# Hvordan forstår barnehageeierrepresentanten sin rolle i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon?



**Bjørn-Arild Laland Fuglesten**
*Ph.d. stipendiat, Universitetet i Stavanger*

**Artikkelen handler om hvordan barnehageeierrepresentanten forstår sin rolle i utviklingen av barnehagen som lærende en lærende organisasjon. Det identifiseres fire sentrale praksiser: barnehageeiers aktive rolle, barnehageeiers syn på endring og utvikling, knapphet på tid som ressurs og hvordan barnehageeiere leder barnehageorganisasjonen. Det er tre forbedringsområder som avdekkes i studien. Det ene er at barnehageeiere har ulik forståelse av tid. Her bør det legges mer til rette for at tid kan oppfattes mer enhetlig på tvers av alle barnehager. I tillegg bør det arbeides tydeligere med visjon og gruppelæring dersom man skal være en lærende organisasjon.**

Barnehagen som institusjon har de siste tiårene fått økt oppmerksomhet som en arena for læring, utvikling og profesjonalisering. I takt med dette har begrepet *lærende organisasjon* fått fotfeste i barnehagesektoren, blant annet når Rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017) sier at barnehagen er en lærende organisasjon.

Ødegård et al. (2017) skriver at eiernivået har en nøkkelrolle for kompetanseutvikling i barnehagen. Børhaug (2021) hevder at eiergruppa er mangfoldig. Termen eier brukes om dem som forvalter eierskapet over barnehagene. Eksempel på eier vil være kommunalsjef for barnehage eller en regionssjef for en privat aktør. Den samlede styringsstrukturen i barnehagesektoren er lite undersøkt, og da spesielt eierne (Børhaug, 2021). Skjæveland (2019) tar for seg barnehagen som lærende organisasjon i den politiske konteksten, Wadel og Knaben (2021) og Gotvassli (2019b) tar for seg styreres begrepsforståelse av barnehagen som lærende organisasjon og hvilke kjennetegn som gjenkjenner barnehagen som en lærende organisasjon. Sønsthagen (2024) og Bøe (2016) har undersøkt utøvelse av ledelse i barnehagen som lærende organisasjon. I den norske konteksten er det lite forskning på hvordan barnehageeiere konkret bidrar til utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. Haukedal et al. (2024) hevder kommunalsjefer møter store forventninger og må balansere rollen som både kontrollør og veileder. Lundestad (2023) skriver at eiere ser veiledning som viktig for kvalitet og som et bidrag til barnehagen som lærende organisasjon. Samtidig er deres involvering begrenset hvor de styrer gjennom støtte, dialog og pedagogisk kapasitetsbygging. Eiers styring påvirker i liten grad kvaliteten på veiledningspraksisen, i motsetning til styrerens. Os og Hernes (2023) anbefaler å utvikle tilbud til barnehageeiere og eierrepresentanter om veiledning og faglig utvikling, for å styrke kvaliteten i barnehagene. Ifølge Os og Hernes (2023) har veiledning bidratt til mer bevisstgjøring rundt egen rolle. Ludvigsen et al. (2023) har sett at offentlige og private eiere oppfatter at de har et klart ansvar, men det er en variasjon i hvor langt eierne oppfatter at deres ansvar strekker seg.

På bakgrunn av at eierrollen har en nøkkelrolle og er den styringsrollen som er minst undersøkt, vil artikkelen se nærmere på barnehageeierrepresentanten. Artikkelen vil dermed besvare følgende forskningsspørsmål:

> «Hvordan forstår barnehageeierrepresentanten sin rolle i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon?».

Studien søker å belyse dette gjennom kvalitative intervjuer med barnehageeiere fra både kommunal og privat sektor.

**Teoretiske perspektiv**

De teoretiske perspektivene som benyttes er Senge (1999) sine fem disipliner for hvordan man skal være en lærende organisasjon. For å forklare dette inn i en barnehagekontekst vil det bli brukt teori om hvordan man lærer i fellesskap og i tillegg teori om ledelse. Teorien i dette kapitlet danner grunnlaget for drøftingen og brukes til å underbygge studiens generaliserbarhet gjennom konseptuell generalisering innenfor SDI-tilnærmingen (Tjora, 2024).

*Den femte disiplin*

Peter Senge er anerkjent som en nøkkelperson i etableringen av den lærende organisasjon som et organisatorisk ideal. Tidligere forskning fra barnehagefeltet refererer ofte til Senge (Bøe, 2016; Gotvassli, 2019a; Sønsthagen, 2024; Wadel & Knaben, 2021). Irgens (2011) forklarer at lærende organisasjoner beskriver organisasjoner som har forstått viktigheten av å lære. Senge (1999) identifiserer fem disipliner som er sentrale for utviklingen av en lærende organisasjon og som er et analytisk verktøy for å forstå og fremme utviklingen av lærende organisasjoner:

*Systemtenkning* handler ifølge Senge (1999) om å kunne se og tenke på helheten. Alt som skjer i organisasjonen, skjer som en del av en større helhet. For å kunne se systemet i organisasjonen kan man ikke bare se de små øyeblikksbildene. En barnehageeier må sette sammen øyeblikksbildene fra hver avdeling for å kunne se hvilket behov barnehagen har. *Personlig mestring* handler om mennesker som kan sitt fag og har bestemte ferdigheter. Organisasjoner må fokusere på at de ansatte klarlegger og utdyper sin personlige visjon og kanaliserer kreftene. I tillegg oppfattes verden på en objektiv måte (Senge, 1999). *Mentale modeller* handler ifølge Senge (1999) om våre dypt forankrede antakelser og generaliseringer. Han mener at dette påvirker hvordan vi fremtrer og handler i verden. Det er ikke alltid vi er klar over våre inngrodde generaliseringer. For eksempel kan man tolke tid ulikt. I arbeidet man utfører, tolker noen at man har mye tid, mens andre kan tolke at man har lite tid. *Å skape felles visjoner* dreier seg om å skape et felles bilde av hvilken fremtid vi ønsker. Man ønsker å knytte arbeidere i organisasjonen sammen til en felles identitet. Med det vil man skape ekte innsatsvilje og ikke påtvinge noen en visjon som kan være med å gjøre arbeidere uproduktive (Senge, 1999). *Gruppelæring* forklares som at man klarer å sette tidligere overbevisninger til side. Her er dialogen er viktig for å kunne la alles tanker og ideer flyte fritt i gruppen. På denne måten menes det at man finner innsikt man ikke kan finne frem til selv (Senge, 1999).

*Læring i fellesskap*

Roland (2022) hevder at PLF eller profesjonelle lærende fellesskap passer godt i barnehagesektoren. Dette fordi PLF handler om individuell og kollektiv læring i en organisasjon. Han skriver også at denne formen fremmer kollektiv kapasitet hvor de ansatte i barnehagen kan utvikle kvaliteten i deres daglige praksis. Her fremmes refleksjonsarbeid på individuelt nivå, gruppenivå og plenumnivå.

Gotvassli (2020) forklarer at kunnskap utvikles i et praksisfellesskap gjennom aktivitet hvor man forhand-

ler frem kunnskap. Kunnskapsutviklingen er dynamisk og skapes ved å løse felles problemstillinger, utveksle erfaringer og utforske ideer sammen. Denne kunnskapen blir til fellesskapets eie, og dersom et medlem trer ut av gruppen, forsvinner ikke kunnskapen sammen med medlemmet.

*Distribuert og strategisk ledelse*

*Distribuert ledelse* er ledelse som er fordelt og distribuert mellom ulike organisatoriske enheter. Avdelingen eller de andre organisatoriske enhetene vil dermed dele på ansvarsområder, funksjoner og ledelsesroller. Lederskapet blir i denne sammenheng sett på som en gruppeaktivitet og kan utføres av en rekke medlemmer (Filstad, 2022).

*Strategisk ledelse* dreier seg om hvordan ledere påvirker effektiviteten ved å ta beslutninger som omhandler organisasjonens strategier, visjon og mål. Dette vil legge grunnlaget for organisasjonens kultur. Gjennom strategisk ledelse tar en beslutninger og viser vei vedrørende utvikling på det øverste nivået i organisasjonen (Filstad, 2022). Filstad (2022) poengterer at ikke alle ledere tar strategiske beslutninger, dette er en oppgave som er tillagt toppledelsen. Det kan med andre ord være kommunalsjef barnehage som vil ta strategiske beslutninger på barnehagefeltet.

## Metode

Studien har hatt som mål å innhente dybdekunnskap om hvordan barnehageeierrepresentanten forstår sin rolle i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon. Studien har en konstruktivistisk forståelse av kunnskap, der forskningsintervjuet forstås som en sosial interaksjon hvor kunnskap konstrueres i samspill mellom forsker og deltaker (Kvale & Brinkmann, 2009). Postholm (2005) forklarer at innen det konstruktivistiske paradigme blir mennesket ansvarliggjort som aktivt og handlende, hvor kunnskap blir oppfattet som noe som er skapt gjennom sosiale prosesser. Kunnskap er dermed ikke noe som overføres og er gitt en gang for alle, men kunnskapen er i stadig endring og fornyelse. I studien har det blitt brukt semistrukturerte forskningsintervju for å innhente beskrivelser fra intervjupersonens erfaringer. Kunnskapen overføres ikke fra intervjupersonene til intervjuer, men kunnskapen blir skapt i det sosiale samspiller mellom intervjudeltaker og intervjuer. For å skape transparens og pålitelighet lar jeg intervjudeltakernes stemme, i form av sitater, komme frem i analyse. Sitatene vil bli drøftet opp mot teori for å gi større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2024).

Jeg brukte stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metode for å analysere datamaterialet. Jeg hadde som mål å bruke SDI-modellen for å kvalitetssikre og systematisere analysearbeidet ved å gjøre prosessene transparente (Tjora, 2024). Først kodet jeg intervjuene til empirinære utsagn for å unngå premature konklusjoner (Tjora, 2021). Deretter grupperte jeg kodene tematisk, hvor jeg også skilte ut koder som ikke var relevante. Dette ble gjort for å utvikle temaer for analysen (Tjora, 2021). I analysen trådte det frem fire hovedtemaer som ble drøftet opp mot teori (Tjora, 2024). Artikkelens teoretiske perspektiv ble brukt til en SDI-tilnærming som hadde konseptuell generalisering som mål. Det vil si at Senge sin teori om lærende organisasjon ble brukt for å underbygge større generaliserbarhet (Tjora, 2024).

Som forsker er jeg avgjørende for analysens vinkling og tolkning. Ved bruk av SDI som metode ønsket jeg å redusere det subjektive, selv om forskeren er viktig i den helhetlige prosessen (Tjora, 2024). I tråd med Tjora (2024) har jeg reflektert over hvordan mine tolkninger av data blir til. Bakgrunnen min som skoleleder og pedagogisk leder i barnehage utgjør min forforståelse og er med på å forme mine antakelser om betydningen av top-down styring og utfordringer knyttet til implementering av utviklingsarbeid på avdelingsnivå i

utdanningssektoren. Jeg er bevisst denne forforståelsen og tilnærmer meg forskningsfeltet med en refleksiv holdning til hvordan egne erfaringer og perspektiver kan påvirke analysen.

Det er brukt strategisk utvalg for å rekruttere fem intervjudeltakere til studien, 3 kommunale barnehageeiere og 2 private barnehageeiere. Barnehageeierne ble spurt om tema som gjelder barnehagen som lærende organisasjon og barnehageeiers rolle. Intervjuene ble gjennomført på tomannshånd og varte fra 30-80 minutter. Det er et begrenset antall barnehageeiere som er intervjuet, noe som kan gi en begrenset variasjon i innsamlede data. Intervjupersoner kan ha insentiver til å fremstille egen praksis positivt, noe som gir dem en maktposisjon i samtalen. Barnehageeiere kan eksempelvis fremheve eget arbeid for å styrke organisasjonens omdømme. Kvale og Brinkmann (2009) skiller mellom to former for pragmatisk validering, der kunnskapsutsagn følges av handling. I denne studien innebærer det at dersom barnehageeiere vektlegger betydningen av foreldresamarbeid, bør dette gjenspeiles i barnehagens praksis. Fem intervjudeltakere vil gi en begrenset variasjon i empirien. Ved SDI som metode kan det gi analysen en generisk innsikt av fenomenene. Denne innsikten kan brukes i flere sammenhenger og ikke nødvendigvis tolkes kun i det utvalget som er undersøkt (Tjora, 2024). Ved å bruke SDI som metode vil det være en indre logikk som øker påliteligheten og gyldigheten på bakgrunn av prosjektets utforming ved å innhente erfaringer gjennom semistrukturerte intervjuer (Tjora, 2024). Studien kan dermed gi verdifull innsikt om barnehageeieres erfaringer.

Studien er meldt til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Datamaterialet ble behandlet i tråd med regelverk og forskrifter fra NESH (Staksrud et al., 2021). Alle kommuner, organisasjoner og personer er anonymisert ved bruk av fiktive navn for å sikre deltakernes og organisasjonenes anonymitet.

## Analyse og funn

I dette kapitlet presenteres de fire ulike hovedkonseptene fra empirien. De fire konseptene vil senere i artikkelen bli drøftet opp mot teori. De fire konseptene er følgende: barnehageeiers rolle, endring og utvikling, knapphet på ressurser, og ledelse.

*Barnehageeiers rolle*

Barnehageeierne forteller både implisitt og eksplisitt at de er aktive innad i organisasjonen de leder. Robin sier eksplisitt at en som eier, tar en aktiv rolle, mens Sascha forteller det slik:

> «Jeg må være fremme i skoen. Jeg må passe på at jeg får med meg nye ting som skjer […] og lovendringer skal jeg ta med meg inn i evalueringen hele veien om hvilken vei vi skal utvikle oss.»

Å være «fremme i skoen» er en metafor for å vise at man er aktiv i rollen sin. Dette støttes opp om når Noa sier at man som eier er med og former organisasjonens kurs:

> «Et av kursene er jeg kursleder for. Ellers er jeg med å utarbeide innholdet i kursene. Si noe om hva jeg ser barnehagene trenger.»

Et annet eksempel på at eier inntar en aktiv rolle kommer frem i intervjuet med Jules:

> «…vi som barnehageeier setter kunnskapsdeling i system for å være så mye som mulig en lærende organisasjon.»

Barnehageeiere viser gjennom intervjuene at de er samstemte i erfaringene sine om at de er aktive i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon.

*Endring og utvikling*

Funnet *endring og utvikling* handler om hvordan barnehageeier ønsker at barnehagen selv skal ta del i

utviklingen av en lærende organisasjon. Sascha forteller:

> «Forbinder en lærende organisasjon med en organisasjon som er i utvikling, som tar til seg forskning og endrer sin praksis ut ifra det.»

Her vises det til drøfting og refleksjon for hvordan man arbeider med utviklingsarbeid. På spørsmål om hva som er de viktigste kjennetegnene på en barnehage som skal være en lærende organisasjon, sier Noa følgende:

> «At de evner å reflektere over egen praksis. Og at de er endringsvillige og nysgjerrige på egen praksis. Og at de selvfølgelig har prosesser å bruke både modeller og verktøy for å få alle stemmene i spill.»

Noa viser også til kjennetegnet refleksjon, men også endringsvilje, nysgjerrighet og la alle få si sin mening. Robin viser også til refleksjon:

> «Hvis du ser til rammeplanen, så er det jo dette med at du har etiske refleksjoner, du har profesjonelle lærende fellesskap hvor du gjør etiske refleksjoner, og faglige drøftinger knyttet til innhold i rammeplanen.»

Robin sier også at det må finnes arenaer for utvikling, refleksjoner og drøftinger som fører til læring. Dette tolkes som en hentydning om at de ansatte må samles, da gjerne i profesjonelle lærende fellesskap. Jules viser til at man må ha systematikk i læring og utvikling for å være en lærende organisasjon, gjerne i form av å systematisere utviklingsarbeidet gjennom et årshjul. Årshjulet må være mer utviklingsorientert enn å skrive ned hvilke aktiviteter barna skal gjennom det kommende året. Med dette mener Jules at man som lærende organisasjon setter læring og utvikling aktivt på agendaen.

*Knapphet på ressurser*

*Knapphet på ressurser* handler om lite eller mangler på ressurser, slik som tid til forberedelse, møter og planlegging. Alex sier:

> «En ting er det mangelen på møtepunktet, altså mangelen på tid og anledning, som for eksempel skolene. Eleven går hjem klokken to, og så kan de sitte og planlegge videre. Sånn er det jo ikke i barnehagen. Ungene er der helt til slutt.»

Her sies det at tid er mangelvare i barnehagen. Robin utdyper:

> «… barnehage er jo spesielt, for vi har jo hverken avsatt lesetid og du har begrenset med møtearena for alle.»

Robin forteller også at man må utnytte godt de fem planleggingsdagene og personalmøtene man har i løpet av et år.

Knapphet på tid blir en årsaksforklaring på hvorfor man prioriterer utviklingsarbeid for enkelte grupper fremfor andre. Jules har derimot et annet perspektiv på tid i organisasjonen og sier følgende:

> «Å ta tiden tilbake det er jo et slags mentalt konsept […] det er helt klart at et barn med særskilt behov for tilrettelegging som da krever søknad og midler, tverrfaglig samarbeid at det tar veldig mye tid for en ped. leder og så er det superviktig at man da klarer å ha et perspektiv på at dette ikke er merarbeid, dette er arbeid …»

Jules sier at arbeid som tar ekstra tid ikke skal sees på som merarbeid, men at det er vanlige arbeidsoppgaver tillagt stillingen. Jules har en forståelse av at man bruker møtetid i barnehagen på praktiske ting, slik at «fagutviklingen» utgår. Jules har i organisasjo-

nen sin valgt å ta tak i hva som skal få fokus når det settes av tid til møter:

> «… vi kaller det for refleksjonsmøter. Det er fordi det må foregå aktiv refleksjon rundt vår egen faglig innsats og faglig utvikling når vi setter av tid til å møtes.»

I funnet *knapphet på ressurser* handler det om at noen mener det er for lite tid til møter og felles utviklingsarbeid, mens andre mener at man må omdisponere tiden man har til rådighet og bruke den mer målrettet mot utvikling fremfor praktiske gjøremål eller informasjon.

*Ledelse*

Kategorien *ledelse* handler om hvilke meninger barnehageeiere har om hvordan man skal lede utviklings- og læringsprosesser i barnehagesektoren. Sascha forteller:

> «Jeg er nødt til å lede gjennom styrerne, og at det teamet blir på en måte mine hender ut, […] men det er nødt til å gå gjennom ledere.»

Sascha sier at barnehageeier leder gjennom styrere i barnehagene. Alex forklarer at for å få til utvikling i barnehagene, langt borte fra barnehageeier sitt kontor, er barnehagehageeiers vei til de ansatte gjennom styrer. Noa sier:

> «… det å finne ut hva er det vi står for knyttet til vårt barnesyn? Og det å stå støtt i det og lage en rød tråd for å sikre at alle ansatte følger det, er noe av det viktigste, tenker jeg, som leder.»

Dette tyder på at barnehageeier skal sikre at alle følger det organisasjonen «står for» slik at de ansatte får et felles holdepunkt. Jules poengterer viktigheten av stedlig ledelse:

> «For vi ser jo at en god del barnehageeiere, det kan være både kommunale og private, de kutter i lederleddet og tar ned antall ledere […]. Jeg tenker det kan være en felle for utvikling, så det er viktig at det er en tilstedeværende leder som er kompetent i å iverksette de prosessene …»

Reduksjon i lederleddet kan føre til utilsiktede konsekvenser. Jules understreker betydningen av at barnehageeiers perspektiver når ut til de ansatte gjennom kompetente ledere. Flertallet rapporterer at de leder gjennom styrere som bindeledd for å sikre at organisasjonens verdier etterleves. Funnene drøftes opp mot teori i neste kapittel.

## Drøfting

Da jeg analyserte empirien, utkrystalliserte det seg fire temaer eller hovedkonsepter. Disse temaene ble presentert i forrige kapittel. I de fire hovedkonseptene drøfter jeg teorien opp mot konseptene for å forsøke å svare på studiens forskningsspørsmål.

*Barnehageeiers aktive rolle i en lærende organisasjon*

Barnehageeiere forteller de tar en aktiv rolle i utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. De tar en aktiv rolle ved å følge med på lovendringer, nye ting, de utarbeider kurs for de ansatte eller setter kunnskapsdeling i system. Barnehageeiere sier at de ønsker å utvikle en spesiell kompetanse hos de ansatte for at kompetansen skal imøtekomme samfunnsendringer og den kompetansen eiere mener det er behov for. Det kan hjelpe de ansatte med å mestre faget sitt og gi dem personlig mestring, som er en av Senge (1999) sine disipliner og handler om å ha bestemte ferdigheter og utdype sin personlige visjon. En grunn for utvikling er det Senge (1999) omtaler som mentale modeller. Mentale modeller handler om hvilke generaliseringer og holdninger de ansatte sitter med. Samfunnet endrer seg raskt, og ny forskning blir tilgjengelig. Dermed er det viktig at eier kan evaluere disse faktorene for å ut-

vikle organisasjonen i tråd med de endringer som skjer. Dette er viktig ettersom barnehageeier har ansvar for at de ansatte er faglig oppdatert. Dette har jeg sett at eiere er bevisst på, slik som når Robin sier at man tar en aktiv rolle i utviklingen, og Sascha forteller at en må få med seg nye ting som skjer.

Små endringer i samfunnet, lovverket eller ny forskning kan føre til endringer som kan påvirke det langsiktige arbeidet i en organisasjon. Da er det viktig at barnehageeier er proaktiv og ser hele bildet, ikke bare små øyeblikksbilder. Jules forteller at man må sette kunnskapsdeling i system for å være en lærende organisasjon. Senge (1999) skriver at systemtenkning er et verktøy for å se den underliggende helheten. Av den grunn vil små politiske endringer, ny forskning eller ansatte som mener de mangler kunnskap på et bestemt område, føre til at man må endre fokusområde. Dette gjøres gjennom en tilbakemeldingssløyfe. Ifølge Meadows (2008) er en tilbakemeldingssløyfe en lukket kjede av årsaksrelasjoner fra beholdningen. Gjennom et sett av avgjørelser, regler eller handlinger som er avhengig av nivået på beholdningen. I dette tilfellet er beholdningen omfanget på kunnskapen hos de ansatte. I dette tilfellet handler det om å endre atferd og arbeidsmåte i barnehagen på bakgrunn av eksterne tilbakemeldingssløyfer slik at man arbeider i tråd med forskning og politiske bestemmelser.

Det at barnehageeier tar en aktiv rolle tolkes her som at de legger til rette for personlig mestring, utarbeider felles mentale modeller og bruker systemtenkning som verktøy for organisasjonsutvikling.

*Når tid er en knapphet man må forvalte effektivt*

Barnehageeiere i dette datamaterialet peker på mangel på tid til forberedelse, møter og planlegging. Empirien avdekker også ulike fortolkninger av tid. For eksempel sier enkelte at de ikke har tilstrekkelig med tid, uten refleksjon om hvordan man disponerer tiden man har til rådighet. Sascha problematiserer det å ha felles plantid for alle pedagoger i en ti-avdelingsbarnehage, fordi det ikke er økonomiske rammer til det. Det er tydelig at flere av barnehageeierne mener det er en utfordringer med tidsrammen de ansatte har til planlegging og utvikling. Dersom pedagogiske ledere skal ha ytterligere planleggingstid, må det kompenseres for, fordi personalet ikke kan gå mer bort fra direkte arbeid fra barna. Jules mener derimot det er viktig med en klar rolleforståelse, og at man kanskje ønsker mer tid som ikke finnes. Man må gjøre det beste ut av det. Dette gir et metaanalytisk utgangspunkt for å se nærmere på Senges (1999) disiplin, mentale modeller, og hvordan barnehageeiere ikke har samme forståelse av hva tid er i barnehagen. Barnehageeiere viser med de ovenstående utsagnene at det er ulike forankrede antakelser når det gjelder tid i barnehagen. Aanstad (2025) skriver at man må reflektere over at tid er mer enn hva klokken måler. Hun hevder også at dersom man har en orientering om klokketid som manglende eller fraværende, søker man å få mer av denne tiden. Aanstad (2025) hevder likevel at klokketid i seg selv ikke er synonymt med kvalitet. Dersom man skal ha mer tid, må det gi et annet resultat. Dette vil dermed bidra til å etablere en forståelse av at tid oppfattes ulikt. Jules har en forståelse at man tidligere har brukt møtetid på å drøfte praktiske saker fremfor å drøfte og reflektere over «faget» for å få til en faglig utvikling. Noa hevder at møtene i deres organisasjon ikke omhandler informasjon lengre, men at de inneholder refleksjon og refleksjon rundt caser. Dette bidrar til å etablere en forståelse av at møtene i barnehagen dreier seg bort fra praktiske saker og omhandler mer fag, hvor en tar for seg prosess og utvikling.

Drøftingen ovenfor indikerer et behov for å se nærmere på tid i barnehagen. Hvordan tid brukes, om det er tilstrekkelig med tid og hvordan barnehageeiere kan legge til rette for at tid kan oppfattes mer enhetlig på tvers av ulike barnehager.

*Sette endring og utvikling inn i et system*

Å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon handler om refleksjon, drøfting og gruppelæring. Sascha mener at man skal legge til grunn ny forskning når man reflekterer og drøfter. Wadel og Knaben (2022) hevder at refleksjon handler om å få i gang undring om hvilken forståelse man har og hvordan man handler. Jules mener at barnehagenes læring og utvikling må være satt inn i et system. Dermed kan det tenkes at de ansatte er en del av et profesjonelt læringsfellesskap (Roland, 2022) eller praksisfellesskap (Gotvassli, 2020). Dette kan knyttes til Senge (1999) sin disiplin gruppelæring, hvor dialogen er viktig for at alles tanker og ideer skal flyte fritt i gruppen for å komme frem til innsikt man ikke hadde kommet frem til selv. Det sies lite om hvordan eiere legger til rette for at denne aktiviteten skal gjennomføres.

I funnene *knapphet på ressurser* og *endring og utvikling* kan det fremstå som at det i enkelte tilfeller ikke er samsvar mellom kunnskapsutsagn og handling (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan være fordi de har et insentiv til å fremstille egen praksis positivt, de tror utsagn og handling samsvarer, eller de ikke har forklart seg godt nok. Noen barnehageeiere ytrer utfordringer med tidsrammen de ansatte har til møter, planlegging og utvikling. Når barnehageeiere sier de tar en aktiv rolle i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon, fremstår det troverdig og ekte, med gode eksempler og logiske slutninger. Ved å ha fokus på gruppelæring og hvilke tiltak det forventes her, kan det fremstå som kun idealistiske tanker hos enkelte av dem, når de senere forteller om utfordringer med tidsrammen de ansatte har til planlegging og utvikling. Jules sier at man må sette læring og utvikling på agendaen, og med det forstår jeg det slik at ledelsen skal legge til rette for forhold slik at personalet kan gjennomføre refleksjoner og drøftinger som fører til læring. Det skal ikke bare være en idealtilstand, men man må prioritere å legge til rette for refleksjoner. Jules mener det vil være vanskelig å være en lærende organisasjon dersom det ikke arbeides med læring og utvikling systematisk.

Barnehageeiere har tanker om gruppelæring, men det kommer ingen konkrete forslag eller planer for hvordan dette skal foregå i praksis.

*Hvordan leder barnehageeier hele barnehageorganisasjonen*

I empirien fremkommer det at eiere leder gjennom styrerne, og at eiere styrer retningen. Jules forteller at man bør lede utviklingen gjennom en styrer i hver barnehage. Dette er et eksempel på distribuert ledelse (Filstad, 2022). Eier leder gjennom stedlig ledelse ved styrer i hver barnehage. Ved å ha en styrer i hver barnehage kan dette kan være en styrke for å utvikle en lærende organisasjon. Dette forklares ved at distribuert ledelse er et naturlig resultat av samarbeid mellom de partene som er involvert.

Eier ønsker også at det skal være en rød tråd i organisasjonen, og sikre at alle i organisasjonen følger det som er besluttet. I Noa sitt utsagn om å skape en rød tråd, vises barnehageeiers praksis på strategisk ledelse. Ifølge Filstad (2022) er strategisk ledelse når eier tar beslutninger og viser vei vedrørende utvikling på det øverste nivået i organisasjonen. Av den grunn er det viktig at man ikke kutter i lederleddet slik at barnehageeier ikke får tatt aktiv del i sin rolle i å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon.

Drøftingen viser at eiere leder gjennom styrere og setter retningen, noe som samsvarer med distribuert og strategisk ledelse. Strategiske beslutninger tilhører toppledelsen, slik som barnehageeier (Filstad, 2022), mens distribuert ledelse er fruktbart i kunnskapsintensive organisasjoner (Filstad, 2022).

*Senges dimensjon visjon*

Å skape felles visjoner handler om å skape et felles bilde av en ønsket fremtid. Organisasjonen skal ha en felles identitet slik at man kan skape innsatsvilje. Eier skal heller ikke påtvinge noen en visjon (Senge, 1999). Hvorfor kommer det ikke tydeligere frem om man arbeider og hvordan man eventuelt arbeider med visjon? Empirien viser at barnehageeiere har et ønske om at organisasjonen skal ha en rød tråd, et felles holdepunkt og en felles retning å jobbe mot. Arbeid med visjon burde vært enda mer eksplisitt da en lærende organisasjon skal se fremover i tid, og man skal samle kreftene til de ansatte og jobbe målrettet.

Strand (2007) skriver at den utbredte anbefalingen om å arbeide med ulike prosesser, deriblant visjon, møter kritikk, blant annet fordi formuleringene er fjernt fra de ansattes arbeidshverdag. Som en motvekt til dette må de ansatte være med på utformingen av visjonen, og den må være gjenkjennbar for de ansatte. Dette vil jo være noe man eksplisitt kan følge opp, og det vil være den røde tråden man ønsker at barnehagene i organisasjonen skal arbeide etter. Sett i lys av Jules utsagn om at private og kommunale organisasjoner som velger å kutte i lederleddet, kan dette være skadelig i bindeleddet mellom de ansatte og ledelsen sin strategiske ledelse. Det vil dermed være behov for å undersøke hvordan man arbeider med visjon i en annen studie.

## Avslutning

Artikkelen undersøker barnehageeiers rolle i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon, basert på fem semistrukturerte intervjuer som ble analysert med SDI som metode. Fire praksiser ble identifisert: eiers aktive rolle, syn på endring og utvikling, tidsressurser og ledelse. Funnene viser at eiere leder utviklingsarbeid gjennom strategisk og distribuert ledelse, og at refleksjon og bruk av forskning er sentrale for endring. Studien indikerer behov for bedre tidsdisponering og forståelse av begrepet tid, og tydeligere arbeid med visjon for å skape en rød tråd i organisasjonen. Barnehageeiere må også legge til rette for tydeligere planer og bruk av gruppelæring. Begrensningen ligger i studiens utvalg av datagrunnlag; fremtidig forskning bør inkludere dokumentanalyse, observasjon og styreres perspektiver.

## Litteraturliste


- Bøe, M. (2016). Pedagogisk ledelse og barnehagen som lærende organisasjon. *Barn (Trondheim, Norway)*, *34*(3).
- Børhaug, K. (2021). *Barnehageeigarar mellom stat, marknad og sivilsamfunn.* Universitetsforlaget.
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse* (3. udgave). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2019a). Barnehagen som en lærende organisasjon - teoretiske perspektiver. I K.-Å. Gotvassli, S. Mørreaunet, K. Moen, og E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 17-40). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2019b). Styrernes arbeid med barnehagen som en lærende organsiasjon. I K.-Å. Gotvassli, S. Mørreaunet, K. Moen og E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 63-83). Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. udgave). Fagbokforlaget.
- Haukedal, K., Reigstad, E. & Reigstad, I. (2024). «En må se opp, en må se ned, en må balansere». Kommunen som barnehageeier og barnehagemyndighet – kommunalsjefers beskrivelse av egen rolleutøvelse. I Larsen, E., Gilje, J. & Haukedal, K. S. (red.), *Samhandling, kompetansebygging og ledelse i skole og barnehage* (s. 43-60). https://doi.org/10.23865/cdf.224.ch3
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.* Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagen - innhold og oppgaver.* Utdanningsdirektoratet.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge (overs.), 2. udgave). Gyldendal akademisk.
- Ludvigsen, K., Kvilhaugsvik, H., Homme, A. & Rydland, H. T. (2023). Ny styringsstruktur og styrket eierrolle. I A. Homme, H. Danielsen & K. Ludvigsen (red.), *Fra «bør» til «skal». Rammeplan for barnehagen i et implementeringsperspektiv* (s. 227–262). Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2023). *Owners' Governance of Directors' Mentoring Practices in Early Childhood Education and Care Centres in Norway.* Helsinki University Press.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems* (D. Wright, red.). Chelsea Green Publishing.
- Os, E. & Hernes, L. (2023). *Pilotprosjekt – veiledning til barnehageeiere for å styrke kvaliteten i barnehagen*. OsloMet – storbyuniversitetet.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.* Universitetsforlaget.
- Roland, P. (2022). Ledelseskompetanse: Hvordan lede utviklingsprosesser i barnehagen? I M. Alvestad & M. Jernes (red.), *Barnehageutvikling* (s. 47-60). Universitetsforlaget.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin: Kunsten* å utvikle den lærende organisasjon. Egmont Hjemmets bokforlag.
- Skjæveland, Y. (2019). Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst. I K.-Å. Gotvassli, Sissel Mørreaunet, Kari Hoås Moen og Eva Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (2. udgave, s. 41-61). Fagbokforlaget.
- Staksrud, E., Kolstad, I., Bang, K. J., Bomann-Larsen, L., Fretheim, K., Granaas, R. C., Harpviken, K. B., Haugen, H. Ø., Jakobsen, K. A., Johnsen, R., Lie, M. H., Lile, H. S., Nevøy, A., Nilsen, T. K., Skilbrei, M.-L. & Enebakk, V. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. udgave). Fagbokforlaget.
- Sønsthagen, A. G. (2024). Lærande linjeleiarar si rolle i utviklinga av barnehagen som ein lærande organisasjon: Eit krysspress mellom institusjonelle omgivnadar sine krav og forventningar og eigen autonomi. *Norsk pedagogisk tidskrift*, *108*(2), 140-152. https://doi.org/10.18261/npt.108.2.5
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. udgave). Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2024). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoretisering ved stegvis-deduktiv induksjon* (2. udgave). Cappelen Damm akademisk.
- Wadel, C. C. & Knaben, Å. D. (2021). Barnehagen – en lærende organisasjon? Styreres forståelser av en lærende organisasjon og kjennetegn ved en lærende barnehage. *Norsk pedagogisk tidskrift*, *105*(4), 397-408. https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2021-04-04
- Wadel, C. C. & Knaben, Å. D. (2022). Utvikling av barnehagen som lærende organisasjon: anvendelse av Senges perspektiver i utviklingsarbeid i barnehagen. I M. Alvestad & M. Jernes (red.), *Barnehageutvikling* (s. 33-46). Universitetsforlaget.
- Ødegård, E., Nordahl, J. & Røys, H. (2017). *Alle skal med!: Veiledning i den lærende barnehage*. Cappelen Damm akademisk.
- Aanstad, C. H. Ø. (2025). *Tidens virkninger: En studie av tid i filosofi, teori og på en småbarnsavdeling.* Universitetet i Innlandet.