

Lederes faglige legitimitet og medarbeideres lojalitet; to sider av samme sak?

Elin Ødegård*

Doktorgraden: *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper* (Ødegård, 2011), viser at førskolelærernes formelle faglige barnehagelærerutdanning gir lite legitimitet. Resultatet ga inspirasjon til igangsetting av et forskningsarbeid som setter søkelyset på betydningen av legitimitet og lojalitet for kvalitetsutvikling i barnehager. Artikkelen problemstilling er: Hvordan beskriver lederne i barnehagen legitimitet og lojalitet? Empirisk materiale fra tre fokusgruppeintervjuer beskriver lederens syn på legitimitet og lojalitet, og resultatene drøftes ut fra teori om legitimitet (Coleman, 2009), distribuert, relasjonell ledelsesteori (Fuglestad and Lillejord, 1997, Grønn, 2003, Spillane, 2006) og teori som vektlegger samhandling som strategi for pedagogisk ledelse (Ødegård and Røys, 2013).

Nøkkelord: Ledelse, lojalitet, legitimitet, barnehage.

Innledning

Det er en økende interesse for kunnskap om ledelse i barnehagesektoren, men foreløpig kan vi si at det er utviklet forholdsvis lite teori som retter søkelyset spesielt mot ledelse av medarbeidere. Denne artikkelen bidrar til kunnskapsfeltet er å løfte fram begrepene lojalitet og legitimitet og drøfte om legitimitet og lojalitet har betydning for utøvelsen av pedagogisk ledelse i barnehager.

Det særskilte med barnehagesektoren er at om lag 2/3 av personalet er uten formell barnehagefaglig kompetanse (Gulbrandsen, 2009). Dette gir ledelsen i barnehagene, det vil si barnehagestyreren og de pedagogiske lederne et særskilt ansvar for å igangsette utviklings- og læringsprosesser slik at det arbeides i henhold til lov om barnehager og rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2010, Kunnskapsdepartementet, 2011). Pedagogisk ledelse vil derfor ikke bare rette seg mot barna, men også rette seg mot medarbeiderne i barnehagen. Slik at personalet i fellesskap kan sikre barns omsorg, utvikling, lek, læring og dannelse (Kunnskapsdepartementet, 2010, 2011).

Wadel beskrives pedagogisk ledelse som en prosess som har til hensikt å initiere og igangsette aktiviteter som kan føre til utvikling og læring (Wadel, 2008). Ut fra denne beskrivelsen er pedagogisk ledelse en prosess, og prosesser er ikke lineære. Prosesser er til dels uforutsigbare og bygger på de ressurser som til enhver tid er tilgjengelige i konteksten. Pedagogisk ledelse vil derfor være kontekstuell, og i denne sammenheng vektlegges samhandling mellom de berørte parter (Ødegård & Røys, 2013).

Forskningsoversikt

Hensikten med å gi en forskningsoversikt er å gi leseren et blikk på hvordan dette feltet er belyst både internasjonalt og nasjonalt for på den måten tydeliggjøre behovet for forskning som retter seg mot samhandling mellom pedagogiske ledere og deres medarbeidere i barnehager.

Forskning på ledelse er omfattende, men imidlertid er først i den senere tiden ledelse har blitt et særskilt forskningsfelt i barnehagesektoren. Vi ser en økende interesse både internasjonalt (Hard, 2005; Jónsdóttir, 2012; Pascal, 2008) og nasjonalt (Børhaug et al., 2011, Steinnes, 2010, Ødegård, 2011, Ødegård, 2013). *Early Childhood Education and Research Association (EECERA)* (<http://www.eecera.org/>) har et nettverk som setter et spesielt søkelys på ledelse. Hvordan ledelse beskrives internasjonalt og hva

*Høgskolen i Telemark, Elin.Odegard@hit.no

slags posisjoner lederne har viser seg å være forskjellig (Whally, 2008). Den nordiske barnehagetradisjonen har flere fellestrekk, men også her ser vi ulike perspektiver på ledelse (Einarsdottir, 2006). Den historiske, kulturelle og institusjonelle forankringen i de forskjellige landene kommer tydelig til uttrykk gjennom forskning på organisering, planverk og praksis i barnehager. Den nordiske og internasjonale ledelsesforskningen kan brukes for å speile vår egen særskilte barnehagetradisjon.

Nasjonalt er det bevilget forskningsmidler for å få mer kunnskap om det særegne med norske barnehager. Forskningsrådet finansierer forskning gjennom to handlingsrettede forskningsprogrammer; *Praksisrettet utdanningsforskning (PRAKUT)* og *Utdanning 2020*. Disse forskningsprogrammene retter seg også mot ledelse. Prosjektet: *Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren (SOL)* bruker et organisasjonsteoretisk perspektiv, der det skilles mellom et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludviksen, 2011, s. 21). SOL-prosjektet gir et godt grunnlag for å få et utenfrablikk på barnehagen. Resultatene viser hvordan barnehagen endres og utvikles, hvordan endringene henger sammen med endringer i samfunnet for øvrig, og hvordan de økende kravene fra omgivelsene også fører til krav om nye ledelsesfunksjoner. Resultater fra prosjektet viser at styrernes lederrolle blir utfordret, styrerne har perspektivet rettet mot omgivelsene og markedsføring, og profilering har fått en større plass i barnehagen (Børhaug and Lotsberg, 2010).

Forskningsprosjektet *Meistring av førskulelærarrolla (MAFAL)* (Løvgren, 2012) har også bidratt til å øke kunnskapen om hvordan førskolelærere forstår og mestrer yrket (Steinnes, 2007, Steinnes, 2010). I denne undersøkelsen rettes søkelyset i større grad innad i barnehagen, og forskningen ser på arbeidsfordeling og på roller og relasjoner mellom førskolelærerne og assistentene. MAFAL-prosjektet har ikke et direkte ledelsesperspektiv, men indirekte får forskningen fram strukturer, relasjoner og fortolkninger som vil ha betydning for ledelsesforskningen.

Forskningsprosjektet *Management for learning – challenges in ECECs in Norway*, på norsk kalt *Ledelse for læring*, er et fireårig forskningsprosjekt med oppstart i 2012. Hovedproblemstillingen er: *Hvordan er barnehagenes økte ansvar for barns læring tatt i betraktning i ulike former for styring og ledelse på barnehagesektoren?*

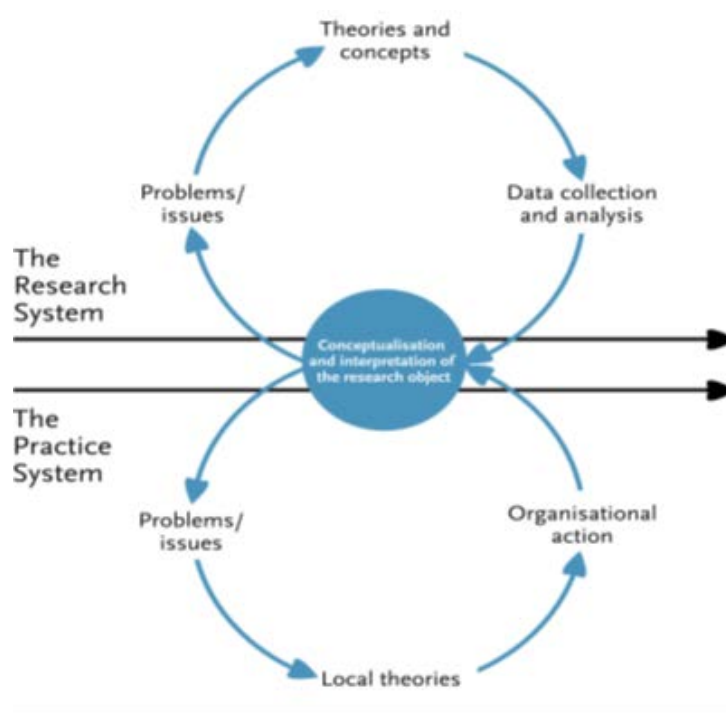
Disse tre store forskningsprosjektene vil etter hvert gi oss mer empiribasert kunnskap om ledelsesutfordringer i barnehagesektoren. På nåværende tidspunkt er det SOL-prosjektet, og delvis MAFAL-prosjektet, som er best dokumentert.

Kunnskapsdepartementet har en forskningsbase kalt *ECEC-NB The Nordic Base of Early Childhood Education and Care* (<http://www.nb-ecec.no/>). Denne forskningsbasen kategoriserer forskning i ulike temaer, men har ingen kategori som heter ledelse. Når det søkes etter ledelsesrelaterte temaer i perioden fra 2006 til 2011, får en kun seks treff som tangerer temaet ledelse. Om dette er et tegn på liten interesse for forskning på ledelse kan være vanskelig å fastslå, men det er et tegn på et behov for å løfte ledelsesfeltet mer frem.

I Stortingsmeldingen om kvalitet i barnehagen (Stortingsmelding nr. 41 (2008-2009), 2009) varslet regjeringen tiltak for å styrke barnehagestyrernes ledelseskompetanse, og det ble satt i gang en nasjonal lederutdanning for barnehagestyrere. Utdanningen blir fra 2013 tilbudt ved fem utdanningsinstitusjoner <http://www.udir.no/Barnehage/Pedagogikk/Styrerutdanning/>. Hensikten med utdanningen er å gjøre styrerne til bedre ledere, ledere som skal påvirke barnehagens kvalitet for å forbedre barns utvikling og læring. Emnene i utdanningen er omfattende og retter seg både mot barns læring og utvikling, mot styring og administrasjon, mot samarbeid og organisasjonsbygging, mot veiledning av personalet, mot utvikling og endring og mot lederrollen. Barns utvikling og læring er det området som skal ha størst vektlegging ifølge retningslinjene.

Styrerutdanningene blir evaluert underveis (Stiberg-Jamt, 2013), og delrapport 1 setter søkelyset på programkvalitet og gjennomføringskvalitet. Resultatene viser at de ulike utdanningsinstitusjonene legger vekt på forskjellige områder, og det kan se ut som om fagkompetansen ved de ulike utdanningsinstitusjonene fargelegger vektningen. Noen utdanninger har en statsvitenskapelig og politisk vektning, mens andre legger vekt på pedagogikk og psykologi. Dette kommer også fram i læringsmålene for studiene. Det kan se ut som om utdanningsinstitusjonene har ulike perspektiver på hva som er barnehagens oppgave. Nok en gang får vi en bekreftelse på at ledelse i barnehagesektoren er preget av motstridende, uklare og utydelige ledelsesdiskurser (Ødegård 2011, s. 223).

Denne gjennomgangen viser at det foregår omfattende forskning innen feltet ledelse, men det kan



Figur 1: Modell er utviklet av Per-Erik Ellström (2008). Her fra Sandberg og Wallo 2013, s 197.

også sies at det fortsatt er mange uavklare spørsmål. Den pågående forskningen har i stor grad et utenfra blikk på barnehagen, og det kan sies at vi fremdeles mangler forskning som retter blikket innad mot samhandlingene mellom den pedagogiske lederen og medarbeiderne i en avdeling eller en base. Denne artikkelen tar i bruk begrepene legitimitet og lojalitet for å belyse områder som kan ha betydning for å forstå hvordan de pedagogiske lederne kan utøve ledelse i barnehager.

Forskningsarbeidets design og metode

I 2013 ble det inngått en treårig avtale om et forskningsprosjekt med en privat barnehageeier (AS), som drifter 3 barnehager med til sammen 11 avdelinger. Personalet består av 3 daglige ledere, 11 pedagogiske ledere, 5 førskolelærere, 8 fagarbeidere og 10 assistenter. Prosjektet er meldt og godkjent av NSD (NESH, 2006).

Prosjektet startet januar 2013 og skal avsluttes 2016. Det er delt inn i tre faser 1) introduksjonsfasen, 2) implementeringsfasen og 3) avslutningsfasen. Designet er inspirert av aksjonsforskning, men avgrenset mot det som kalles interaktiv forskning (Sandberg and Wallo, 2013). Interaktiv forskning er opptatt av de ulike rollene forskerne og deltakerne har. Et vesentlig poeng er at forskerne har ansvar for forskningen og deltakerne har ansvar for aktivitetene som igangsettes. Dette beskrives som to aktivitetssystemer; et forskningssystem og et praksissystem som møtes i et fellesrom for utvikling av ny kunnskap.

Denne artikkelen bygger på introduksjonsfasen, fase 1. Begrepene lojalitet og legitimitet ble løftet fram av forskeren i et fokusgruppeintervju med lederne. Introduksjonsfasen startet opp januar 2013. Forskerens intensjoner og ideer ble drøftet med ledelsen i barnehagene, og det ble gjennomført fokusgruppeintervjuer med alle lederne. Fokusgruppeintervju er en metode som egner seg godt når forskeren er opptatt av å utdype og forstå, og i mindre grad er opptatt av generalisering. I fokusgruppeintervju har forskeren bestemt temaet og tar rollen som møteleder (Parker and Titter, 2006), men innholdet utvikler seg ved at deltakerne utfordrer både hverandre og forskeren. Hensikten med å gjennomføre fokusgruppeintervjuet var å få innsikt i ledernes syn på begrepene legitimitet og lojalitet. Gjennom fokusgruppeintervjuene fikk lederne anledning til å gi uttrykk for sin forståelse, for å drøfte og reflektere rundt temaer knyttet til sin opplevelse av å være leder.

Ut fra praktiske og strategiske vurderinger ble det tatt en avgjørelse om at fokusgruppeintervjuet ble avholdt i hver enkelt barnehage. Dette for å få fram det særegne med hver barnehage. Lederteamet i hver

barnehage hadde fått tilsendt en intervjuguide på forhånd. Intervjuguiden var blitt drøftet, og lederne ga uttrykk for at drøftingen i forkant ga dem trygghet i forbindelse med intervjuet. Lojalitet og legitimitet var to begreper personalet i liten grad kjente og brukte.

Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i løpet av en toukersperiode, og hvert intervju tok ca. 1 ½ time. Fokusgruppeintervjuene ble umiddelbart transkribert, og de foreløpige resultatene ble drøftet med de daglige lederne for barnehagene. Analysen av det empiriske materiale har vært kvalitativ, der temaer for artikkelens perspektiver har kommet fram ved hjelp av nærlesing og kategorisering.

Teoretiske forankring

Artikkelen er dokumentasjon fra fase 1 i et forskningsprosjekt som er rammet inn i sosiokulturell teori. I et sosiokulturelt perspektiv sees individ og kontekst som hverandres forutsetninger. Individet påvirker konteksten, og konteksten påvirker individet (Vygotskij and Kozulin, 2001, Wertsch, 1991, Wertsch, 1998). Siden perspektivet rettes mot ledelse vil ledelsesteorier som er kompatible med sosiokulturelle perspektiver være en viktig inspirasjonskilde. Ledelsesteorier som beskriver et distribuert perspektiv, (Gronn, 2003, Møller and Fuglestad, 2006, Ottesen, 1989, Spillane, 2006), et prosessuelt og relasjonelt perspektiv (Fuglestad and Lillejord, 1997, Wadel, 2007, Wadel, 2008) og et perspektiv som beskriver samhandling som strategi for pedagogisk ledelse (Ødegård and Røys, 2013). Ledelse blir forstått som en prosess der både leder og medarbeidere er aktører som påvirker og påvirkes av hverandre i kontekst. Ledelse beskrives som en samhandlings- og forhandlingsprosess, der aktørene gjennom det de sier og gjør, påvirker hverandre gjensidig og på den måten bidrar til utvikling av kulturen i organisasjonen (Fuglestad & Lillejord, 1997, s. 7).

Samhandlinger mellom de ulike aktørene og mellom aktørene og konteksten er grunnlaget for læring og for bygging av engasjement, men makt- og tillitsforholdet mellom aktørene er vesentlig for prosessen (Bakhtin, 2005, Foucault, 2002, Suchman, 1995, Wertsch, 1998). I et relasjonelt perspektiv på ledelse beskrives makt som en relasjon der aktørene deler makt, dermed vil aktørenes legitimitet og aktørenes lojalitet være elementer som får betydning for maktrelasjonene.

Når legitimitet og lojalitet undersøkes må det ses i relasjon til barnehagens kultur, og det kan sies at barnehagen historisk, kulturelt og institusjonelt er forankret i en horisontal, lagorientert og relasjonell tradisjon (Bleken, 2005, Hard, 2005, Ødegård, 2011). En tradisjon som har et omsorgs- og relasjonsorientert verdsett (Bergersen, 2006) og barnehagen blir beskrevet som et felt med en rådende likhetsideologi (Boethius, 1984, Gotvassli, 2006). Den horisontale, lagorienterte og relasjonelle tradisjonen kommer til uttrykk både i offentlige dokumenter, i barnehagens organisering, i barnehagens arbeidsmåter og i personalets arbeidsfordeling. Tradisjonen har vært utsatt for kritikk, og målstyringsmodeller og krav om tydelige ledere har blitt beskrevet som aktuelle løsninger på feltets utfordringer. Ødegård (2011, 2013) stiller spørsmål ved om ikke mangfoldet av ulike kompetanser kan ses på som en styrke og ikke en hindring for kvalitetsutvikling i barnehagen. Hun gir et råd om at likhetsidealet erstattes med et likeverdighetsideal (Ødegård, 2011, s. 237).

Resultater fra doktorgradsavhandlingen til Ødegård (2011) viser at nyutdannede førskolelærere mangler legitimitet og medarbeiderne deres har til dels manglende lojalitet til sin leder. Begrepene legitimitet og lojalitet brukes som hverdagsbegreper, men vi finner dem også beskrevet i vitenskapen. I hverdagspråket brukes legitimitet ofte som en rettighet, beskrevet som legitim rett. Lederne i barnehagen har en formell rett til å lede barnehagen, men Ødegård (2011) viser at den pedagogiske lederen er avhengig av sine medarbeidere for å få den reelle retten til å lede. Ut fra dette perspektivet vil legitimitet ses på som en relasjon mellom medarbeideren og lederen, og hva som gir legitimitet, vil variere i ulike kontekster. Suchman (1995) har problematisert begrepet og har delt det inn i pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet. En slik inndeling kan vise oss ulike perspektiver på legitimitet og gi oss mer kunnskap om hvordan legitimiteten kan opparbeides. Her skrevet inn i barnehagekonteksten (Ødegård 2011).

- Den pragmatiske legitimiteten baserer seg på et nytteperspektiv, det vil si hvilken nytte medarbeiderne opplever at de har av sin leder. Opplevelsen av nytteverdien kan være knyttet til et ønske om personlige fordeler, den kan være knyttet til forventninger til arbeidet og den kan være knyttet til fordelingen av arbeidsoppgavene

- Den normative legitimiteten er knyttet til hvordan lederens handlinger utøves. Medarbeiderne vurderer hvor villig og dyktig den pedagogiske lederen er til å ta fatt på de praktiske arbeidsoppgavene. Medarbeiderne har sine normative forventninger som er institusjonelt befestet.
- Den kognitive legitimiteten er knyttet til den pedagogiske lederens tenkning. Medarbeiderne vurderer om den pedagogiske lederens ideer og tanker er i samsvar med de historiske, kulturelle og institusjonelle ideene som er befestet i den konkrete barnehagekonteksten.

I Ødegård (2011) kommer det til uttrykk at de nyutdannede pedagogiske lederne først og fremst får legitimitet ut fra sin evne til å være effektive og praktiske i sin yrkesutøvelse. Deres teoretiske kompetanse fra utdanningen ser ut til har liten eller ingen betydning for deres medarbeidere på avdelingen eller i basen.

Lojalitetsbegrepet er ikke et entydig begrep. Det brukes til dels ulikt av ulike aktører, og det har i den senere tid fått en vinkling der ledelsen av ulike bedrifter krever lojalitet (Coleman, 2009). Vi kan se lojalitet som et krav om medarbeidernes lydighet, eller lojalitet som en relasjon fordi medarbeiderne har tillit til ledelsens avgjørelser. Denne distinksjonen om lojalitet som lydighet, eller lojalitet som en tillit, står sentralt i dette arbeidet.

Lojalitet kan være kompleks fordi den ofte peker i ulike retninger (Coleman, 2009). I denne sammenheng har perspektivene vært rettet mot det indre liv i barnehagen. Coleman (2009) beskriver mellomlederens utfordringer der perspektivet rettes både mot både medarbeider og leder. I barnehagen kan medarbeiderne forvente at den pedagogiske lederen stiller opp for dem, og styreren vil kunne forvente at den pedagogiske lederen stiller opp for seg. Som regel er ikke dette problematisk, men det kan oppstå lojalitetskonflikter. Et eksempel på en slik konflikt kan være at barnehageeierne ønsker å ta flere barn inn på avdelingen for å sikre barnehagens økonomi, mens medarbeiderne ønsker å beholde barnetallet på det nåværende nivå. De ulike aktørene har forskjellig argumentasjon, eierne argumenterer for institusjonenes økonomi og bevaring av arbeidsplasser, og medarbeiderne argumenterer for kvalitet på det pedagogiske arbeidet. Jeg velger å kalle dette ulike lojalitetsretninger, og skiller mellom en vertikal og en horisontal retning på lojalitet.

I denne artikkelen stiller jeg spørsmålet om legitimitet og lojalitet er to sider av samme sak og bruker begrepene for å få mer innsikt og kunnskap om hvordan samhandlinger etableres og utvikles.

Empiri-beskrivelse og drøfting

Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervjuer som ble transkribert. Materialet ble analysert kvalitativt, der nærlesing, kategorisering og sammenfatning var metoden. Intervjuguiden ble brukt som et redskap som rammet inn analysen. I analysen ble det søkte etter likheter, forskjeller og det uventede. Intervjuguiden hadde fire hovedområder:

1. Hva er lojalitet i yrkessammenheng?
2. Hva er en lojalitetskonflikt?
3. Hva er legitimitet i yrkessammenheng?
4. Drøft en eventuell relasjon mellom lojalitet og legitimitet.

Når informantene drøftet sin forståelse av lojalitet, kom om det tydelig til uttrykk at de hadde forberedt seg til intervjuet. Noen hadde tatt i bruk fremmedordboka for å finne ut av begrepet, og de hadde drøftet hva begrepet kunne bety. I hovedsak beskrev de lojalitet som avtaler som må holdes, sitat:

- Problemstillinger må tas opp i de rette fora ellers blir det mye uro.
- I møtet der vi diskuterte å øke antall barn på avdelingen, var to av de pedagogiske lederne svært uenig.
- Flere av de pedagogiske lederne syntes det var vanskelig å si at vi skal øke antall barn til sine assistenter. Jeg mener det er deres plikt som ansatte å støtte eiers forslag.

- Det er viktig å ha et diskusjonsforum, det er lettere å være lojal da.

Når de pedagogiske lederne beskriver lojalitet som avtaler som må holdes, kan det ha en sammenheng med krav og forventninger fra eieren. Dette kaller jeg en vertikal lojalitetsretning, og det kan se ut som om de pedagogiske lederne og de daglige lederne i starten av intervjuet gir uttrykk for at de er lojale i forhold til eieren av barnehagen.

Når det i intervjuet ble satt søkelyset på hvor de pedagogiske lederne og de daglige lederne har sin primærlojalitet, hva som er viktigst, blir lojaliteten til barna løftet fram, sitat:

- Lojaliteten til barna kommer først.
- Jeg ville gått til kamp for dem.
- Barna er det viktigste.
- Ungene skal være ivaretatt.

Informantene beskriver lojaliteten til barna som det viktigste, noe som kan stå i motsetning til svaret de ga i første del av intervjuet. Jeg utfordret dem med tilleggsspørsmål for å finne ut av om dette var retorikk, eller om lojaliteten til barna var det mest sentrale i deres daglige arbeid. Tilleggsspørsmålene bekreftet at lojaliteten til barna er sterk.

Når spørsmålene i intervjuene blir rettet mot lojalitetskonflikter, blir samtalen mer konkret, og informantene beskriver ulike situasjoner der de eller andre har møtt forskjellige lojalitetskonflikter. Lojalitetskonflikter blir beskrevet både i forhold til foreldre, medarbeidere og barna, sitat:

- Jeg er opptatt av å imøtekomme barnas behov. Noen foreldre sier at barnet ikke skal sove mer enn en halv time. Da er det vanskelig å vite hva jeg skal gjøre.
- Jeg har blitt tøffere til å si ifra når jeg er uenig.
- Jeg opplever forholdet mellom gruppa og enkeltbarn som en lojalitetskonflikt. Jeg går alltid hjem med dårlig samvittighet.
- Jeg opplever at medarbeiderne ikke utfører arbeidet vi har blitt enige om.

Når lederne beskriver lojalitetskonflikter, er det først og fremst i forhold til foreldrene og barna. Det å ikke strekke til, og det å ikke ivareta foreldrenes ønsker, beskrives som lojalitetskonflikter. Når spørsmålet blir stilt spesifikt opp mot medarbeiderne og hvordan de opplever medarbeidernes lojalitet, blir informantene mer usikre, de ler og beskriver samarbeidsutfordringer og problemer, men knytter det ikke direkte til begrepet lojalitet og lojalitetskonflikt.

I intervjuene blir det stilt spørsmål om legitimitet i yrkessammenheng. Informantene har noe innsikt i resultatene fra mitt doktorgradsarbeid og har dermed kanskje blitt noe preget av min bruk av begrepet legitimitet. Informantene beskriver legitimitet som å ha eller få retten til å lede, sitat:

- En må være tydelig i sin rolle som leder, en må være uredd og ta avgjørelser som ikke er så populære.
- En må bestemme seg for å ville være leder.
- Vi skal forstå hverandre, kanskje vi er for omsorgsfulle. Noen ganger kan det bli en type konflikt.
- En blir liksom redd for at en brifer med det en kan.
- Legitimitet må skapes og vi må bruke planverket for det det er verdt.
- En får legitimitet ovenfor medarbeiderne når det faglige er i fokus.

Informantene beskriver legitimitet ut fra ulike perspektiver. Noen vektlegger sin egen rolle ved å våge å stå fram og på den måten oppnå legitimitet, andre vektlegger utfordringer i det nære og relasjonelle forholdet som preger samarbeidet i barnehagen, og noen beskriver viktigheten av å bruke planverket og faglige perspektiver for å oppnå legitimitet.

Når spørsmålet rettes mot hva de mener gir legitimitet, beskrives det på denne måten, sitat:

- Faglig ledelse er vesentlig.
- Vi må flytte fokus fra person til mandat.
- Vi må tydeliggjøre forventninger fra myndighetene, ja lov og rammeplan.
- Vi må ha arenaer for drøfting.
- En må ville være leder.
- En må ha mot til å stå i uenighet.
- Vi må synliggjøre arbeidet vårt for å få legitimitet.

I intervjuene tydeliggjør lederne sitt ansvar for å arbeide for å få legitimitet. De trekker fram lov, rammeplan og annet planverk og synliggjøring av fagkunnskapen som viktig for at ledere skal få legitimitet. Vilje og mot er to andre faktorer som beskrives som vesentlig for å opparbeide legitimitet. Noen beskriver arenaer for drøfting som sentralt for å kunne arbeide for å få legitimitet.

I den siste delen av intervjuet drøftet informantene en eventuell relasjon mellom lojalitet og legitimitet, sitat:

- Når en leder har legitimitet, er det lettere å være lojal.
- Det handler om å se opp til personen.
- Går det an å være lojal mot en leder som ikke har legitimitet?
- For å få legitimitet må medarbeiderne ha tillit, og når de har tillit, er de lojale.

Når informantene beskriver forholdet mellom legitimitet og lojalitet, kommer et relasjonelt perspektiv tydeligere til uttrykk enn når begrepene blir drøftet hver for seg. De stiller mer undrede spørsmål, og de drøfter begrepene i relasjon til begrepet tillit.

Drøfting

Tittelen på denne artikkelen stiller spørsmål om ledernes faglige legitimitet og medarbeidernes lojalitet er to sider av samme sak. For å få svar på spørsmålet, har ledere i barnehager blitt intervjuet i fokusgrupper om begrepene lojalitet og legitimitet. Resultatene fra fokusgruppeintervjuene beskriver informantens forståelse av begrepene lojalitet og legitimitet og hvilken betydning dette har for ledelsesarbeidet i barnehagen. Det brukes sitater fra informantene for å beskrive deres forståelse. I5 informanter er ikke et stort utvalg, men empirien kan gi noen indikasjoner på hvordan disse begrepene brukes i barnehagesektoren, og det gir noen signaler på hvordan prosjektet som helhet kan videreføres.

Når informantene beskriver begrepene legitimitet og lojalitet, blir beskrivelsene noe teoretiske og retoriske, men når de trekker inn eksempler fra barnehagehverdagen, kommer kompleksiteten, utfordringene og problemene tydeligere til uttrykk. I forkant av intervjuene har informantene drøftet begrepene. Det kan ses på som en feilkilde at de har forberedt seg, men det kan også ses på som en styrke at de i felleskap har drøftet begrepene i forhold til sin egen situasjon som ledere i barnehagene. Ifølge deres egne utsagn gjorde forarbeidet dem mer forberedt og tryggere i fokusgruppeintervjuet. De ga også tilbakemelding om at de sjelden diskuterte slike begreper i barnehagen.

Legitimitetsbegrepet blir av informantene oppfattet forskjellig. Noen opplever at de har legitimitet, andre opplever at de må arbeide hardt for å oppnå legitimitet og atter andre beskrives det å få legitimitet som til dels som vanskelig. Når spørsmålet stilles om hva som skal til for å få legitimitet, beskrives *vilje* til å være leder, *mot* til å stå i konflikter og *faglig kunnskap* som sentrale elementer. Disse elementene finner vi også i annen ledelsesteori (Gotvassli, 2006, Skogen et al., 2005). Vilje og mot kan ses på egenskaper, mens faglige kunnskap er teoretiske kvalifikasjoner som lederen har tilegnet seg. I et sosiokulturelt perspektiv må vilje og mot ses i sammenheng med konteksten. Hvordan lederens vilje og mot kommer til uttrykk, både verbalt og nonverbalt, vil være avhengig av hvordan dette tas imot av medarbeiderne. Det relasjonelle forholdet mellom lederen og medarbeideren vil være avgjørende for om

lederens faglige kunnskap får betydning for arbeidet som utføres i barnehagen. Medarbeidernes tillit til sin leder vil bygge på medarbeidernes forventninger til sin leder, men også på lederens vilje og evne til å ta sin faglige kunnskap i bruk. Faglig legitimitet er derfor ikke en formell rett leder automatisk får, men en prosess som utvikles gjennom samhandlinger mellom lederen og medarbeiderne (Ødegård and Røys, 2013).

Informantene gir uttrykk for både en horisontal og en vertikal lojalitet (Coleman, 2009). I empirien fra fokusgruppeintervjuene rettes den horisontale lojaliteten først og fremst mot barna. Det å ivareta barnas ve og vel kommer tydelig til uttrykk, noe som kan forstås som at rammeplan for barnehager og lov om barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2011, Kunnskapsdepartementet, 2010) har stor betydning for de pedagogiske lederne. Når det etterspørres hvordan de som ledere er lojale mot sine medarbeidere, kan det se ut som lederne har tenkt lite på dette perspektivet. Dette kan være et uttrykk for hva som ble diskutert i forkant av intervjuet, men det kan også vise til den relasjonelle, horisontale og lagorienterte tradisjonen der lederne i liten grad skiller seg ut fra sine medarbeidere (Bleken, 2005, Hard, 2005, Jónsdóttir, 2012, Ødegård, 2011).

I intervjuene drøftes lojaliteten mot eier, og den vertikale lojaliteten blir framhevet som viktig. Disse barnehagene har opprettet en ny eierstruktur der flere barnehager har blitt slått sammen. Det å være lojal med bestemmelser som er tatt, og bringe dem til avdelingen med en positiv overbevisning, blir beskrevet som viktig, men vanskelig. Noen beskriver dette som svært vanskelig og flere løfter fram betydningen av å ha en felles forståelse av beslutningene og av å ha arenaer for å drøfte ulike forståelser. Dette kan også forstås som en horisontal lojalitetsretning. Lojaliteten til medarbeiderne er ikke klart uttrykt, men den ligger der innforstått og taus. Resultatene fra analysen viser at ledernes lojalitet både er horisontal og vertikal. I et sosiokulturelt og relasjonelt perspektiv på ledelse vil lederne ha både horisontale og vertikale ledelsesforventninger både fra seg selv og andre. Denne kompleksiteten viser at lederne ønsker å være lojale mot sin eier, de ønsker å ivareta barnas ve og vel og det kan se ut som om lojaliteten til medarbeiderne er tilstede, men ikke kommer tydelig til uttrykk.

Ut fra min forståelse vil legitimitet og lojalitet være sammenflettede begreper, begreper som er gjensidig avhengig av hverandre. Det kan sies at barnehagen har en utfordring ved at lederne ikke automatisk har legitimitet som ledere (Ødegård 2011), men samtidig kan det sies at barnehagens mangfold av kompetanser vil kunne gi kvalitet. I en institusjon som har en horisontal, lagorientert og relasjonell tradisjon, og der erfaringskunnskap anses som mest viktig, må også de pedagogiske lederne forhandle om sin posisjon. Disse forhandlingene, posisjoneringen og relasjonsbyggingen kan gi muligheter og de kan sette begrensninger. Ledere som mangler faglig legitimitet, vil kunne få problemer med medarbeidernes lojalitet, men mulighetsrommet for å tydeliggjøre faglige kunnskaper vil kunne være tilstede. Det betyr at lederne må være bevisst sin faglige kunnskap og ha handlingskompetanse til å ta den i bruk.

I et distribuert, relasjonelt og samhandlingsorientert perspektiv på ledelse vil forhandlinger, posisjonering og maktrelasjoner stå sentralt (Fuglestad & Lillejord, 1997; Gronn, 2002; Spillane, 2006). Forhandlinger, posisjonering og maktrelasjoner anses ikke som negativt element, men som prosesser som kan utfordre og avklare relasjoner og på den måten utvikle institusjonen (Ødegård & Røys, 2013). Forholdet mellom leder og medarbeider utvikles i konteksten og ses i sammenheng med mandatet for arbeidet i barnehagen. Informantene i dette prosjektet trekker fram betydningen av å bruke mandatet for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2010, Kunnskapsdepartementet, 2011) som et redskap i ledelsen av sine medarbeidere. De trekker også fram betydningen av at lederen må framstå med sin faglige kompetanse og at det skapes arenaer for drøfting og diskusjon.

Avslutningsvis vil jeg trekke fram betydningen av at personalet i barnehagen får anledning til å drøfte faglige begreper. Drøfting av begrepene legitimitet og lojalitet vil kunne være med på å avklare forventninger og tydeliggjøre maktstrukturene i barnehagen, hvordan strukturene framstår og hvordan de utvikles. Mangel på faglige arenaer blir trukket fram som en utfordring av flere av informantene, men i dette prosjektet vil aktørene få anledning til å skape og ta i bruk slike arenaer. Som forskere får vi anledning til å delta og se om slike arenaer vil være med på å gi de pedagogiske lederne mer faglig legitimitet, om det fører til større grad av lojalitet hos medarbeiderne og om dette kan være elementer som får betydning for kvalitetsutvikling i barnehagen.

Referanser

- Bakhtin, M. (2005), *Spørsmålet om talegenrane*, Oslo, Pensumtjeneste.
- Bergersen, A. (2006), Barnehagen - en kvinnekultur? In: Befring, E. & Helland, S. (eds.) *Barnehagedagogikk*. Oslo: Samlaget.
- Bleken, U. (2005), *Førskolelærer og leder: en kompleks og viktig oppgave*, Oslo, Pedagogisk Forum.
- Boethius, B. S. (1984), *Arbetslag på daghem*, Stockholm, Stockholms universitet.
- Børhaug, K., HELGØY, I., HOMME, A., LOTSBERG, D. & LUDVIKSEN, K. (2011), *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. & LOTSBERG, D. (2010), Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3, 79-94.
- Coleman, S. (2009), The Problems of Duty and Loyalty. *Journal of Military Ethics*, 8, 105-115.
- Einarsdóttir, J. W. J. T. (2006), *Nordic childhoods and early education: pilosophy, research, policy and practice in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden*, Greenwich, Conn, IAP- Information publisher.
- Foucault, M. (2002), *Forelesninger om regjering og styringskunst*, Oslo, Cappelen akademiske forlag.
- Fuglestad, O. L. & Lillejord, S. (1997), *Pedagogisk ledelse: et relasjonelt perspektiv*, Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.
- Gottvassli, K.-Å. (2006), *Barnehager, organisasjon og ledelse*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Gronn, P. (2003), *The new work of educational leaders: changing leadership practice in an era of school reform*, London, Paul Chapman Publishing.
- Gulbrandsen, L. (2009), Førskolelærere og barnehageansatte. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Hard, L. (2005), *How is leadership understood and enacted within the field of early childhood education and care?* Ed (EC) BEd (EC) MEd (EC) Doktorgradsavhandling, Queensland University of Technology.
- Jónsdóttir, A. H. (2012), *Professional Roles, Leadership and Identities of Icelandic Preschool Teachers: Perceptions of Stakeholders*. Doctor in Education. University of London.
- Kunnskapsdepartementet (2010), *Barnehageloven*, Oslo, Cappelen akademisk.
- Kunnskapsdepartementet (2011), *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*, [Oslo], Kunnskapsdepartementet.
- Løvgren, M. (2012), Meistring av førskulelærarrolla i eit arbeidsfelt med lekmannspreg (MAFAL) – En frekvensrapport. Høgskolen i Oslo og Akershus: Senter for profesjonsstudier
- Møller, J. & Fuglestad, O. L. (2006), *Ledelse i anerkjente skoler*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Nesh (2006), *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Ottesen, E. (1989), *Ledelse og lederutvikling i grunnskolen: evaluering av et lederopplæringsprosjekt*. Hovedfagsoppgave Universitetet i Oslo, E. Ottesen.
- Parker, A. & Tritter, J. (2006), Focus group method and methodology: current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*, 29, 23-37.
- Pascal, C. (2008), Leadership and management. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16.
- Sandberg, F. & Wallo, A. (2013), The interactive researcher as a virtual participant: A Habermasian interpretation. *Actition Research*, 1, 194-212.
- Skogen, E., HAUGEN, R., LUNDESTAD, M. & SLÅTTEN, M. V. (2005), *Å være leder i barnehagen*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Spillane, J. P. (2006), *Distributed leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass.
- Steinnes, G. S. (2007), *Vilkår for profesjonell identitet?: danning av profesjonell identitet som førskulelærer i eit lekmannsprega og tradisjonelt arbeidsfelt*, Oslo, G.S. Steinnes.
- Steinnes, G. S. (2010), *Frå utdanning til yrke. Førskulelæraren som profesjonell aktør?* Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Stiberg-Jamt, R. S., D.; Knudsen, H.; Jensen, B.; Wrightt, E.H.; Meltevik, S. (2013), *Forventningene innfris - på ulike vis*. Utdanningsdirektoratet: Oxford Research og Insitutt for Uddannelse og Pædagogikk Århus Universitet.

- Stortingsmelding NR. 41 (2008-2009) (2009), Kvalitet i barnehagen. *In: KUNNSKAPSDEPARTEMENT* (red.). Oslo: Regjeringen.
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Vygotskij, L. S. & Kozulin, A. (2001), *Tenkning og tale*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- Wadel, C. C. (2007), *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Wadel, C. C. (2008), Pædagogisk ledelse og utvikling af lærende organisationer. *In: ELGAARD SØRENSEN, E. (ed.) Ledelse og læring: i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wertsch, J. V. (1991), *Voices of the mind: a sociocultural approach to mediated action*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Wertsch, J. V. (1998), *Mind as action*, New York, Oxford University Press.
- Whally, M., John, K., Formosinho, J. (2008), Leadership and management. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16.
- Ødegård, E. (2011), *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*. Doktorgrad Doktorgrad, Oslo.
- Ødegård, E. (2013), *Nyutdannede førskolelæreres særskilte ledelsesutfordringer*. *Akademika forlag*.
- Ødegård, E. & RØYS, H. (2013), *Å dra lasset sammen. Samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehager*, Oslo, Cappelen Damm Akademisk.