grunnen i forhold til å nettverke.

Barna i Skien fortjener at barnehagene samhandler mer enn de har gjort til nå. Skien er i samme situasjon som veldig mange andre kommuner, med trang kommuneøkonomi, strenge krav om god integrering, krav om god kvalitet i barnehagen, implementering av ny rammeplan, satsing på realfag i barnehagen, øke språk og mattekunnskapene til barnehagebarn, målsettinger om nedgang i drop-out fra videregående skole, kommunale målsettinger om tidlig innsats for barn med særskilte behov for å nevne en del. Og når vi vet at 60 % av barna går i private barnehager så må samarbeid på tvers av kommunale og private barnehager etableres og styrkes. Skien kommune har muligheten til å gå foran i kommune-Norge og etablere en solid plattform for nettverk som kan brukes som et eksempel for resten av landet. Kommunene må ta inn over seg at med inntoget av New Governance så ligger det i selve governance-begrepet en viktighet av å bryte grenser både på sektornivå og på tvers av kommunegrenser. Det blir viktig å se til de som gir det beste tilbudet til enhver tid og få de andre aktørene til å følge. Vi må finne oss i at det kan være en privat aktør i det ene tilfelle og en kommunal aktør i det andre som har den beste løsningen. Vi må fokusere på hva som gjør at de lykkes og ikke være så fokusert på hvem det er som lykkes. Målet må være å bli med i utviklingen, finne de beste løsningene og innse at den beste løsningen er grenseoverskridende både på sektor men også på grensenivå (geografi, fylke/kommune, privat/privat).

Funn vi har gjort kan tyde på at ansatte i barnehagesektoren ikke ser aktørene som konkurrenter men heller som medspillere. De er alle interessert i å gi brukerne den beste barndommen kommunen kan gi. De er innstilt på å gjøre det som trengs for at barna skal få det best mulig.

Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. (Rammeplan 2006:11).

Selv om både rammeplan, ulike stortingsmeldinger og gjeldene styringsmakt fremhever innovasjoner og nytenkning som viktig, er ikke innovasjon noe selvfølge i barnehageorganisasjonene som nevnt tidligere. Vi som jobber i sektoren må komme dit hen at vi legger det gamle bak oss og ønsker å møte fremtiden sammen som en felles kunnskapsorganisasjon.

De fleste kommuner har faste møter mellom administrasjonen og styrerne i kommunal barnehager. Krav om likebehandling og samordning mellom private og kommunale barnehager har også ført til større behov for møter med styrere i private barnehager. Mange kommuner har etablert ulike koordineringsorganer i form av ledermøter på tvers av ulike virksomheter med samme formål. Det må vi også få til i Skien kommune.

Vi kan etablere et tredje beslutningsnivå uten formell, men betydelig reell myndighet. Barnehagestyrere kan ha faste nettverksmøter med eller uten representant fra administrasjon. Slike nettverk kan fungere som støtte, bidra til felles kompetanseutvikling og utnyttelse av mangfoldet. I disse nettverksmøtene kan det være stort spenn mellom hvilke saker som blir tatt opp alt fra hverdagslige saker til nasjonale høringer. Nettverkens grunnlag og funksjon kan variere men de må klargjøres.

I vår kommune er det lite samarbeid på tvers, men vi kan se små spor til utvikling.

- Ansettelse av 1 rådgiver i oppvekst som kom fra privat barnehagekonsern og som jobber med kompetanseheving.
- Ansettelse av 1 rådgiver fra privat barnehage som ligger under rådmann og som har ansvar for lovverk, opptak, tilsyn og samarbeid.

- Kommunen har invitert inn de private til et felles barnehagebasert kompetanseutviklingsprosjekt med oppstart høsten 2017. Her planlegges det nettverk på tvers.

Kommunen har vært frempå og søkt om midler fra fylkesmann/Udir både når det gjelder realfag og språk. Det gir signaler om at kommunen ønsker å bygge kompetanse og viser samtidig at det å samarbeide på tvers kan være en god løsning. Det vil også kreve mye av den enkelte styrer som må bryte gamle mønstre og være åpne for nye samarbeidsformer. Grenseoverskridende samarbeid som på tvers av helt ulike organisasjoner betyr at styrerne må ta tak og søke opp interessante samarbeidspartnere. Denne tanken kan være fremmed for styrerne i Skien kommune, da de fleste kun har ledererfaring fra barnehagefeltet.

Sitat fra undersøkelsen: «Man kan til tider være presset på tid, og nettverk blir noen ganger nedprioritert for andre oppgaver som «haster».

Det finnes flere måter å kommunisere i et nettverk. Ansikt til ansikt kontakt som vil være det vanligste innenfor en organisasjon, er sjeldnere innenfor nettverk, Northouse (2016). Nettverk møtes vanligvis ansikt til ansikt månedlig eller kvartalsvis på sitt beste. Nettverk har hatt sin vekst samtidig som elektronisk teknologi har hatt sin vekst, det er derfor vanlig innenfor nettverksgrupper å benytte seg av ulike former for informasjon og kommunikasjons teknologi både i innhenting, utveksling og lagring av informasjon (Agranoff og Yldiz 2007). Eksempler på kommunikasjonsteknologi benyttet i nettverk er informasjon via ulike nettsider, e-mail, telefonkonferanser. Det å bruke elektronisk dokumentoverføring og interaktive «chatterom» vil en også møte på i aktive nettverk. Innenfor nettverket organiseres også ulike arbeidsgrupper hvor en har spesifikke oppgaver å løse, seminarer og konferanser er arrangert for å introdusere funn og resultater og hvor denne informasjonen kan nyttiggjøres av flere.

Som nevnt er teknologi blitt en viktig del nettverkssamarbeid og nettverk har også vært med på å videreutvikle ny (informasjons) teknologi.

I vår undersøkelse er det bare 15 % som oppgir at de deltar i interaktive nettverk. Dette betyr at styrere i Skien kommune i all hovedsak deltar i nettverk ansikt til ansikt. At man da kan oppleve tidspress er kanskje ikke overaskende, deltar man i mange nettverk er det vår oppfatning at det må tas i bruk ulike interaktive alternativer. I dagens komplekse

samfunn med mange oppgaver, må en kunne holde et nettverk levende uten å alltid måtte møtes ansikt til ansikt.

Undersøkelsen viser at det generelt oppleves som lite nyttig å delta i nettverk utfra økonomisk gevinst, omdømmebygging og effektivisering av drift. Vår kunnskap om nettverk tilsier at det *er* nyttig å samarbeide ut i fra disse temaene. Vi ønsker derfor å bidra til å løfte opp økonomi, omdømmebygging og effektivisering i nettverkene vår. Det betyr at vi gjerne vil være med å bidra som kunnskapsformidlere.

Et viktig spørsmål for framtidens nettverk i Skien kommune blir hva kan vi bidra med?

Vi vil nå beskrive nærmere hvordan vi ønsker å bidra til framtidens nettverk i Skien kommune. Dette med inspirasjon fra Agranoff og McGuire's beskrivelse av fire avgjørende punkter for nettverk-ledelsesfunksjoner som er; Activation, Framing, Mobilizing og Synthesizing. Det norske akronymet for dette er AMFS- funksjonene, Aktivisering, Mobilisering, Fokusering og Syntetisering (Haug, 2009).

- Aktivisering handler om hvordan et nettverk blir startet opp
- Fokusering og prioritering handler om utvikling av visjoner og retningslinjer. Det inkluderer også å etablere ulike forpliktelser som skal være gjeldende i nettverket.
- Syntetisering omhandler hvordan lederen skaper et godt miljø for produktiv interaksjon mellom nettverksdeltakerne.
- Mobilisering omhandler hvordan nettverket skaffer seg ressurser, kompetanse, arbeidskraft og økonomi

Med den kunnskap vi nå har ervervet oss gjennom nasjonal lederutdanning og masterutdanningen så ser vi for oss flere måter vi som individ kan bidra til økt nettverksaktivitet;

- **Være aktive i oppstart av nye nettverk eksternt**

Som nevnt tidligere så har sektoren tatt grep i form av nyansettelser av personer med erfaring fra privat sektor. Dette har igjen ført til en søknad om midler som skal brukes i et samarbeid med kommunale og private barnehager. I dette arbeidet skal vi være tydelige aktører som vil bidra i samarbeidet med vår kunnskap om nettverk og hva man trenger i nettverksarbeid for å lykkes. Vi vil ta med oss teori som underbygger våre forslag slik at de andre aktørene får en faglig forståelse av hva de er en del av.

Det å vise i nettverket hvilke effekter nettverket kan gi av både økonomiske ressurser men også av menneskelige ressurser som økt kunnskap rundt nettverk, vil være viktige elementer som vi kan vise til i prosessene fremover i nettverkene.

- **Være aktive i nye nettverk internt**

Vi er helt nye aktører i et stort konsern og kan bruke får nye kunnskap inn mot våre nye eiere for å etablere nettverk som kan bidra til at våre barnehager vil få større innflytelse på pedagogiske program, metodevalg, faglig fokus, lederkompetanse som vi mener våre barnehager er gode på og som vil kunne ha delingseffekt for andre barnehager internt i vårt konsern. Dette kan øke konsernet sitt tilbud til sine kunder i form av nye konsepter for barnehagene, annen teoretisk forankring av det pedagogiske, andre rutiner i forhold til ledelse og medledelse, samarbeidskultur og andre områder som kan være fint å få hevet i den enkelte barnehage. Vi kan vise, ved å aktivt bruke nettverk så vil man kunne hente ut resultater som man kanskje ikke ville fått uten nettverk.

- **Utvikle gode faglige forankrede organisasjonsstrukturer i nettverkene**

Være med å utvikle visjoner og retningslinjer for nettverk som fører til langvarige gode nettverk for de som er med. Holde fokus i de sentrale områdene som nettverket ble etablert for å jobbe med og praktisere de gode nettverksrollene som man må ha for å lykkes. Løfte frem suksesshistorier, skape takhøyde, jobbe med å ufarliggjøre uenigheter. På denne måten være med å vise at uenighet kan være positivt og bidra til økt grad av resultat. Vi skal være lyttende i nettverket og skape det gode klima som gjør at de andre deltakerne lettere vil by på seg selv inn i nettverket.

- **Bidra til forståelse av hvordan nettverk kan skape mer kompetanse, bedre ressursutnyttelse og økonomisk gevinst.**

Vise en forståelig og systematisk måte hvordan det å nettverke føre til «added value». For eksempel; 2 barnehager ligger tett i nærheten av hverandre, en familiebarnehage og en konsernbarnehage. Familiebarnehagen har til neste år kun 2 barn som skal ha sitt siste år i barnehagen. Styreren tok kontakt med nabobarnehagen for å se på muligheten for et nettverk rundt 5 åringene. Dette for å sikre en gode opplevelser av 5-års klubb og overgang til skole. Nabobarnehagen som er en konsernbarnehage, har tilsammen 18 barn

som skal ha sitt siste år i barnehagen. Sammen vil de 2 barnehagene kunne bidra til en økt faglig, men ikke minst menneskelig opplevelse for disse barna, gjennom å ha dette nettverket. De kan samarbeide om aktiviteter, erfaringer, vennskap, lokaler og dele på kostnader som 5 års-klubbens forbruk vil føre til. Familiebarnehagen vil med dette få ta del i et større pedagogisk prosjekt på grunn av den andre barnehagens størrelse, antall pedagoger, annet uteområde men den store barnehagen vil også kunne oppleve mye av det samme.

Det samme kan kobles opp mot stordriftsfordeler ved innkjøp av leker og materiell, vedlikehold som snøbrøyting, plenklipping, små/store reparasjoner som kan gi muligheter for felles vaktmester etc.

Vi tenker at det er en mulighet å bidra til vekst i flere av nettverkene i Skien kommune samtidig, for eksempel bidra til at de ulike geografiske *sone-nettverkene* kommer nærmere hverandre gjennom samarbeid. Vår rolle vil da bli mer som en nettverkdirigent.

”En nettverksdirigent er en person som bidrar til å sette sammen flere nettverk på en slik måte at i utgangspunktet isolerte nettverk fungerer sammen som en helhet. Han eller hun står ofte i kulissene, trekker i tråder, lager koplinger og allianser, og kommer med innspill. For å oppnå dette, påtar han seg ofte styreverv i flere nettverk og på ulike nivå.”

Haug (2009, s.229)

Nettverkdirigenten trenger ikke alltid å delta på nettverksmøtene ute i de forskjellige sonene. Som nettverksdirigent er en opptatt av å stimulere og løfte problemstillinger til et overordnet nivå.

En vil da ta på seg ansvar for å holde et overordnet blikk, komme med innspill og bidra til at de ulike nettverkene kommuniserer med hverandre. Gjennom samarbeid som skjer på tvers, kan det oppstå nye forbindelser mellom sone-nettverkslederene som igjen kan føre til bedre synergieffekter av nettverket. Det blir en dyadisk nettverksledelse som vil dominere utviklingen av nettverket, Haug (2009).

I en *ny tid* bør også utdanningsinstitusjoner se nærmere på faglig innhold i forhold til ledelse på bachelornivå. Interaktive samarbeidsformer kan med fordel introduseres mer i grunnutdanningen. Ledelsesperspektiv fra annet hold en pedagogikkfeltet bør også få plass i barnehagelærerutdannelsen. Dette vil kunne gi noen nye perspektiver på ledelse og nettverks betydning for framtidens barnehageledere.

Litteraturliste:

- Aasland, Ann Mari (1992) ” Kampen for barnehager i Skien” Historisk tilbakeblikk
- Agranoff, Robert (2012) Collaborating to manage, Georgetown university press.
- Baldersheim, H (2005) Det kommunale laboratorium, fagbokforlaget
- Bovaird, T. og Löffler, E. (2009), *publicmanagement an governance*, (2. utgave) Routledge London.
- Bø, Ingrid, (2014) Kjønnblind, kjønnsnøytral eller kjønnsbevisst? Universitetsforlaget.
- Børhaug, Kjetil og Moen, Kari Hoås (2014): Politisk-administrative rammer for barnehageledelse, Universitetsforlaget
- Børhaug, Kjetil, Hegøy, ingjerd, Homme, Anne, Lotsberg, Dag Øyvind, Ludvigsen, Kari (2011) Styring, organisering, og ledelse i barnehagen. Fagbokforlaget Vigmonstad og Bjørke as
- Cammeron, Kim og Quinn, Robert, (2013) Identifisering og endring av organisasjonskultur, Cappelen Damm
- Haug, Are Vidar, (2009) Lokaldemokratiet på nett og i nett, doktoravhandling, Universitetet i Oslo
- Helgøy I., Homme A. og Ludviksen K. (2010): *Mot nye arbeidsdelingsmønstre og autoritetsrelasjoner i barnehagen?* Tidsskrift for velferdsforskning vol 13 No 1 2010 s. 43-57. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2014) Interkommunalt samarbeid i Norge, fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar(2015) Hvordan gjennomføre en undersøkelse? Cappelen Damm A.S
- Keast, R, Mandell, M, Agranoff, R (2014) Network Theory in the public Sector, Taylor and Francis
- Kunnskapsdepartementet Rapport, (2008) «Kunnskapsoversikt om forskning på kvalitet og innhold i norske barnehager»

- Kunnskapsdepartementet, (2011) Rapport; Mangfold og mestring
- Kunnskapsdepartementet, (2016-2019) Tett på realfag - nasjonal strategi for realfag i barnehagen og grunnsopplæringen
- Kunnskapsdepartementet, (2011) Tilsyn til besvær - undersøkelse av kommunene som barnehagemyndighet, herunder kommunenes tilsyn med barnehagene».
- Kunnskapsdepartementet, (2009) Veileder for kvotering av menn til jobb i barnehager
- Kunnskapsdepartementet, (2008) Veileder; Fra eldst til yngst
- Kunnskapsdepartementet (2011) Lov om barnehager
- Kunnskapsdepartementet (2011) Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver
- Meld. St. 6 (2012-2013) «Mangfold og fellesskap.
- Meld. St 19, (2016) Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen
- Meld. St. 24 (2012–2013) – «Framtidens barnehage».
- Meyer, Silje Aas (2015) Når hierarkiet møter nettverket, Masteroppgave, Universitetet i Agder
- Moen, Kari Hoås, Gotvassli, Kjell-Åge, Granrusten, Per Tore (2016) Barnehagen som læringsarena – mellom styring og ledelse. Universitetsforlaget, Oslo.
- Northouse, Peter G (2016) LEADERSHIP-seventh edition, Sage publications
- NOU, (2010) Med forskertrang og lekelyst,
- OECD, rapport; in Early childhood education and care policy review: Norway 2015
- Otterstad, Ann Merete, Rhedding-Jones, Jeanette (2011) Barnehagepedagogiske diskurser, Universitetsforlaget
- Sanda, Karl Gunnar (2001) Hvordan lykkes med interkommunal samarbeid? Telemark forskning
- Skien kommune, Strategisk plan for Oppvekst 2013-2023

- Sommer Dion, (2017), UDVIKLING- fra utviklingspsykologi til utviklingsvitenskap. København:Samfundslitteratur
- St.meld. nr. 16 (2006–2007) Og ingen sto igjen - tidlig innsats for livslang læring.
- St.meld. nr. 24 (2002-2003) – Barnehagetilbud til alle - økonomi, mangfold og valgfrihet». Lov 17. juni 2005 nr. 64 om barnehager
- Strand, T (2007) Ledelse, organisasjon og Kultur (2. utgave) fagbokforlaget, Bergen
- Strand, Torodd, (2. utgave 2007) Ledelse, organisasjon og kultur, fagbokforlaget

Nettsider;

www.skien.kommune.no

www.skien.kommune.no/Documents/Oppvekst/Strategisk%20plan%20Oppvekst.pdf

www.regjeringen.no

www.udir.no

www.ssb.no

basil.udir.no

barnehageforum.no

Vedlegg 1

Tallmaterialet til tabell 8.1 - Hypotese 1

| | | | Antall nettverk | | | | Total |
|-----------|-------|----------|-----------------|------|-----|-----|-------|
| | | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | |
| Din alder | 20-30 | Antall | 1 | | | | 1 |
| | | Tall i % | 100 | | | | |
| | 31-50 | Antall | 13 | 12 | 2 | 1 | 28 |
| | | Tall i % | 46,4 | 42,9 | 7,1 | 3,6 | |
| | 51-67 | Antall | 5 | 6 | | | 11 |
| | | Tall i % | 45,5 | 54,5 | | | |
| Total | | Antall | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |
| | | Tall i % | 47,5 | 45,0 | 5,0 | 2,5 | |
| | | | | | | | |

Antall nettverk i forhold til alder

Tallmateriale til tabell 8.2 - Hypotese 2

| | | Antall nettverk | | | | Total |
|---|-----|-----------------|-----|-----|-----|-------|
| | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | |
| Har du erfaring som leder fra andre bransjer, etater? | ja | 10 | 8 | 1 | 1 | 20 |
| | nei | 9 | 10 | 1 | 0 | 20 |
| Total | | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |

Erfaring fra andre bransjer

Tallmateriale til tabell 8.7 - Hypotese 3

| Hvilken type videreutdanning nasjonal styrerutdanning * Antall nettverk | | | | | | |
|---|-----|-----------------|-----|-----|-----|-------|
| | | Antall nettverk | | | | Total |
| | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | |
| Har du styrerutdanning utover bachelor? | Nei | 17 | 7 | 0 | 0 | 24 |
| | Ja | 2 | 11 | 2 | 1 | 16 |
| Total | | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |

Styrere med og uten nasjonal styrerutdanning i forhold til nettverk

Tallmateriale til tabell 8.8 - Hypotese 4

| | | Antall nettverk | | | | Total | |
|------------------|---|-----------------|------|------|------|-------|----|
| | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | | |
| 1.Jeg er leder i | Familiebarnehage | Antall | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | Tall i % | 66,7 | 33,3 | | | |
| | Kommunal barnehage | Antall | 5 | 6 | | | 11 |
| | | Tall i % | 45,5 | 54,5 | | | |
| | Privat barnehage eiet av større konsern | Antall | 1 | 8 | 2 | 1 | 12 |
| | | Tall i % | 8,3 | 66,7 | 16,7 | 8,3 | |
| | Privat enkeltstående barnehage | Antall | 11 | 3 | | | 14 |
| | | Tall i % | 78,6 | 21,4 | | | |
| Total | Antall | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 | |
| | Tall i % | 47,5 | 45,0 | 5,0 | 2,5 | 100 | |

Styrere i ulike organisasjonsformer i forhold til nettverk

Tallmateriale til tabell 8.9 – Hypotese 4

| | | Styringsnettverk | | Total |
|------------------|---|------------------|----|-------|
| | | Nei | Ja | |
| 1.Jeg er leder i | Familie barnehage | 3 | 1 | 4 |
| | Kommunal barnehage | 7 | 6 | 13 |
| | Privat barnehage eiet av større konsern | 1 | 11 | 12 |
| | Privat enkeltstående barnehage | 9 | 5 | 14 |
| Total | | 20 | 23 | 43 |

Styrere i ulike organisasjonsformer i forhold til styringsnettverk

Tallmateriale til tabell 8.9 - Hypotese 4

| | | Læringsnettverk | | Total |
|-------------------|---|-----------------|----|-------|
| | | Nei | Ja | |
| 1. Jeg er leder i | Familiebarnehage | 2 | 2 | 4 |
| | Kommunal barnehage | 2 | 11 | 13 |
| | Privat barnehage eiet av større konsern | 1 | 11 | 12 |
| | Privat enkeltstående barnehage | 0 | 14 | 14 |
| Total | | 5 | 38 | 43 |

Styrere i ulike organisasjonsformer i forhold til læringsnettverk

Tallmateriale til tabell 8.10 - Hypotese 5

| | | | Antall nettverk | | | | Total | |
|---|--------------|----------|-----------------|------|-----|------|-------|----|
| | | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | | |
| I hvilken opptakssone i kommunen ligger din barnehage | Sone Øst | Antall | 7 | 3 | | | 10 | |
| | | Tall i % | 70 | 30 | | | | |
| | Sone Gulset | Antall | 4 | 1 | | | 5 | |
| | | Tall i % | 80 | 20 | | | | |
| | Sone Klyve | Antall | 2 | 2 | 1 | | 5 | |
| | | Tall i % | 40 | 40 | 20 | | | |
| | Sone Sentrum | Antall | 3 | 4 | | 1 | 8 | |
| | | Tall i % | 37,5 | 50 | | 12,5 | | |
| | Sone Vest | Antall | 3 | 8 | 1 | | 12 | |
| | | Tall i % | 25 | 66,7 | 8,3 | | | |
| | Total | | Antall | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |
| | | | Tall i % | 47,5 | 45 | 5 | 2,5 | |

Opptakssone i forhold til antall nettverk

Tallmateriale til tabell 8.11 - Hypotese 6

| | | | Antall nettverk | | | | Total | |
|---------------------------------------|------------|----------|-----------------|------|------|------|-------|----|
| | | | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-9 | | |
| Antall årsverk organisasjonsstørrelse | 0,0 - 6,9 | Antall | 6 | 1 | | | 7 | |
| | | Tall i % | 85,7 | 14,3 | | | | |
| | 7,0 - 13,9 | Antall | 8 | 2 | | | 10 | |
| | | Tall i % | 80 | 20 | | | | |
| | 14 - 20,9 | Antall | 4 | 7 | 1 | | 12 | |
| | | Tall i % | 33,3 | 58,3 | 8,3 | | | |
| | 21 - 26,9 | Antall | 1 | 6 | 1 | 1 | 9 | |
| | | Tall i % | 11,1 | 66,7 | 11,1 | 11,1 | | |
| | 27 - | Antall | | 2 | | | 2 | |
| | | Tall i % | | 100 | | | | |
| | Total | | | 19 | 18 | 2 | 1 | 40 |
| | | | | 47,5 | 45,0 | 5,0 | 2,5 | |

Antall årsverk i forhold til antall nettverk



Morten Øgård
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag Universitetet i Agder
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 09.03.2017

Vår ref: 52543 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|----------------------|--|
| 52543 | <i>Nettverksamarbeid blant styrere i Skien kommune - I en ny tid</i> |
| Behandlingsansvarlig | <i>Universitetet i Agder, ved Institusjonens øverste leder</i> |
| Daglig ansvarlig | <i>Morten Øgård</i> |
| Student | <i>Marianne Tiochta</i> |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.ulb.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Nettverksamarbeid - i en ny tid»

Bakgrunn og formål

Først vil vi takke for at vi fikk komme på styremotene til både de kommunale og de private for å fortelle litt om vårt prosjekt. Vi er 3 styrere som jobber i henholdsvis Trollmyra barnehage, Klyveskogen barnehage og Lini barnehage og som i tillegg er studenter ved studieprogrammet Master i Ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. For tiden arbeider vi med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er nettverksamarbeid hvor vi vil prøve å finne ut hvilke type nettverk vi deltar i, i hvilken grad det er variasjon i deltakelsen og til slutt finne noen mulige årsaker til denne eventuelle variasjonen. Skien kommune har mange strategiske målsettinger som gir barnehagene er en viktig plass i årene som kommer. Vi ønsker derfor å se på om det kan være nettverk som en type arbeidsform som kan være ett av mange verktøy for å jobbe med dette i tiden fremover.

I forbindelse med vår kvantitative studie om nettverk blant styrerne i Skien kommune, har vi tatt kontakt med deg i håp om at du vil delta i vår spørreundersøkelse rundt dette emnet. Vår kontakt med dere er godkjent både av den enkelte styrer i de ikke-kommunale barnehagene men også av Oppvekst i Skien kommune.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Din deltakelse innebærer å gjennomføre en spørreundersøkelse som tilsendes deg via din epost. Spørsmålene vil omhandle din stilling som leder i virksomheten din med utgangspunkt i nettverk og din deltakelse rundt nettverking. Data fra undersøkelsen vil bli registrert digitalt i programmet SurveyXact gjennom UIA sin server.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle eventuelle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi og veileder Morten Øgård ved UIA, som har tilgang til datamateriale. Konfidensialiteten vil bli ivaretatt gjennom den anonyme spørreundersøkelsen. Kontakt-eposten din vil ikke bli linket til datamaterialet.

Ved eventuelle publikasjoner av studien i etterkant av masterstudiet vil ikke dine svar være identifiserbare.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.6.17. Datamateriale blir anonymisert og slettet ved innlevert masteroppgave 15.6.17.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Student: Anne Kristin Andresen. Tlf: 90 07 97 70, anne.kristin2@gmail.com

Student: Marianne Tiochta. Tlf: 97 71 84 11, mariannetiochta@gmail.com

Student: Johnny Tiochta. Tlf: 90 72 57 02, johnnytiochta@gmail.com

Veileder: Morten Øgård. Tlf: 38 14 11 61. morten.ogard@uia.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Gjennomførelse av spørreundersøkelsen vil anses som samtykke til deltakelse.

Med vennlig hilsen

Johnny Tiochta, Marianne Tiochta og Anne Kristin Andresen

Vedlegg 4

Velkommen til undersøkelsen om nettverk og nettverkssamarbeid blant barnehageledere i Skien kommune.

Undersøkelsen vil ta ca 10 minutter å besvare.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen

Anne Kristin Andresen, Marianne Tiochta og Johnny Tiochta

Nettverksamarbeid - i en ny tid



En studie blant barnehageledere i Skien Kommune

1. Jeg er leder i ?

- (1) Kommunal barnehage
- (3) Privat barnehage enkeltstående
- (4) Privat barnehage eiet av større konsern
- (5) Familiebarnehage

2. Antall årsverk - organisasjonsstørrelse

- (1) 0,0 - 6,9
- (2) 7,0 - 13,9
- (3) 14 - 20,9
- (4) 21 - 26,9
- (5) 27 -

3. Antall pedagoger ansatt i barnehagen i tillegg til styrer/daglig leder?

- (1) 1-2
- (2) 3-5
- (3) 6-9
- (4) 10-12
- (5) over 12

4. Din alder

- (1) 20-30
- (3) 31-50
- (5) 51-67

5. kjønn

- (1) mann
- (2) kvinne

6. Hvor lenge har du jobbet som barnehageleder?

- (1) 0-5 år
- (4) 5-10 år
- (5) Over 10 år

7. Hvor mange barnehager har du vært leder for?

- (1) 1
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5 eller flere

8. Har du erfaring som leder fra andre bransjer/etater?

- (1) ja
- (3) nei

9. Hvilke andre bransjer/etater har du erfaring fra som leder?

10. Har du noen videreutdanning?

- (1) ja
- (3) nei

11. Hvilken type videreutdanning? Her kan du krysse av for flere alternativer

- (1) Pedagogikk
- (3) Veiledning
- (2) Ledelse
- (4) Økonomi
- (5) Personal og arbeidsjus
- (7) Den nasjonale styrerutdanningen
- (6) Mastergrad
- (8) Annet _____

12. I hvilken opptaksone i kommunen ligger din barnehage?

- (1) Sone Øst
- (2) Sone Vest
- (3) Sone Sentrum
- (4) Sone Gulset
- (5) Sone Klyve

Nettverkssamarbeid

Ifølge ledelsesteori er nettverk og samarbeid på alle nivåer nødvendig for å lykkes med endringsprosesser i organisasjoner(også i barnehagen).

Definisjon på nettverk;

«We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange» (Podolny og Page 1998:59, Fountain 2001)

(Vi definerer nettverk som en samling aktører(flere enn to) som utveksler gjentakende bytterelasjoner med hverandre, på samme tid, og hvor deltakerne har fordelt ansvar til løse oppgaver innenfor nettverket). (Vår oversettelse)

13. Deltar du i nettverk?

- (1) ja
(3) nei

14. Hvor mange nettverk deltar du i ?

- (1) 1-2

- (2) 3-4
- (3) 5-6
- (4) 7-9
- (5) flere en 10

16. Hvor er dine nettverk lokalisert?(flere svaralternativer mulig)

- (5) Innenfor din sone i kommunen
- (1) Innenfor kommunen
- (7) På tvers av kommunale og private barnehager
- (2) På tvers av kommuner
- (3) På tvers av fylker
- (4) På tvers av landegrensener

15. Hva slags typer nettverk er disse?(flere svaralternativer mulig)

- (1) Politikknnettverk (deltakerne deltar for å påvirke utfallet i ulike saker, f.eks HOOP)
- (2) Produksjonsnettverk (deltakerne produserer et produkt/tjeneste sammen)
- (3) Styringsnettverk (deltakerne deltar for å koordinere beslutninger i virksomhetene sine)
- (4) Læringsnettverk (deltakerne deler informasjon og erfaringer, ofte "beste praksis")
- (5) Annet (skriv kort hva slags nettverk) _____

17. Hvem initierte nettverkene?(flere svaralternativer mulig)

- (1) Kommunen
- (7) Barnehagens eier
- (5) Meg selv
- (2) Fylkesmannen

- (3) Nasjonale senter
- (4) Høyskole /universiteter
- (8) Andre ledere i sektoren
- (9) Internasjonale felleskap (f.eks. Erasmus)
- (10) Andre (menigheter, organisasjoner ol) _____

18. Vi ønsker å se på den organisatoriske nytteverdien du ser i å nettverke. Hvordan vil du gradere påstandene nedenfor?

| | i ingen grad | i liten grad | i stor grad | i meget stor grad |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Det gir meg muligheten til å samarbeide internt i etaten | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til tverrfaglig samarbeid | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til økt kreativitet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til innovasjon/nytenkning | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til økt delingskultur | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til kompetanseheving/faglig oppdatering | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til å styrke barnehagens omdømme | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til økt effektivitet i min enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

| | i ingen grad | i liten grad | i stor grad | i meget stor grad |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Det bidrar til økt fleksibilitet i min enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til økt måloppnåelse i min enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det bidrar til økt kvalitet i min enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

19. I hvilken grad passer påstandene omkring nettverkets fordeler/nytteverdi for deg?

| | i ingen grad | i liten grad | i stor grad | i meget stor grad |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg deltar fordi andre barnehageledere deltar | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederroller i enheten min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg deltar fordi det bidrar til endring i enheten min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

i ingen grad i liten grad i stor grad i meget stor grad

løse alene i enheten min

Jeg deltar fordi agendaen i

nettverket er aktuelt for mitt

(1)

(2)

(3)

(4)

daglige arbeid

Mitt arbeid som leder

effektiviseres som følge av

(1)

(2)

(3)

(4)

min deltakelse

Jeg deltar fordi det gir

økonomisk gevinst i enheten

(1)

(2)

(3)

(4)

min

20. Andre fordeler du ser ved å nettverke

21. I hvilken grad passer påstandene omkring utfordringer ved å nettverke for deg?

i ingen grad i liten grad i stor grad i meget stor grad

Jeg opplever agendaen i

(1)

(2)

(3)

(4)

| | i ingen grad | i liten grad | i stor grad | i meget stor grad |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps- og erfaringsdeling | | | | |
| Vi er for mange deltakere i nettverket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Vi er for få deltakere i nettverket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg opplever det vanskelig å bruke det jeg lærer i nettverket i arbeidshverdagen min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har ikke nok tid i arbeidshverdagen min til å utføre tiltak fra nettverket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Jeg opplever en mistillit til andre deltakere | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Andre deltakere styrer nettverket for mye | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Det er for lite styring og ledelse av nettverket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |
| Nettverkets mangel på ledelse skaper uklare formål | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> |

i ingen grad i liten grad i stor grad i meget stor grad

og reduserer effektiviteten i
nettverket

Nettverksdeltakerne har

veldig ulike behov og ønsker (1) (2) (3) (4)
om formål med nettverket

Flere deltakere som ikke

bidrar, såkalte "gratis
passasjerer" (1) (2) (3) (4)

Min deltagelse har ingen

påvirkning i mitt daglige
arbeid som leder (1) (2) (3) (4)

Vi møtes for sjeldent i

nettverket (1) (2) (3) (4)

22. Andre utfordringer du ser ved å nettverke

23. I tråd med både nasjonale føringer og lokale styringsdokumenter er det store krav til barnehagene, i hvilken grad ser du nytten av å nettverke i forhold til følgende områder;

| | i ingen grad | i liten grad | i stor grad | i meget stor grad |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Realfag | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Forebygging i forhold til drop out i videregående skole | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Mobbing | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| BTI/tverrfaglig samarbeid | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Barns medvirkning | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Likestilling/likeverd | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Fysiske læringsmiljø | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Lek og læring | (1) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Med økt fokus på interaktive nettverk kommer det stadig nye muligheter for å nettverke.

Gjennom ulik kommunikasjonsteknologi som nettsider, e-mail, telefonkonferanser og ulike "chatterom" er med på å gi bedre muligheter for å nettverke.

24. Deltar du i dag i noen interaktive nettverk, som f.eks eTwinning eller andre typer grupper?

(1) ja

(3) nei

25. Hvilke interaktive nettverk deltar du mest i ? (flere svaralternativer mulig)

- (1) eTwinning
- (2) Skype
- (3) Telefonmøter
- (4) Ulike grupper på Facebook
- (5) Annet _____

Tusen takk for dine svar

De er nå lagret.

Vi gleder oss til å dele resultatene med dere.

Med vennlig hilsen

Anne Kristin Andreasen, Marianne Tiochta og Johnny Tiochta



Master i ledelse ved Universitet i Agder