

Barnehagestyreres opplevelse av stress i det komplekse lederarbeidet

Marit Bøe, Kristin Rydjord Tholin
och Elsa Kristiansen

Hensikten med denne kvalitative studien var å få innsikt i og kunnskap om norske barnehagestyreres oppgaver og arbeidssituasjon. Artikkelen har undersøkt hva som utløser stress i det daglige arbeidet og hvilke mestringsstrategier styrere bruker for å redusere dette. Analysen viser at barnehagestyrere opplever stressorer knyttet både til organisering og arbeidsoppgaver, roller og forventninger. Barnehagestyrerne bruker en kombinasjon av emosjonsfokusede og problemfokusede mestringsstrategier for å redusere det daglige stresset, men den totale mengden arbeidsoppgaver som er identifisert i studien viser at det er behov for å utvikle tiltak som kan støtte styrere i å mestre arbeidsrelatert stress.

Nøkkelord: Barnehagestyrere, ledelse, stress, stressmestring

Barnehagesektoren i Norge har vært gjennom store endringer de siste tiårene, dette har også påvirket barnehagestyrerens oppgaver og arbeidssituasjon. Økt offentlig interesse, politisk styring, forskning og faglig utvikling, samfunnsinteresser og kommersielle interesser, er blitt mer opptatt av barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2018). Utviklingen kan forstås som en følge av ny offentlig styring (NPM), og ved hjelp av organisasjons- og ledelsesmodeller fra privat sektor har det vært et mål

FÖRFATTARE

Marit Bøe, førsteamanuensis. Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap. Institutt for pedagogikk, campus Notodden. Universitetet i Sørøst-Norge, Marit.Boe@usn.no

Kristin Rydjord Tholin, dosent. Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap. Institutt for pedagogikk, campus Vestfold. Universitetet i Sørøst-Norge, Kristin.R.Tholin@usn.no

Elsa Kristiansen, professor i management. USN Handelshøyskolen, Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap, Universitetet i Sørøst-Norge, Elsa.Kristiansen@usn.no

å redusere kostnader og gjøre offentlig sektor mer produktiv. Kostnadseffektivitet, konkurranse og markedsnærhet har endret ledelse til en mer resultat – og markedsorientert funksjon med brukere i sentrum (Holmen, 2016). I barnehagen har ledelse fått stor politisk oppmerksomhet for å utvikle likeverdig tilbud og kvalitet. Det har ført til at lederroller og ansvarsoppgaver er tydeliggjort i rammeplan for barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017), i strategi for kompetanseutvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017) og i konsensusbyggende styring (Borgund & Børhaug, 2016; Kunnskapsdepartementet, 2018, kapittel 12). Med det får styrere en mer kompleks rolle som bindeledd mot statlig styring der de må fortolke og bruke kunnskapsressurser i lokalt endringsarbeid. Et økende press på styreren som kunnskapsleder forsterkes av styrket faglig fellesskap som følge av pedagognormen¹. Med full barnehagedekning må styrere finne strategier for å konkurrere med andre barnehageaktører om barn/foreldre og kvalifisert kompetanse.

Det er mye som har endret seg i styreres arbeidsvilkår siden den første store studien av barnehagestyrere fra 1989 (Gotvassli, 1990), selv om studien viste at styrere måtte håndtere mange ulike oppgaver og at arbeidsbelastningen var stor. Med sterkere statlig styring, nye oppgaver og krav ivaretar styrerne et sammensatt ledelsesansvar som utvides. Mye tyder på at styrerrollen er i ferd med å bli overbelastet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.159). For ledere i andre offentlige virksomheter har arbeidssituasjonen også blitt mer krevende etter NPM (Berntson, Wallin & Härenstam, 2012; Corin & Björk, 2016; Kankkunen, 2014). Særlig gjelder det ledere som arbeider tett på mennesker (Berntson et al., 2012). Med høye og flere nye krav kan opplevelse av stress bli en daglig utfordring.

Vi vet lite om barnehagestyreres opplevelse av stress og hvordan de håndterer stress. Imidlertid viser resultater fra OECDs TALIS Starting Strong Survey (OECD, 2019) at for mange administrative oppgaver er en klar kilde til stress hos barnehagestyrere. De norske barnehagestyrerne opplever det å ha ekstra oppgaver på grunn av fravær i personalet og å ha for mye administrativt arbeid som kilder til stress (Gjerustad et al., 2020). En nyere studie av finske barnehagestyrere finner at hovedkildene til stress er knyttet til å lede seg selv, å lede andre, håndtere endring og mangel på sosial støtte (Elomaa et al., 2020). Flere forskningsbidrag som omhandler arbeidsmiljø fokuserer på barnehagelærere generelt, mer presist omhandler de sykefravær, arbeidsbelastning, mental helse, stress og utbrenthet (Black & Berthelsen, 1995; Corr, Davis, LaMontagne, Waters & Steele, 2014; Hall-Kenyon, Bullough, MacKay & Marshall, 2014; Løvgren, 2014, 2016; Moe, 2014; Nislin et al., 2016; Sjödin, 2012). En studie tar barnehagelæreres ståsted om hvordan de håndterer og avverger stress (Shumba, Maphosa, Rembe, Okeke & Drake, 2016).

¹ Fra 1. august 2018 ble pedagognormen i barnehagen skjerpet. Det skal være minst én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og minst én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.

Med denne bakgrunn er hensikten med studien å undersøke arbeidssituasjonen til barnehagestyrere med vekt på deres opplevelse av stress og hvordan de håndterer dette knyttet til lederrollen. Dette er viktig fordi styrerens ledelse fremheves som avgjørende for implementering av rammeplanen og for å lykkes med kompetanseutvikling (Ljunggren et al., 2017; Naper et al., 2018, s. 46). Følgende problemsstillinger er derfor valgt: *Hvordan opplever styrere den totale mengden arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet? Hvilke mestringsstrategier bruker de for å redusere daglig stress?* Artikkelen bidrar med ny kunnskap om styrerrollen i endring.

TEORETISK RAMME

Lederarbeidets kompleksitet og varierte daglige oppgaver har blitt dokumentert av flere (Corin & Björk, 2016; Karp, Filstad & Glomseth, 2018; Mintzberg, 2009; Tengblad, 2012c). Vi har valgt å bruke et praksisperspektiv på ledelse som tar høyde for at ledere må håndtere høyt arbeidspress, uforutsigbarhet og at de møter på mange forstyrrelser i løpet av dagen (Tengblad, 2012a). Praksisperspektivet på ledelse blir brukt i kombinasjon med transaksjonsteorien (Lazarus & Folkman, 1984). Denne koblingen er nyttig når vi ønsker å forstå hvordan ledelsesoppgavene til en barnehagestyrer, både de forventede/pedagogiske og det stadig økende antall av administrative oppgaver, fungerer som en stressor som styrere må bruke mestringsstrategier for å håndtere hverdagen.

Praksisperspektiv på ledelse

Praksisperspektiv på ledelse er utviklet på bakgrunn av 13 empiriske studier og en litteraturoversikt over 21 klassiske studier innenfor forskningstradisjonen «Lederarbeid og lederatferd» (MWB) i perioden 1951 - 2012 (Tengblad, 2012a). Praksisteorien framstilles gjennom ti teser som beskriver *konteksten* og *karakteristikker* på lederarbeid (se Tengblad, 2012a, s. 339-347). I et praksisperspektiv forklares ledelse som en form for håndverk som krever erfaring, ferdigheter og artisteri (Tengblad, 2012b, s. 5). Innenfor barnehageforskning er praksisperspektivet på ledelse brukt for å undersøke lederarbeid på pedagogisk ledernivå (Bøe & Hognestad, 2017).

I forskning på barnehagestyrere i Norge er teorien om ledelse som funksjon mye brukt (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011; Børhaug & Lotsberg, 2016). Teorien viser til at det er en rekke funksjoner som må ivaretas i organisasjonen, men som kan utføres av flere en styreren. Med utgangspunkt i Børhaug og Lotsberg (2016) er ledelsesfunksjonene delt inn i produksjon, administrasjon, integrasjon og ekstern ledelse. Her bruker vi kategoriene for å samle og systematisere lederoppgavene til styrerne.

Perspektiver på stress

Følelsen av stress oppstår når det er en ubalanse mellom krav og hva en kjenner en er i stand til å gjøre eller rekke (McGrath, 1970). *Transaksjonsperspektivet* ser på stress som en interaksjon mellom

the person and the environment in a mutually, reciprocal, bidirectional relationship, so that an effect at Time 1 can become a cause at Time 2 [...]. The transaction model is concerned with process and change, [...] The study of process involves attending to what is actually happening in a specific context, not what usually happens in contexts in general. (Lazarus & Folkman, 1984, s. 325-326)

Stress er dermed en overordnet prosess som foregår i spenningsfeltet mellom individet og omverdenen (fysisk og sosialt) og inkluderer stressorer, kilder til stress og stressmestring (Fletcher, Hanton & Mellalieu, 2006). En «stressor» forklares som miljømessige krav eller kilder til stress som en person blir utsatt for. Hovedfokus i denne studien er på stressorer utløst av eller relatert til den organisasjonen barnehagestyrene er en del av, mer presist hvordan styrene oppfatter strukturen og funksjonen av organisasjonen han/hun er en del av. Opplevelsen av stress kan dermed være rettet mot styrenes følelser og vurderinger av barnehageorganisasjonen, arbeidsmiljøet, lederrollen og dermed også relasjonen til medarbeiderne, til karriere og personlig utvikling.

Organisasjonsforskning har ofte brukt *The job demands-resources (JD-R) modellen* (Schaufeli & Taris, 2014) for å måle ulike arbeidsmiljøers psykososiale arbeidsforhold. Modellen ble utviklet for to tiår siden (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), og den tar utgangspunkt i McGrath (1970) sin stressdefinisjon hvor stress defineres som en ubalanse mellom krav og ressurser, og hvor optimale forhold er en balanse mellom oppgaver og ansattes/leders opplevelse av utvikling, engasjement og motivasjon. Vårt teoretiske valg er dermed ikke en motsats, men vi vektlegger også viktigheten av *mestringsstrategier* siden det er bevisst et fokus på individets opplevelse av arbeidshverdagen i studien.

Stressmestring

«Å være stressa» kan bety mange forskjellige ting, dagligtalen. Stress trenger ikke nødvendigvis være noe negativt, kortvarig stress er verken unormalt eller farlig. Stressmestring (engelsk: coping) består av lærte atferdsresponsen som reduserer eller nøytraliserer hvordan enkeltindivider opplever en farlig eller ubehagelig tilstand (Lazarus & Folkman, 1984). Videre ser transaksjonsteorien på stressmestring som «thoughts and actions that are initiated in response to a specific

encounter and that can change over time as effort is reappraised and outcomes are evaluated» (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001, s. 160).

Mestring er dynamisk, og både personlige faktorer så vel som forståelse av situasjonen, er avgjørende for om mestring finner sted. Det finnes uendelig mange strategier å bruke for å mestre stressende situasjoner, men Lazarus og Folkman (1984) har gjort et grunnleggende skille mellom problemfokuserte og emosjonsfokuserte mestringskategorier. De to grunnleggende typer mestring er basert på intensjonen eller funksjonen til mestringsinnsats (Compas, Banez, Malcarne & Worsham, 1991). Problemfokuseret stressmestring involverer typiske oppgavefokuserte strategier for å håndtere eller endre et problem gjennom for eksempel målsetting, refokusering og problemløsning. Dette er dermed handlingsorienterte strategier som kan rettes enten eksternt mot omgivelsene (organisasjonen) eller internt mot hvordan en selv opplever situasjonene.

Emosjonsfokuserte mestringsstrategier regulerer negative emosjoner og reduserer press og hvordan en situasjon blir oppfattet. Dermed kan den enkelte lettere "senke skuldrene": "Emotion is reaction to meaning, and if the meaning is changed there will also be a change in the subsequent emotion" (Lazarus, 1991, s. 830). Sosial støtte (engelsk: social support) er en viktig emosjonsfokuseret strategi. Den blir ofte definert som atferd, som en person føler han eller hun mottar for å styrke trivsel – og Sarason, Sarason og Pierce (1990) tilførte kjærlighet og kunnskapen om å motta hjelp når problemer oppstår. Sosial støtte blir dermed en mestringsressurs som kan bidra til bedre resultater, og det er en strategi som alle kan bruke uansett erfaring. Sosial støtte kan grovt deles i tre dimensjoner, *emosjonell* støtte (å føle at folk bryr seg om deg, noe man oppnår gjennom gjensidig tillit til andre personer), *informativ* støtte (gi råd, informasjon eller tilbakemelding) og *praktisk* (engelsk: tangible) støtte (innebærer mer direkte hjelp gjennom eksempelvis ressurser av ulike slag) (Schaefer, Coyne, & Lazarus, 1982). Forskjellig typer sosial støtte får man ofte fra ulike personer i nettverket.

METODE

Studien har et kvalitativt forskningsdesign (Bryman, 2012) der intensjonen var å gå i dybden på styrernes opplevelse av sine lederoppgaver. Vi valgte fokusgruppeintervju fordi det gir rom for å gå mer i dybden på styrernes erfaringer og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg kunne styrerne dele erfaringer med hverandre og samhandlingen mellom dem kunne stimulere til å utdype og nyansere synspunkter og opplevelser. Det ble gjort lydopptak av samtlige fokusintervjuer som senere ble transkribert til tekst som danner datamaterialet i studien.

Utvalget bestod av deltakere på videreutdanningsstudien Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehagen². Alle som deltok på styrerutdanningen fra 2018-2019 fikk en forespørsel om å delta i studien. Utvalget ble totalt 13, derav en mann og 12 kvinner, alle utdannede barnehagelærere og ansatt i styrerstillinger. De deltok i fire fokusintervjuer (n=13) med varighet mellom 1 og 2 timer. Utvalget baserte seg på frivillighet og at de representerer bredde når det gjelder alder, erfaring, barnehagens størrelse, geografisk spredning, kommunale og private barnehager og lokalsamfunnstype. De utgjør derfor et forholdsvis bredt og representativt materiale for å få innsikt i lederoppgaver til styrere.

Intervjuguiden var todelt, første del gikk med til å kartlegge arbeidsoppgaver til styrerne, hvordan styrerne opplevde disse og eventuelle stresskilder, og til slutt en slags rangering av stresskildene. Styrerne ble deretter spurt direkte om hvilke mestringsstrategier de brukte til å håndtere de ulike stresskildene (Lazarus & Folkman, 1984), dette for å se sammenhengen mellom stresskilde og mestring. Allerede i det første intervjuet ble det tydelig at de intervjuede hadde mye mer å si om daglige stresskilder enn mestringsstrategier. Ved å spørre dem direkte om dette, ble det tydelig at bevisstheten om mestringsstrategier kan bli bedre. Styrerne ble veldig ivrige under intervjuet, hva en leder trakk fram ble ofte utdypet av en annen.

Dataanalyse og prosedyrer

I den innledende analysefasen var målet å identifisere og kategorisere styrernes beskrivelser av hvordan de opplevde sine lederoppgaver. Styrerne svarte på spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver som inngikk i en vanlig arbeidsdag. Det dannet grunnlaget for analysen. Kategoriseringen baserte seg på ledelsesfunksjonene, presentert i teoridelen. Resultatet av denne analysen er presentert i *tabell 1*.

Det neste steget i analyseprosessen var å undersøke hvordan styrerne opplevde stresskilder knyttet til arbeidsoppgavene. I dette arbeidet ble det foretatt en tematisk innholdsanalyse av stresskilder i tekstene. Innholdsanalyse er særlig hensiktsmessig i studier hvor målet er å «beskrive et fenomen for å forstå dette fenomenet bedre» (Fauskanger & Mosvold, 2014, s. 133). Først undersøkte vi dataene hver for oss. Deretter ble de individuelle tolkningene delt i forskerteamet. I denne prosessen søkte vi etter utsagn, temaer og mønstre i de transkriberte intervjuene som ble kodet som stressfaktorer. Følgende fire hovedstressorer ble identifisert: *administrative oppgaver, utydelige mellomledere, komplekse saker og sykefravær*. De er presentert i *tabell 2*. Lazarus og Folkman (1984) sin todeling etter funksjon presentert i *figur 1* ble brukt for analyse av mestringsstrategier.

² Videreutdanningen er ett av kompetansetiltakene i Kompetansestrategien: Kunnskapsdepartementet (2017). *Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Oslo. Den gjennomføres på deltid mens styrer/daglig leder er i arbeid.

Forskningsetiske overveielser

Studien er godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata AS. De har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Forskerrollen i denne sammenhengen kan betraktes som en insiderrolle (Kvernbekk, 2005). Det vil si at vi er en del av det sosiale feltet som vi forsker på. Vi underviser selv på videreutdanningen, og to er ansatt ved universitetet som utdanner barnehagelærere. Denne situasjonen har vi vært bevisst og diskutert hvordan håndtere i hele forskningsprosessen, samtidig er kjennskap til feltet man undersøker en styrke. Dog må forståelse av konteksten kombineres med en distanse til tematikken som reises. Distanse til tematikken ble ivaretatt ved at forskerne fikk delt og «testet» sine tolkninger i teamet.

RESULTATER

Lederoppgaver i det daglige arbeidet

Den totale mengden arbeidsoppgaver som styrerne beskriver som det daglige arbeidet er presentert i *tabell 1*. Resultater fra analysen viser at styrerne ivaretar mange forskjellige oppgaver innenfor de fire ledelsesfunksjonene og gir et bilde av styrerens ansvar og forpliktelser styrere må balansere og prioritere. Tabellen synliggjør at det er overvekt av administrative oppgaver.

Tabell 1. Styreres varierte lederoppgaver i det daglige arbeidet

Integrasjon	Ekstern ledelse	Administrasjon	Produksjon
Oppfølging av nyansatte fagarbeidere og assistenter	Rapportering Barnevernssaker Barn med spesielle behov	Administrativ tilrettelegging Lage budsjett Kontakt med regnskapskontoret	Spesialpedagogisk arbeid Prosjektarbeid Endrings- og utviklingsprosess
Dialogmøter	Utadrettet ledelse – vise seg i miljøet	Arbeidsavtaler	Planleggingsdager
Oppplæring av personal	Tverrfaglig samarbeid	Lønnsmeldinger	Personalmøter
Medarbeidersamtaler	Ansvarsgruppemøter	Personalmeldinger	Avdelingsmøter
Gruppesamtaler	Møter med ressursteam	Sykemeldinger	Årsplanarbeid
Kompetanseutvikling	Samarbeidsutvalgsmøter	Permisjon	Implementering av rammeplan
Faglig utvikling i teamene	Samarbeid med universitetet	Implementering av nye systemer	Faglig veiledning av personal
Konflikt håndtering	Samarbeid med skole	Fatte vedtak på spesialpedagogtimer og assistenttimer	Veiledning av støttepedagoger
Personaloppfølging	Studentoppfølging		
Oppfølging av sykemeldte	Tilsyn		
Ansettelse	Foreldresamtaler		
Intervjuprosesser		Administrativt rutinearbeid Vaktplaner Ferieplanlegging og avviklingssystemer Avviksskjemaer Personaladministrative oppgaver - fravær av personalet Omplassere, flytte på folk Brannvern Verneombudsrunder Miljørettet helsevern Svare på mail Telefoner Svare på henvendelser Hjemmesiden Fakturering Betale regninger Innkjøp Renhold Vaktmesteroppgaver Måke snø Byggetekniske oppgaver Rense kaffemaskinen Følge opp rutiner Markedsføring Arbeid på avdelingen	

Styrernes opplevelse av daglig stress i lederoppgavene

Fire stressorer ble identifisert: *administrative oppgaver, sykefravær, utydelige mellomledere og komplekse saker*. De fire stressorene er identifisert på bakgrunn av hvordan styrerne opplever den totale mengden arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet.

Tabell 2. De viktigste stressorene som gjør at tiden til faglig ledelse blir redusert

Stressorer	Underkategorier	Sitat
Administrative oppgaver	HMS	«HMS tar mye tid, og det er gjerne det faglige vi vil levere på» «Det er 400 dokumenter i systemet, skjer det noe ser vi der» «Du blir ikke strafferettslig forfulgt hvis du bryter barnehageloven, men det blir du hvis du bryter HMS loven. Da gjør du HMS jobben»
	Utforutsatte praktiske oppgaver Bygg og rutiner	«Det er innføring av nye systemer som kommunen innfører» «Jeg synes snøvær skaper mye ekstra stress» «Jeg er jo ikke vaktmester!!» «Jeg får aldri spist lunsj, unntatt hver fredag, da har jeg en avtale hvor de kommer og henter meg».
Fravær	Bemanning og vikarer	«Noen dager løper jeg rundt som en strikkball» «Sykemeldinger går ut over alle siden det fører til mangelfull oppdekning» «Jeg tror jeg kommer til å være syk i morgen»
	Ansvarlig gjøring av de ansatte	«Hvis du sier 'hva tenker du om at du har vært borte 9 enkelt dager den siste måneden' oppleves du som en bitchy leder» «De kan ikke ringe meg før klokka 7»
	Holdninger i miljøet	«Mannen min kunne ikke passe sykt barn grunnet et viktig prosjekt. Jeg måtte være hjemme. Da tenkte jeg 'vi har også en viktig jobb med unger som er der hver dag'» «Sykemeldinger fører til 'bitching' (i.e., uønsket tone mellom kolleger)»
Utydelige pedagogiske ledere	Uklar rollefordeling	«Pedagogiske ledere har ikke kompetanse til å håndtere alle oppgavene» «Pedagogiske lederne har utdanningsforbundet i ryggen, jeg får ikke delegert ut oppgaver»
	Bruker mye tid på å støtte	«De er usikre og trenger mye veiledning og støtte fra meg» «De er ikke trygge nok i lederrollen»
	Motstand mot endring	«Beslutninger fra personalmøter kan ende opp i dårlig stemning og omkamper» «Flat struktur betyr ikke at alle skal bestemme»
	Mange oppgaver håndteres samtidig	«Jeg er en sånn brannsløkker på mange områder» «Og da er det spesielt det med krysspresset som jeg tenker på» «Jeg jobber mye på fritida, du må være idealist –ellers hadde ikke jeg fått det til»

Vi vil i det påfølgende utdype de fire hovedstresskildene.

Administrative oppgaver

For mange av styrerne starter en vanlig dag med en del faste praktiske administrative rutineoppgaver som å ta en runde på huset for å sjekke at alt er i orden. Det handler både om det byggetekniske og oppfølging på avdelingene. Det kan fort ta 45 minutter før styrerne kommer seg til kontoret og virkelig føler på stresset utløst

av de administrative oppgavene. Den *økonomiske* uforutsigbarheten, usikkerheten og hva det gjør med barnehagen i framtiden, oppleves som veldig stressende. Nye krav fører ikke automatisk med seg flere ressurser: «I kommunen jeg jobber så har de en styrkningsressurs som ikke står i stil med antall assistenttimer du får, og dermed må man ta av egen sparekonto. Det skaper stress fordi du føler, det går ikke rundt, og det er ikke til barnas beste».

For det andre er *nye systemer* som kommunen innfører, datamaskiner og annet teknologisk utstyr som ofte ikke er tilgjengelige for barnehagene, eller som ikke fungerer, en stressfaktor. For det tredje opplever styrerne stress knyttet til det stadig mer komplekse *helse, miljø, sikkerhet* (HMS)- arbeidet. Styrerne relaterer det til at de kan bli strafferettslig forfulgt dersom HMS-loven brytes. Rutinesjekk og sikkerhet er derfor oppgaver styrerne tar alvorlig. Det er oppgaver som synes å gå foran det meste, og spesielt tid til det pedagogiske arbeidet.

En fjerde stresskilde er betinget av de mange *uforutsette praktisk administrative oppgavene* som oppstår i hverdagen. Det kan gjelde alt fra personalmessige oppgaver, til rensing av kaffemaskinen, byggetekniske oppgaver og vaktmesteroppgaver som må gjøres der og da. En styrer forteller:

Jeg synes snø er stress. Fordi barnehagen ligger sånn til at det er utfordrende. Jeg er jo vaktmester 2, og når jeg ikke er der så kjenner jeg det som en stressfaktor, at det blir tøft for de andre når de må begynne å måke fram til vognskuret og nødutganger i tillegg til det andre. Og vi kan få klager fra foreldrene hvis det ikke er strødd.

Styrerne opplever at de er overlesset av praktiske administrative oppgaver som gjør at de ikke får arbeidsro til andre oppgaver. Det faglige arbeidet, som for eksempel å forberede faglige prosesser, blir stadig avbrutt av personal – og administrasjonsoppgaver. Det er når barna er ute og personalet har pauser at styrere har mulighet til å jobbe konsentrert. Som en styrer sier: «Da jobber jeg mye, og det betyr at jeg aldri har pauser, jeg kommer ikke ut, jeg får aldri spist lunsj, unntatt hver fredag, da har jeg en avtale hvor de kommer og henter meg».

Sykefravær

I intervjuene var det spesielt en uforutsett hendelse som kan utløse stress *før* mandag morgen. Meldinger om at «jeg tror jeg kanskje er syk i morgen», kan lett utløse stress. En styrer fortalte at hun en dag hadde syv telefoner fra personalet før klokken halv sju om morgenen som gjaldt fravær av personal.

Sykefravær fører til særlig to ledelsesproblemer for barnehagestyrere. For det første skaper det ekstra-arbeide fordi det kan være tilfeldig hvilken vikar som kommer inn. Spesielt hvis vikaren mangler erfaring eller formell utdanning for

arbeid i barnehage. Det er ikke gitt at vikarene har en felles forståelse av barnehagens verdigrunnlag, eller har forutsetninger for å forstå og praktisere dem. Sykemeldinger går utover arbeidet på avdelingene fordi medarbeiderne ikke får den støtten og kompetansen de trenger. For det andre fører sykemeldinger med seg administrative og personalmessige (integrasjon) oppgaver med videre oppfølging. Noen av styrerne har fulgt opp enkeltpersoner i over 10 år med flere diagnoser. Når styrerne konfronterer medarbeidere med mye fravær, oppleves de som «bitchy» ledere. For det tredje opplever styrerne enkelte medarbeideres holdninger til sykefravær og (til dels lav) arbeidsmoral som belastende. Dersom først en blir syk, opplever de ofte at også flere blir borte. Noen av medarbeiderne forsvarer eget sykefravær med støtte i at andre er mye syke. Det kan gi en negativ spiral som kan bidra til å skape friksjon og en uønsket tone mellom kollegaene. Den enkeltes profesjonsstolthet og ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø ble opplevd som lav:

Det er jo kvinner som er sterke og får det til, men hvorfor er det så puslete rundt hos oss? Hvorfor er det ikke mer kamp, vi har jo en kjempeviktig jobb med å gi barna en god start. Og da må vi være der, vi har så mange voksne som ikke klarer å bære sin egen bagasje. Vi må nesten ha tilleggsutdannelse som psykolog, vi trenger det i jobben.

Utydelige pedagogiske ledere

Styrerne har et omfattende ledelsesansvar, men pedagogiske ledere har også et ledelsesansvar for arbeidet på sin avdeling eller base. Dette ansvaret uttrykte styrerne at de ikke tok, og at det var vanskelig å delegerer personaladministrative oppgaver og veiledningsoppgaver til de pedagogiske lederne. Dette var noe styrerne uttrykte hadde forbedret deres situasjon. Delegeringsproblemene mente styrerne skyldtes både at de pedagogiske lederne ikke er trygge nok i lederrollen og heller ikke har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere alle de personaladministrative oppgavene på sin avdeling. I tillegg er det et konstant problem at pedagogiske dokumentasjoner og vurderinger fra de pedagogiske lederne uteblir. Dette resulterer dermed i manglende dokumentasjon til tilsynsmyndigheten, som verktøy i utviklingssamtaler med personalet og som informasjon til foreldrene.

Samlet fører de ovennevnte faktorene til at styrerne opplevde de pedagogiske lederne som «utydelige», og at de trengte styrerstøtte mer enn at de bidro i ledelsesoppgaver. I stedet var de i en konstant argumentasjon med de pedagogiske lederne som pekte på at deres hovedoppgave er arbeid med barn. Her brukte de pedagogiske lederne aktivt fagorganisasjonen sin. Dette begrenser styrernes delegeringsmuligheter og hjelp i hverdagen.

Medarbeidernes motstand mot ansvar for enkelte arbeidsoppgaver sammen med medarbeidernes ulike kompetanse, gjorde at styrerne følte at de «må være overalt» for å sikre at oppgaver ble ivaretatt i tråd med fellesskapsverdiene. At noen av medarbeiderne heller ikke ville ha kompetanseheving, eller delta i gruppearbeid, opplevdes belastende.

Komplekse oppgaver

En betydelig tidstyv og stresskilde nevnt i intervjuene, var knyttet til alle kommunale satsinger og prioriteringer med forventet deltakelse som samarbeid med andre instanser og barnehager, så vel som deltakelse i kommunale samordninger. Den konstante «kampen» for barnehagens interesser blant andre instanser i oppvekstfeltet, der det er kamp om de økonomiske ressursene, ble uttrykt som en konstant utfordring, uavhengig av eierforhold.

Alle nye satsninger og nye samarbeidsrelasjoner førte alltid til nye krav og oppgaver som måtte implementeres på en god måte. En styrer sammenligner dette presset med å være en «brannsløkker». Styrerne ønsket at den kommunale barnehagemyndigheten kunne «sette på bremsen» og synliggjøre oppover i systemet at det er uakseptabelt å fortsette slik det er nå med ugjennomførbare handlings- og kompetanseplaner. Styrerne opplevde ikke å bli lyttet til når de opplever overbelastning.

Arbeidsoppgavene til styreren, som vist i *tabell 1*, gir et bilde av styrerens ledelse som variert og kompleks. Det gjør at styrerne ofte opplever å stå i et krysspress, «hvilke oppgaver skal jeg faktisk prioritere nå, og hele tiden prøve å ha en oversikt over det selv. Hva som er lurt og ikke lurt. Og det er til tider vanskelig og belastende».

Summen av alt dette gjøre at styrerne tar med administrative oppgaver hjem. «Det er mye ulikt som gjør at vi opplever stress, og du blir aldri i nærheten av å være a jour. Jeg jobber mye på fritida, du må være idealist –ellers hadde ikke jeg fått det til». En annen styrer fortalte at dersom hun ikke jobber på søndager, har hun dårlig samvittighet når hun går på jobb mandag. Å ligge våken og tenke på det en ikke har fått gjort, er noe flere opplever som en stresskilde. Grensene mellom jobb og privatliv ser ut til å være meget flytende.

Stressmestringsstrategier

Det var ikke vanskelig å be de intervjuede om å beskrive stressfaktorer og hva de opplevde som den største stressoren i sin arbeidsdag. Det var adskillig vanskeligere å få beskrevet hvordan de takler det opplevde stresset. En understreket hvor viktig det er å trene, «jeg går ut i skogen, ingen musikk, ikke støy – bare fugler. Det har vært veldig tøft siste året, og hadde jeg ikke hatt treningen, så hadde jeg ikke klart å stå i jobben». Svaret på spørsmål om mestringsstrategi var nært knyttet

til stressopplevelsen. Hvis man ser på de viktigste opplevde stressorene, så viser figur 1 at det er administrative oppgaver, utydelige pedagogiske ledere, komplekse oppgaver og sykefravær. Høyre side i figuren viser mestringsstrategier.



Figur 1: Oversikt over hvordan barnehagestyrere håndterer organisasjonsstress

Støtte

Barnehagestyrerne gav uttrykk for at å motta sosial støtte var en viktig mestringsstrategi, og alle tre dimensjonene av støtte (emosjonell, faglig/informativ og praktisk) (Schaefer, Coyne & Lazarus, 1982) ble nevnt. De fikk selv sagt *emosjonell støtte* på hjemmebane – selv om det med en latter ble nevnt at «jeg må forsvare jobben min hjemme, selv om jeg egentlig er frustrert, jeg må liksom snike meg litt til å jobbe». Så de får støtte, men det er litt med en ettersmak siden det ikke er forståelse for å bruke helger eller kvelder til å komme a jour. Barnehagestyrerne mottar *informativ støtte* i form av råd og tilbakemeldinger fra overordnede ledere: «Jeg har en leder som støtter veldig, for jeg har gitt uttrykk for at jeg synes det har vært veldig tøft i år, vi har hatt samtaler og vi har diskutert om jeg skal fortsette å stå i det». Flere hadde liknende historier, samtidig som det ble understreket at slike settinger hvor de var samlet for erfaringsutveksling var betydningsfulle. Men de understreket også at det var viktig å bruke styrersamlinger riktig: «Det er ensomt på toppen, og det å reflektere sammen er veldig godt, vi må bygge oss opp i stedet for å bare tømme oss når vi er sammen. Det var så energigivende å gjøre dette».

Også *praktisk støtte* ble understreket i intervjuene. Her virket det som om de som var del av en privat barnehagekjede, hadde en fordel. Hvordan får ansatte som har vært syke tilbake i jobb ble diskutert i flere intervjuer. Styrere med tilgang på bestemte systemer, hadde verktøy og et støtteapparat som gjorde det litt lettere å ansvarliggjøre de sykemeldte eller annen negativ atferd:

Hos oss er vi tydelige i møte med de sykemeldte – og vi har veldig tydelige verdier som vi jobber ut fra. Vi bruker spørsmålene til NAV med en gang de ringer. Jeg bruker systemet vårt aktivt og jeg gir skriftlig advarsel når det er nødvendig. Folk må inn på «kammerset» hvis de ikke forholder seg til ... for eksempel det å være illojal da.

Problemløsende strategier – endring av strukturer

Det siste sitatet viser tydelig at flere strategier ofte brukes i kombinasjon. Bruk av barnehagens støttesystemer var kanskje den viktigste strategien som enkelte barnehagestyrere framhevet. Her dreide det seg om styrere ansatt i private barnehagekjeder som hadde tilgang på egne ressurspersoner og et støtteapparat til å bistå styreren dersom noe var vanskelig. I tillegg var en strategi hvordan styrerne jobber med å være fornøyd med den jobben de gjør – selv om det aldri oppleves som nok:

En nøkkelfaktor for min del har vært det å være fornøyd med at dette er bra nok. Det er det jeg har fått til, med de ressursene jeg har, med den gjengen jeg har satt til å lede, og så man faktisk gå hjem og si, dette er bra, tommel opp, jeg har faktisk gjort så godt jeg kan. Og det går på alle nivåer ... Jeg gjør så godt jeg kan, og jeg kan ikke gjøre mer enn det. Det er svært sjelden jeg ligger søvnløs eller er virkelig tar med meg jobben hjem. Jeg velger bevisst ikke fokusere på den utviklingen som skjer i sektoren, at vi forteller og forteller og ingen vil høre. Det kan brenne meg ut dersom det får mest plass. Jeg velger derfor bevisst ikke fokusere på det. Jeg er opptatt av det, men jeg lar ikke det definere jobben min.

Siste delen av sitatet illustrerer godt hvor viktig bruk av refokusering og ikke bekymre seg over det en ikke kan løse. Flere understreket også hvor viktig det er for helsa og være fornøyd med det en får gjort, og hvordan de ga seg selv rom i hverdagen til faktisk også få gjort noen styreroppgaver mens man er på jobb:

I forhold til tid, så må jeg sette litt grenser i forhold til meg selv for å få utført de oppgavene jeg skal. Jeg har en lapp på døra mi - der står det at jeg lukker døra når det blir mye støy ... I tillegg så er det viktig å prioritere – og hva en kan prioritere vekk... jeg må ofte bruke penn og papir for å få sortert litt. Så ser jeg hvor jeg kan begynne.

Ansvarliggjøring av de ansatte var et fellestema, og i tillegg bli bedre på å kunne sortere mellom viktige og ikke-så-viktige arbeidsoppgaver. Som en uttrykte det

«jeg prøver å tenke at i dag så skal jeg kun konsentrere meg om det, og dersom det kommer andre ting, så kan det bare vente. Jeg prøver å ha noen dager som litt rene, det hjelper veldig». Men øvelse gjør mester, de mer erfarne hadde flere strategier.

Kombinasjon av begge

Barnehagestyrerne er selv inne på hvordan hverdagen kan bli enklere for dem. En snakket om et prosjekt de hadde noen år tilbake hvor styrerne i flere kommunale barnehager jobbet sammen som et team:

Jeg har vært med på et utviklingsarbeid i forhold til styrere der vi reduserte sårbarhet hvis en styrer ble syk gjennom teamarbeidet i lederutvikling. For eksempel er noen styrere gode på administrasjon og systemer (A), andre på fag, utvikling – hovedintensjonen i en barnehage (B), mens andre igjen er gode på HMS (C). De ulike teamene bestod av en A, C og B, siden vi var 9 barnehager ble det 3 team. Vi jobba tett sammen på team, og så løfta vi også på tvers av teamet. Når det var ansettelser, tok alle A'ene det. Det var lett å finne fram, var en styrer syk – så kunne andre steppe inn, vi kunne ta ferier ... og vi kunne skrive årsplan sammen. Og vi var enige om at vi går aldri tilbake til det gamle systemet. Men så kom kommunesammenslåinger og da falt systemet vårt.

En slik organisering viser hvordan både *problemfokusede strategier* (organisering med systemer og rutiner) og *støttefunksjoner* (jobbe i et team som fungerer) sammen kan redusere opplevelsen av stress i arbeidet til styreren. Det medfører også et klima for samarbeid i og mellom barnehager. Studier har vist at et *mestringsklima*, et klima hvor alle jobber sammen for (egen) utvikling og det beste for fellesskapet, kan fungerer som en gruppemestringsstrategi under lite forutsigbare og stressfulle forhold (Kristiansen & Roberts, 2011).

DISKUSJON

Vi har undersøkt hva som utløser stress i det daglige arbeidet og hvilke mestringsstrategier barnehagestyrere bruker for å redusere daglig stress. Barnehagestyrere opplevde den totale mengden av daglige arbeidsoppgaver (*tabell 1*) som overveldende. Som *tabell 2* viser var det stressorer knyttet både til organisering og arbeidsoppgaver (administrative arbeidsoppgaver, fravær og komplekse saker) og roller og forventninger (usikre pedagogiske ledere). Vi kan dermed også si noe om hvorfor styrerne opplever mengden som problematisk (Cooper et al., 2001). Studien viser tydelig at de *administrative oppgavene* går på bekostning av de pedagogiske (rettet mot barna) og de støttende (rettet mot personalet) som de selv anser som viktige. Det har ført til usikkerhet, uforutsigbarhet og mange forstyrrelser. Våre funn er i samsvar med studier av barnehagestyrere (Børhaug og Lotsberg, 2016, Gjerustad et al., 2020) og ledere i andre offentlige virksomheter som utdan-

ning og helse der mengden oppgaver har økt samtidig som den direkte administrative støtten *ikke* følger med (Arman, Dellve, Wikström & Törnström, 2009; Corin & Björk, 2016). Arbeidet karakteriseres av en stor mengde ikke-planlagte 'brannsløkkings'-oppgaver som må løses der og da. Konstante avbrudd tvinger styrerne til å utføre mange av oppgavene på en overflattisk måte. Konsekvensen er at de jobber mye overtid slik også studien til Corin og Björk (2016) finner. Den daglige ledelsen ser ut til å være mer hendelsesstyrt enn intensjonsstyrt aktivitet (Holmberg & Tyrstrup, 2012), noe som går utover pedagogisk ledelse. Det kan være utfordrende for styrerne å holde fokus og prioritere mellom mangfoldet av oppgaver.

Høyt sykefravær forsterker den komplekse og fragmenterte arbeidssituasjonen, og synes å være årsak til mange styreres opplevelse av stress. Legemeldte sykefravær for barnehagesektoren i Norge er betraktelig høyere enn i andre yrker, hele 8,5 prosent mot 5,4 prosent (PBL, 2017). Videre ser lederarbeidet i stor grad ut til å være regulert av relasjonelle hensyn til personalet. Styrerne støtter personalet både emosjonelt (lytter til problemer), informativt (opplyser om endringer og rutiner) og praktisk (tilpasser sykdom) siden de prioriterer kollegaers behov. I likhet med Arman, Wikström, Tengelin og Dellve (2012) synes omsorgsidealer å styre følelsen av å måtte være konstant tilgjengelige. Tidligere studier av styrere finner at styrere bruker mye tid på å støtte, utvikle og motivere medarbeidere (Børhaug & Lotsberg, 2016). Omsorg og hensyn til medarbeidere synes å være forventninger styrerne setter til seg selv, men som synes vanskelig å kombinere med økt arbeidstrykk og flere oppgaver. Styrerne synes å stå i et krysspress mellom relasjonelle hensyn og tid til pedagogisk ledelse. Dette er alarmerende siden hovedoppgaven for styreren er å sikre og videreutvikle pedagogisk arbeid i tråd med barnehageloven og rammeplanen.

Barnehagestyrerne brukte en kombinasjon av mestringsstrategier for å redusere den opplevelsen av daglige stresset (*figur 1*), men det var adskillig vanskeligere å få dem til å snakke om disse i fokusintervjuene. Det førte i stedet til en ny diskusjon av stresskilder, noe som sier mye om styreres opplevelse av arbeidsmiljøet og daglige utfordringer. Dette er viktig i forhold til en profesjonsdiskusjon – hva er egentlig en styrers oppgaver? Mange gav gode eksempler på problemløsende mestringsstrategier, men totalen viste at styrerne trenger støttefunksjoner og avlastning fra praktiske administrative oppgaver slik at de kan få mer tid til faglig ledelse. Styrerne mangler kunnskap om hvilke strategier som er mest effektive i de ulike situasjonene. Transaksjonsteorien ser på stressmestring som tanker og handlinger som en respons på en spesifikk opplevelse, og denne endres over tid ettersom innsats blir evaluert sammen med resultatet. Det er en konstant dynamisk interaksjon mellom person og miljø. Det gjør stressmestring variert og

komplekst (Cooper et al., 2001) og hvor *figur 1* bare viser overflaten av hva som egentlig foregår.

Resultatene understreker at styrerne opplever organisatorisk støtte forskjellig. Styrere i de større private barnehagekjedende, uttrykte at det var flere mestringsstrategier tilgjengelig fra organisasjonen. De hadde både flere rutiner og systemer for ulike typer hendelser (problemløsende strategier), samtidig som de følte seg bedre oppfulgt av ledelsen (sosial støtte). Organisering som styring kan være ressurser for å takle økte jobbkraav (Akkerman & Bakker, 2011). Kankkunen (2014) finner at NPM idealene har ført til at forskjeller i arbeidsvilkår mellom kvinnelige og mannlige ledere i offentlig sektor har forsterket seg. Kvinner håndterer i større grad enn menn konflikter og beslutninger på egenhånd uten de samme organisatoriske støttefunksjonene som menn har. Lignede funn finner Corin og Björk (2016) der kvinnelige skoleledere og ledere i helsesektoren opplever overbelastning, motstridende og uklare mål og oppgaver, emosjonelle krav, begrenset kontroll, mangel på veiledning og organisatorisk støtte. Barnehagen er fortsatt en kvinne-dominert arbeidsplass og en kan ikke utelukke at kjønnsaspektet spiller en rolle i styreres arbeidssituasjon og støtten som gis fra omgivelsene.

Med strategi for kompetanseutvikling utformes en ny regional styringsstruktur rundt barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Strukturene er basert på idealer for samstyring (NPG) som foreskriver samarbeid og konsensusbyggende arbeidsmåter mellom gjensidig avhengige aktører (Haugset et al., 2019). Enkelte styrere har god støtte gjennom deltakelse i styrenettverk. Samarbeidet innad i barnehagen derimot fungerer ikke som organisatorisk støtte for styrernes arbeidsbelastning. Forpliktende samspill og et profesjonelt forhold mellom leder og medarbeidere er sentrale elementer i et godt medarbeiderskap (Velten, Tengblad & Heggen, 2016), men her synes det å være utfordrende. Flere pedagogiske ledere motsetter seg styringsprinsipper som tar dem bort fra arbeidet med barna, som er deres oppdrag. Å delegerer ansvar til pedagogiske ledere som fjerner dem fra arbeidet med barna, er heller ikke gode alternativer. Da reduserer man kompetanse til pedagogisk arbeide med barna. Dessuten oppleves ledelseskompetansen til de pedagogiske lederne å være svak og de er utrygge som personalledere. Barnehagelærerutdanningen har fått tydeligere føringer om ledelse, så på sikt kan dette bedre seg.

KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Den totale mengden arbeidsoppgaver fører til en kompleksitet som noen styrere mangler erfaring og utdanning for å håndtere. På bakgrunn av resultatene vil vi framheve fire tiltak som kan utvikles: administrativ støtte, lederteam som støtte, styrenettverk som støtte og veiledning ovenfra og nedenfra. Det er ingen tvil om

at styrere trenger støtte og avlastning fra de praktiske administrasjonsoppgavene. Styreren har det overordnede faglige og administrative ledelsesansvaret, og den samlede ledelsesressursen i barnehagen bør styrkes slik at de kan drive barnehagen i tråd med rammeplanen. Kompleksitet bør ikke motarbeides, men isteden må lederskap utvikles til å støtte kompleksitetshåndtering (Tengblad, Berntson & Cregård, 2018). Våre funn viser at dette kan gjøres ved at styrere avgrensner arbeidet sitt og arbeider mer fokusert og gjennom styrking av profesjonelle læringsfelleskap, både i lederteam i barnehagen og i nettverk med andre styrere.

En mestringsstrategi som ble dokumentert og som styrerne uttrykte mer behov for, er bruken av faglig og sosial støtte. Denne emosjonsfokuserte strategien kan ha flere dimensjoner, og styrerne uttrykte at de brukte alle tre i sin arbeidshverdag (Schaefer et al., 1982). Dette samsvarer med Elomaa et al. (2020) som finner at sosial støtte er en viktig stressmestringsstrategi hos finske barnehagestyrere, i tillegg til ledelse og ledertrening. Resultater viser at det er nødvendig å utvikle tiltak for utvikling av medarbeiderskap slik at arbeidsmiljøet blir en støtte for styrere i lederarbeidet.

Jones, Hadley, Waniganayake og Johnstone (2019) peker på at mangelen på forskning på jobbtilfredshet, klarhet og forståelse for det komplekse samspillet mellom faktorer som støtter og hindrer arbeidsrelatert trivsel i barnehagen, gjør det vanskelig å utvikle støttetiltak. Vi vil i tillegg argumentere for nødvendigheten av at styreren ikke bare *gir* støtte, men også *får* støtte som oppleves som støttende. Det er viktig at styrere opplever den organisatoriske støtten avlastende og støttende.

Nettverk og lederteam kan ha støtte – og veiledende funksjoner. Det er ikke nok bare å lære styrere individuelle strategier for å takle ulike stresskilder, forskning viser at individuelle strategier ikke har så stor effekt ved kronisk stress (Burke & Richardsen, 2000). Vi finner det betimelig å adressere barnehageeiere på dette behovet, strukturene må endres slik at styrere opplever sine arbeidsoppgaver som overkommelige. Dette må skje samtidig som at de opplever nok tilgjengelig sosial støtte og veiledning i arbeidsmiljøet. Imidlertid kan idealet om styrer som leder profesjonelle læringsfelleskap fundert på gjensidig avhengig samarbeidskulturer (Tholin & Øhra, 2019), synes utopisk for mange. Nasjonal lederutdanning for styrere kan fremme styrernes kompetanse, men er det tilstrekkelig?

REFERANSER

- Akkerman, S. F. & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Arman, R., Delleve, L., Wikström, E. & Törnström, L. (2009). What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17(6), 718-729. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01016.x>

- Arman, R., Wikström, E., Tengelin, E. & Dellve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers. Towards a practice theory of management* (s. 105-145). New York: Oxford University Press.
- Berntson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684026>
- Black, A. & Berthelsen, D. (1995). Preschool teachers' experience of stress. *Teaching and Teacher Education*, 11, 345-357. [https://doi.org/10.1016/0742-051X\(94\)00038-8](https://doi.org/10.1016/0742-051X(94)00038-8)
- Borgund, S. & Børhaug, K. (2016). Statleg styring av barnehagesektoren. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena - mellom styring og ledelse* (s. 85-104). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2000). Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors. I P. Dewe, M. Leiter & T. Cox (Red.), *Coping, health and organizations* (s. 191-201). Boca Raton: CRC Press.
- Bøe, M. & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133-148. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Samlaget.
- Compas, B. E., Banez, G. A., Malcarne, V. & Worsham, N. (1991). Perceived Control and Coping with Stress: A Developmental Perspective. *Journal of Social Issues*, 47(4), 23-34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1991.tb01832.x>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. London: SAGE Publications, Inc.
- Corin, L. & Björk, L. (2016). Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work An External Assessment Through Work Content Analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4). <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i4.5610>
- Corr, L., Davis, E., LaMontagne, A. D., Waters, E. & Steele, E. (2014). Childcare providers' mental health: A systematic review of its prevalence, determinants and relationship to care quality. *International Journal of Mental Health Promotion*, 16(4), 231-263. <https://doi.org/10.1080/14623730.2014.931067>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Elomaa, M., Pakarinen, E., Eskelä-Haapanen, S., Halttunen, L., Von Suchodoletz, A. & Lerkkanen, M.-K. (2020). Directors' stress in day care centers: related factors and coping strategies. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1079-1091. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0383>
- Fauskanger, J. & Mosvold, R. (2014). Innholdsanalysens muligheter i utdanningsforskning. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 98(2), 127-139. Hentet fra http://www.idunn.no/npt/2014/02/innholdsanalysens_muligheter_iutdanningsforskning
- Fletcher, D., Hanton, S. & Mellalieu, S. (2006). An organizational stress review: Conceptual and theoretical issues in competitive sport. I S. Hanton & S. D. Mellalieu (Red.), *Literature reviews in sport psychology* (s. 321-373). New York: Nova Science Publishers.
- Gotvassli, K.-Å. (1990). *Barnehagestyrerne - mellom barken og veden. En intervjuundersøkelse av styrere i barnehagen* (5). Nord-Trøndelags distriktshøgskole.
- Gjerustad, C., Opheim, V., Hjetland, H. N., Rogde, K., Bergene, A. C. & Gulbrandsen, L. (2020). *Trivsel, læring og utvikling i barnehagen. Resultater fra TALIS Starting Strong Survey, Foreldreundersøkelsen i barnehage (FUBA) og BASIL* (10). Oslo. Hentet fra <https://nifu.braage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2650397/NIFUrapport2010-10.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Hall-Kenyon, K., Bullough, R., MacKay, K. & Marshall, E. (2014). Preschool Teachers Well-Being: A Review of the Literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153-162.

- Haugset, A. S., Ljunggren, B., Caspersen, J., Fagerholt, R. A., Franck, K., Lorentzen, R., ... Sivertsen, H. (2019). *Følgeevaluering av Kompetanse for fremtidens barnehage. Delrapport 4* (T.FoU rapport 2019-5). Steinkjer. Hentet fra <https://tfou.no/wp-content/uploads/2019/08/TFou-rapport-2019-5.pdf>
- Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2012). Managerial leadership as event-driven improvisation. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 47-68). Oxford: Oxford University Press.
- Holmen, A. K. T. (2016). Endrede styringsregimer = endring i lederroller. *Magma*, (2), 34-39. Hentet fra <https://www.magma.no/endrede-styringsregimer-endring-i-lederroller>
- Jones, C., Hadley, F., Waniganayake, M. & Johnstone, M. (2019). Find your tribe! Early childhood educators defining and identifying key factors that support their workplace wellbeing. *Australasian Journal of Early Childhood*, 44(4), 326-338. <https://doi.org/10.1177/1836939119870906>
- Kankkunen, T. F. (2014). *Hur överorganisatorisk styrning påverkar arbetsmiljön: en jämförelse mellan kvinnodominerad människovårdande och mansdominerad teknisk verksamhet*. Stockholm. Hentet fra <https://socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios/forskning/spin-off-forskningsprojekt/hur-overorganisatorisk-styrning-paverkar-arbetsmiljon>
- Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2018). 27 Days of Managerial work in the police service. *Police Practice and Research*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>
- Kristiansen, E. & Roberts, G. C. (2011). Media exposure and adaptive coping in elite football. *International Journal of Sport Psychology*, 42(4), 339-367.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Oslo. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018_2022.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag* (12). Oslo. Hentet fra <https://nettsteder.regjeringen.no/barnehagelarerrollen/rapporter/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvernbekk, T. (2005). *Pedagogisk teoridannelse. Insidere, teoriformer og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Ljunggren, B., Leirset, E., Moen, K. H., Naper, L. R., Fagerholt, R. A., Seland, M. & Gotvassli, K.-Å. (2017). *Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger*. Trondheim: Dronning Mauds Minne.
- Løvgren, M. (2014). *Professional Boundaries. The Case of Childcare Workers in Norway* (Doktorgradsavhandling). Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo. Hentet fra <https://oda.hioa.no/en/professional-boundaries-the-case-of-childcare-workers-in-norway-phd/asset/dspace:9134/A-14-3-Lovgren-SPS-17x24.pdf>
- Løvgren, M. (2016). *Emotional exhaustion in day-care workers. European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), 157-167. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1120525>
- McGrath, J. E. (1970). A conceptual formation for research on stress. I J. E. McGrath (Red.), *Social and psychological factors in stress*. New York: Holt: Rinehart and Winston.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Moe, M. (2014). *Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass : med mennesker som tør å sette seg selv på spill* (Doktorgradsavhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Pedagogisk institutt, Trondheim.
- Naper, L. R., Caspersen, J., Franck, K., Haugset, A. S., Ljunggren, B., Lorentzen, R. & Osmundsen, T. (2018). *Følgeevaluering av strategien Kompetanse for framtidens barnehage*. Delrapport 3. Steinkjer. Hentet fra <https://www.udir.no/contentassets/8ba84f94140540e3b149c354ceb2a87d/folgeevaluering-av-kompetanse-for-fremtidens-barnehage.-delrapport-3---mai-2018.pdf>
- Nislin, M., Sajaniemi, N., Sims, M., Suhonen, S., Maldonado, E. F., S., H. & Hirvonen, A. (2016). Occupational well-being and stress among early childhood professionals: the use of an innovative strategy to measure stress reactivity in the workplace. *Open Review of Educational Research*, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23265507.2015.1128352>

- OECD. (2019). *Providing Quality Early Childhood Education and Care: Results from the Starting Strong Survey 2018, TALIS*. Hentet fra <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/301005d1-en>
- PBL. (2017). Lavere sykefravær i private barnehager. Hentet fra <https://www.pbl.no/aktuelt/tariff-lonn-og-personal/lavere-sykefravar-i-private-barnehager/>
- Sarason, I. G., Sarason, B. R. & Pierce, G. R. (1990). Social support, personality, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(2), 117-127. <https://doi.org/10.1080/10413209008406425>
- Schaefer, C., Coyne, J. C. & Lazarus, R. S. (1982). The health related functions of social support. *Journal of Behavioural Medicine*, 4, 381-406.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. I G. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Shumba, J., Maphosa, C., Rembe, S., Okeke, C. I. O. & Drake, M. L. (2016). Teacher Work Related Stress in Early Childhood Education: Some Coping Strategies. *Journal of Psychology*, 7(2), 150-158. <https://doi.org/10.1080/09764224.2016.11907855>
- Sjödin, F. (2012). *Noise in the preschool. Health and preventive measures* (Doktoravhandling). Umeå universitet, Sverige.
- Tengblad, S. (2012a). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 337-357). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2012b). Overcoming the rationalistic fallacy in management research. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management*. (s. 3- 17). Oxford, New York: Oxford university Press.
- Tengblad, S. (2012c). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford, New York: Oxford university press.
- Tengblad, S., Berntson, E. & Cregård, A. (2018). Organisatorisk kompleksitet är också en möjlighet. I A. Cregård, E. Berntson & S. Tengblad (Red.), *Att leda i en komplex organisation* (s. 183-196). Latvia: Natur og Kultur.
- Tholin, K. R. & Øhra, M. (2019). Fra savnet fellesskap til en gjensidig samarbeidskultur. I H. Bjørnsrud & L. Gjems (Red.), *Praksisfellesskap for læring og profesjonsutvikling* (s. 53-74). Oslo: Universitetsforlaget. Hentet fra http://www.idunn.no/praksisfellesskap_for_laering_og_profesjonsutvikling/kapittel_4_fra_savnet_fellesskap_til_en_gjensidig_samarbeid
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

ABSTRACT

The purpose of this qualitative study was to gain a deeper understanding of the tasks and work situation of Norwegian early childhood center leaders. The article has examined what triggers stress in daily work and what coping strategies center leaders use to reduce daily stress. The analysis shows that center leaders experience stressors related to organization and work tasks, roles and expectations. Center leaders use a combination of coping strategies to reduce daily stress, but the total amount of work identified shows that there is a need to develop initiatives that can support managers in coping with work-related stress.

Keywords: Early childhood center leaders, leadership, stress, coping strategies