

# Når grunnbemanningen øker: Lederhandlinger og handlingsrom i barnehagen

Karin Hognestad og Marit Bøe

Artikkelen undersøker hvordan enhetsledere leder i møte med økt grunnbemanning i barnehager i Norge. Studien bygger på kvalitative intervjuer med enhetsledere i et pilotprosjekt med to ekstra ansatte fordelt på to ulike avdelinger i hver av barnehagene. Med utgangspunkt i et praksisperspektiv på ledelse viser funnene at økt grunnbemanning gir et utvidet handlingsrom for ledelse, men også økt kompleksitet. Enhetslederne leder gjennom kommunikasjon, ressursfordeling, uformelle møter og faglig støtte, og bruker relasjonell nærhet og tilgjengelighet til å skape læring, retning og kvalitet i barnehagens pedagogiske praksis. Artikkelens bidrag er å gi empirisk innsikt i hvordan enhetsledere leder i en kontekst med økt grunnbemanning. Studien bidrar teoretisk ved å bruke og videreutvikle Mintzbergs taksonomi som et analytisk rammeverk for å undersøke lederhandlinger i en barnehagekontekst, med særlig oppmerksomhet rettet mot relasjonelle, omsorgsorienterte og kunnskapsutviklende dimensjoner av ledelse.

*Nøkkelord:* barnehage, enhetsledere, lederhandlinger, praksisperspektiv på ledelse, økt grunnbemanning

I dagens arbeidsliv står organisasjoner overfor stadig mer komplekse utfordringer knyttet til rekruttering, stabilitet og effektiv utnyttelse av tilgjengelig arbeidskraft. Dette aktualiserer spørsmål om hvordan ledelse og

FÖRFATTARE

Karin Hognestad, Institutt for pedagogikk,  
Universitetet i Sørøst-Norge  
karin.hognestad@usn.no

Marit Bøe, Institutt for pedagogikk,  
Universitetet i Sørøst-Norge  
marit.boe@usn.no

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.28603>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

bemanningsvirksomhet virker sammen og gjensidig former organisatoriske vilkår og praksiser. Forskning viser at når ledelse utøves som et kollektivt og samarbeidsorientert anliggende, kan det bidra til en positiv spiral der arbeidsmiljø, rekruttering og stabilitet styrkes (Elmersjö et al., 2025). Disse sammenhengende er særlig relevant i barnehagesektoren, hvor kvaliteten på det pedagogiske arbeidet har direkte betydning for barns trivsel, utvikling og læring. I norsk kontekst har bemanning i barnehagen derfor fått økende politisk og faglig oppmerksomhet (Utdanningsdirektoratet, 2025; Utdanningsforbundet, 2025). utfordringer knyttet til bemanning og ledelsesutøvelse er ikke unikt for barnehagesektoren. Forskning fra helse- og omsorgstjenestene i Norge viser at vedvarende personellmangel skaper økt arbeidsbelastning, høyt sykefravær og svakere rekruttering, noe som igjen stiller betydelige krav til ledelse og organisering (Gautun, 2020).

Økt grunnbemanning er løftet fram som et sentralt virkemiddel for å styrke kvaliteten i barnehagens pedagogiske praksis og for å skape mer bærekraftige arbeidsvilkår for personalet (Bråten et al., 2024). Den ordinære bemanningsnormen for barnehager i Norge stiller krav om at barnehagene har en bemanning som tilsvarer minimum én ansatt per tre barn under tre år, og minimum én ansatt per seks barn over tre år. I barnehagelovens bestemmelser om grunnbemanning heter det videre at «Bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet» (Kunnskapsdepartementet, 2005/2023). Bemanningsnormen gjelder for barnehagen i sin helhet, ikke for hver enkelt barnegruppe. Økt grunnbemanning åpner for ledelsesmessige prioriteringer og reiser spørsmål om hvordan økt grunnbemanning faktisk omsettes i ledelsespraksis og handlingsrom på enhetsnivå.

Som Jensen et al. (2023) understreker, legger strukturkvaliteten rammene for prosesskvaliteten, det vil si relasjonene mellom barn og personal og kvaliteten i samspillet og omsorgen. Samtidig viser en ny studie at barnehager med styrket grunnbemanning kun oppfyller den vedtatte bemanningsnormen inne på avdelingen i arbeidet med barna i korte tidsrom i løpet av dagen (Hognestad, 2025). Dette peker på et gap mellom formelle rammer og faktisk bemanningssituasjon i barnehagen.

Forsøksordningene med økt grunnbemanning har likevel vist at flere ansatte kan bidra til mer stabilitet, bedre arbeidsmiljø og økt kvalitet i det pedagogiske tilbudet (Hognestad et al., 2025). Yssen et al. (2024) rapporterer at fast ekstra bemanning gir trygghet og kontinuitet, reduserer behovet for eksterne vikarer og frigjør tid til faglig arbeid. Tilsvarende viser Bråten et al. (2024) at barnehagene opplever bedre muligheter til å følge opp enkeltbarn, styrket foreldresamarbeid og økt kapasitet til kompetanseheving blant ansatte. Dette aktualiseres spørsmålet om hvordan økte bemanningsressurser faktisk brukes og ledes i barnehagens hverdagsliv.

Forskning viser at ledelsen fra barnehagens daglige leder og enhetsleder er avgjørende for pedagogisk kvalitet og utvikling i barnehagen (Alvestad & Gjems, 2021). I det videre brukes betegnelsen *enhetsleder* om ledernivået med overordnet ansvar for en eller flere barnehager. Når ledelse er sentralt for kvalitet, og økt bemanning åpner for nye organisatoriske og pedagogiske muligheter, fremstår det som et lite utforsket spørsmål hvordan enhetsledere leder i møte med endret bemanningsstruktur. Dette spørsmålet aktualiseres ytterligere ved at enhetsledere samtidig rapporterer om betydelig arbeidsbelastning og stress knyttet til både administrativt arbeid og utfordringer med fravær i personalet (Bøe et al., 2020; Gjerustad et al., 2020). En styrking av grunnbemanningen kan derfor sees som et tiltak som både åpner et nytt handlingsrom og stiller nye krav til ledelse. På den ene siden kan flere ansatte gi økt kapasitet til mer fleksibel ressursbruk og bedre rammer for faglig utviklingsarbeid i personalgruppen. På den andre siden innebærer tiltaket økte forventninger om at ressursene skal omsettes i bedre kvalitet, samt et mer komplekst ansvar knyttet til organisering og ledelse av flere ansatte i barnehagen. Økt bemanning gir dermed både et utvidet rom for pedagogisk ledelse og et skjerpet ansvar for å realisere potensialet som ligger i satsingen.

Hensikten med denne artikkelen er å bidra med mer kunnskap om hvordan enhetsledere leder når grunnbemanningen økes i virksomheten, og hvordan de bruker det utvidede handlingsrommet til å skape nye muligheter for utvikling av pedagogisk kvalitet. Med utgangspunkt i et perspektiv på ledelse som sosial praksis rettes oppmerksomheten mot enhetsledernes beskrivelser av sine daglige lederhandlinger og prioriteringer. Artikkelen tar utgangspunkt i følgende problemstilling: Hvordan beskriver enhetsledere i barnehagen sin daglige ledelse for å realisere potensialet med økt grunnbemanning?

## BEMANNING OG LEDELSE I OFFENTLIG SEKTOR – ET BREDERE PERSPEKTIV

Forskning fra andre deler av offentlig sektor viser at sammenhenger mellom bemanning, ledelsespraksiser og kvalitet ikke er unike for barnehagen, men kjennetegner store deler av velferdsstatens tjenestearbeid. Innen helse- og omsorgssektoren har nyere forskning bekreftet og videreutviklet de klassiske funnene til Aiken et al. (2002) om at bemanningsnivåer direkte påvirker lederes handlingsrom, kvalitet og arbeidspress. Lasater et al. (2021) oppsummerer hvordan lav bemanningstetthet i helsesektoren utfordrer kvalitetsarbeidet og øker utbrenthet i personalgruppen.

Nyere systematiske kunnskapsoppsummeringer viser at bemanning, relasjonell ledelse og kvalitet er tett sammenvevd på tvers av kontekster. En omfattende review fra Hult et al. (2023) dokumenterer at ledere som bygger på tilgjengelighet, kommunikasjon og støtte i hverdagspraksis er de mest konsekvent

positive lederne for både ansatte og organisasjoner. Også studier fra 2024 gir ny og oppdatert innsikt i hvordan ledere i omsorgssektoren arbeider i møte med bemanningsutfordringer. Li et al. (2024) viser gjennom intervjustudier hvordan ledere kontinuerlig må gjøre situerte vurderinger og mikrojusteringer for å håndtere bemanningspress og sikre kvalitet i helsetjenestene, og hvordan organisatoriske, profesjonelle og strukturelle faktorer virker sammen i dette arbeidet. Tilsvarende finner Yu et al. (2024) at ledere i sykehussektoren står i komplekse avveininger mellom budsjett, kompetanse, pasientbehov og arbeidsmiljø, og at disse vurderingene krever fleksibel ressursbruk og kontinuerlig dialog. Bemanning og rekrutteringspress er blant de mest gjennomgående utfordringene for ledere i hele helsetjenesten. AONL (2025) finner at ledernes viktigste bekymringer er knyttet til bemanning, personalstabilitet og emosjonell belastning hos ansatte, og at dette påvirker deres handlingsrom og prioriteringer i hverdagen. Samlet sett peker den tverrsektorielle og oppdaterte forskningen på at bemanning må forstås som en strukturell faktor som både muliggjør og begrenser ledelsespraksiser som et virkemiddel for å realisere potensialet i personalgruppen.

## PRAKSISPERSPEKTIV PÅ LEDELSE

Valget av et praksisperspektiv på ledelse som sosial praksis er særlig relevant for denne studien fordi problemstillingen retter oppmerksomheten mot hva enhetsledere faktisk gjør i det daglige når bemanningsstrukturen endres. Økt grunnbemanning skaper både nye muligheter og nye krav i lederhverdagen, og dette krever et teoretisk perspektiv som kan fange opp ledelse slik den utøves i situasjonene og relasjonene i det daglige arbeidet. Praksisperspektivet, slik det er utviklet av blant andre Mintzberg (1973) og Tengblad (2012), men senere tilpasset barnehagekonteksten av Bøe & Hognestad (2015, 2024), gir et begrepsapparat for å analysere nettopp disse hverdagslige lederhandlingene. Perspektivet gjør det mulig å studere hvordan små, situerte beslutninger, kommunikative handlinger og relasjonelle prosesser utgjør kjernen i ledelsen av barnehagen.

Andre teoretiske tilnærminger, som distribuert ledelse, kunne også vært relevante. Distribuert ledelse, slik det er utviklet blant annet av Spillane et al. (2004), er i likhet med praksisperspektivet opptatt av hva ledelse er i praksis og hvordan den utøves i hverdagslige situasjoner. Distribuert ledelse retter imidlertid primært oppmerksomheten mot hvordan ledelsesfunksjoner fordeles mellom flere aktører og kjennetegnes som et kollektivt fenomen, der samspill mellom personer og situasjoner står sentralt. I denne studien er fokus mindre på hvordan ledelsesfunksjoner fordeles i organisasjonen og mer på hvordan enhetslederne selv beskriver sine konkrete, situerte og ofte mikrobaserte lederhandling i møte med økt bemanning. Praksisperspektivet på ledelse som sosial praksis gir derfor et mer presist

analytisk grep for å forstå nettopp lederens egen hverdagspraksis og handlingsrom i en endret bemanningsstruktur.

Praksisperspektiv på ledelse har oppstått som en kritikk av normative ledelsesmodeller som ofte skaper avstand mellom teori og praksis (Alvesson & Sveningsson, 2003; Karp, 2019; Karp et al., 2018; Klev & Vie, 2014; Tengblad, 2012). Innenfor ledelsestradisjonen lederarbeid og lederatferd har empiriske studier bidratt til utvikling av et praksisperspektiv på ledelse. Henry Mintzberg har vært en sentral bidragsyter med sin klassiske studie *The Nature of Managerial Work* (1973) der han fulgte fem toppledere gjennom observasjon for å dokumentere hva ledere faktisk gjør. Senere har blant annet Tengblad (2012, s. 348) utviklet praksisperspektivet videre. Tengblad beskriver hvordan ledeses daglige ledelse i stor grad preges av det han kaller «muddling through», som viser til uformelle handlinger der ledere responderer på hendelser som oppstår gjennom dagen snarere enn av planlagte og strukturerte handlinger.

På bakgrunn av sine observasjoner av ledere i daglig praksis utviklet Mintzberg en taksonomi over verbale kommunikasjonshandlinger i ledelse. Denne taksonomien har senere blitt videreutviklet og utvidet med kategorien omsorg og hensyn (Vie, 2009) og tilpasset barnehagekonteksten der den også er utvidet med kategorien ledelse av kunnskapsutvikling. I en studie av førstelinje ledere (med stilling som pedagogiske ledere på avdelingen i barnehagen), ble det undersøkt i hvilken grad lederne anvendte ulike kommunikative lederhandlinger i det pedagogiske arbeidet, og hvordan slike handlinger fungerte som nøkkelfaktorer for kvalitet og utvikling i barnehagens daglige praksis (Bøe & Hognestad, 2015; Hognestad & Bøe, 2025).

Denne studien har benyttet ledelsestaksonomien, som vist i *tabell 1*, som utgangspunkt for intervjuene med enhetslederne.

**Tabell 1** De verbale kontaktformene i ledelse gruppert i syv typer lederhandlinger

| Type lederhandling             | Forklaring                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informasjonshandlinger         | Omfatter både å gi og motta informasjon, samt å delta i informasjonsdialoger og observasjonsrunder i avdelingen.                                                                               |
| Forespørsler og henverdeler    | Inkluderer forespørsler mellom ledere på samme og ulike ledernivå, forespørsler fra ansatte om godkjenning eller handling, og dialoger rundt slike forespørsler – både fra og til enhetsleder. |
| Ressursfordeling               | Handler om å delegere og fordele personalressurser til oppgaver som skal utføres, og å sikre optimal bruk av bemanningen.                                                                      |
| Uformelle møter                | Møter som oppstår spontant i løpet av dagen, ofte som respons på situasjoner eller behov som oppstår.                                                                                          |
| Beslutningstaking              | Strategiske avgjørelser som enhetsleder tar på egen hånd, uten nødvendigvis å involvere medarbeidere.                                                                                          |
| Ledelse av kunnskap-sutvikling | Faglig baserte handlinger som har til hensikt å utvikle kompetanse og praksis blant ansatte, ofte gjennom refleksjon, veiledning og kollektive læringsprosesser.                               |
| Omsorg og hensyn               | Handlinger som uttrykker støtte, forståelse og ivaretagelse av ansatte, både i møte med endringer og i det daglige arbeidet.                                                                   |

Med utgangspunkt i ledelsestaxonomien er enhetslederne bedt om å beskrive hva de faktisk gjør i sin daglige ledelse med oppmerksomhet rettet mot hvordan de leder for å realisere potensialet med flere ansatte i barnehagen.

## METODE

Denne studien er forankret i en sosiokulturell forskningstradisjon, som legger vekt på hvordan sosiale interaksjoner og kulturelle kontekster former individers handlinger og forståelser (Denzin & Lincoln, 2011). I lys av dette perspektivet, er ledelse i barnehagen forstått som en sosial praksis, hvor relasjoner, kommunikasjon og felles erfaringer er sentrale elementer. Studien er forankret i et pilotprosjekt der en kommunal barnehageeier gjennom et politisk vedtak besluttet å øke grunnbemanningen i tre barnehager på til sammen seks avdelinger.

For å undersøke hvordan ledelse fungerer i praksis i disse barnehagene, benytter studien kvalitative intervjuer med enhetsledere (kalt styrere i rammeplanen for barnehager i Norge). Intervjuer gir en dypere forståelse av komplekse fenomener som ledelse ved styrket grunnbemanning, og gir rom for nyanserte svar og refleksjoner fra deltakerne. Utvalget av informanter er derfor basert på en strategisk tilnærming, hvor vi har inkludert enhetsledere med spesifikk erfaring om fenomenet. Gjennom kvalitative intervjuer med de fire enhetsledere over halvannet år undersøkte vi hvordan ledelse utøves i praksis når rammebetingelsene endres. Informantene ble rekruttert gjennom kontakt med barnehagemyndigheten i kommunen. Etter innledende kontakt ble det sendt ut en informert samtykkeerklæring til alle mulige deltakere, hvor formålet med studien, samt deres rettigheter som informanter, ble tydeliggjort. Alle informantene ga sitt samtykke til å delta i

studien, og ble informert om at de kunne trekke seg når som helst uten konsekvenser for deres stilling eller forhold til barnehagen.

### **Datainnhenting**

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. Denne intervjumetoden ble valgt for å tillate en fleksibel og åpen tilnærming til datainnsamlingen, samtidig som vi hadde en klar struktur å forholde oss til. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i ledelse som sosial praksis og basert på taksonomien av lederhandlinger identifisert av Bøe og Hognestad (2015). Taksonomien omfatter syv lederhandlinger: informasjons handlinger, forespørsler og henvendelser, ressursfordeling, uformelle møter, strategiske beslutninger, ledelse av kunnskapsutvikling, samt omsorgs- og hensynshandlinger. Disse handlingene danner grunnlaget for spørsmålene i intervjuguiden.

Det ble gjennomført 12 intervjuer i perioden 2021-2023 med de 4 enhetsledere (2 delte lederstilling og begge deltok sammen på intervjuene). Vi intervjuet enhetslederne 4 ganger hver. Intervjuene ble gjennomført digitalt, hovedsakelig som følge av Covid-19-restriksjoner og geografiske avstander. Hvert intervju varte om lag 60 minutter og ble gjennomført med informantenes samtykke. For sikkert lydopptak og oppbevaring ble Nettskjema (UiO) benyttet som verktøy i intervju-situasjonen. Digitale intervjuer kan gi økt tilgjengelighet og fleksibilitet, men også innebære metodologiske og relasjonelle utfordringer, blant annet når det gjelder etablering av tillit, fortrolighet og nærvær (Archibald et al., 2019). For å ivareta dette ble det lagt vekt på å etablere en god relasjon fra starten av intervjuet.

### **Dataanalyse**

Dataanalysen ble gjennomført ved hjelp av en tematisk analysemetode, som er særlig egnet for å identifisere mønstre og meningsbærende temaer i kvalitative intervjudata (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene ble transkribert i Nettskjema og deretter gjennomlest flere ganger av forskerne for å oppnå et helhetlig inntrykk av materialet. I første fase markerte hver forsker utsagn som fremsto som særlig interessante i lys av forskningsspørsmålet. Utsagnene ble deretter diskutert i fellesskap og gruppert i en foreløpig kodestruktur basert på de syv lederhandlingene i taksonomien for ledelse. Taksonomien fungerte som et analytisk rammeverk som gjorde det mulig å organisere og sammenligne ledernes handlinger på tvers av kontekster og situasjoner.

I neste fase ble analysen videreutviklet gjennom en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming (Alvesson & Sköldberg, 2018). Den deduktive delen innebar å undersøke hvordan enhetsledernes beskrivelser kunne forstås i lys av de syv kategoriene i taksonomien, mens den induktive delen åpnet for å identifisere nye nyanser og betydninger innenfor hver kategori. Dette ga rom for å fange opp

bredden i erfaringene av ledelsespraksis i det daglige slik den beskrives av enhetslederne. Kodingen ble gjennomgått og drøftet av forskerne sammen, med særlig oppmerksomhet på hvordan utsagnene representerte både individuelle erfaringer og kollektive mønstre. Det endelige analyseskjemaet kombinerte dermed taksonomiens strukturerte begrepsapparat med en empiribasert fortolkning av lederens erfaringer. Resultatpresentasjonen nedenfor følger taksonomiens hovedkategorier, der hver lederhandling illustreres med empiriske eksempler og analytiske fortolkninger.

### *Metodiske begrensninger*

Denne studien bygger på gjentatte kvalitative intervjuer med enhetsledere som har erfaring med økt grunnbemanning. Designet gir dybdeforståelse og innblikk i endringsprosesser over tid, men innebærer metodiske begrensninger. Siden studien ikke inkluderer barnehager uten økt bemanning, mangler datamaterialet en komparativ dimensjon. Vi kan derfor ikke si noe om hvordan lederpraksis utviklet seg i barnehager uten personalforsterkning. Siden studien ikke inkluderer barnehager uten økt bemanning, kan vi ikke utelukke at enhetsledernes beskrivelser også påvirkes av oppmerksomheten rundt pilotprosjektet, eller av et ønske om å vise at tildelte ressurser har positiv effekt. Slike forhold kan ha påvirket hvordan lederne presenterer erfaringene sine. Til tross for dette gir det kvalitative designet verdifull innsikt i hvordan lederne navigerer i sitt utvidede handlingsrom og omsetter økt bemanning i praksis. Målet er ikke statistisk generalisering, men å utvikle kunnskap om lederes erfaringer, vurderinger og mikrolederhandlinger i en endret rammestruktur. Funnene er derfor kontekstuelle og utforskende og peker på behovet for videre forskning som sammenligner barnehager med og uten økt bemanning.

En ytterligere begrensning er at studien kun bygger på enhetsledernes perspektiv. Økt bemanning kan også påvirke medarbeideres arbeidsbelastning, handlingsrom og rolleforståelse. Intervjuer med ansatte kunne gitt et supplerende blikk på hvordan bemanningsøkningen oppleves og om nyansatte møter utfordringer knyttet til etablerte praksiser. Dette ligger utenfor studiens ramme, og funnene må forstås som en analyse av lederens erfaringer, ikke en helhetlig undersøkelse av hvordan økt bemanning påvirker organisasjonen og medarbeiderskapet som helhet.

## RESULTATER

I resultatdelen presenteres funnene gjennom analytiske beskrivelser av enhetsledernes lederhandlinger, strukturert etter de syv kategoriene i ledelsestaksonomien. Sitater er brukt selektivt for å illustrere sentrale mønstre i materialet og gi innblikk i hvordan enhetslederne selv setter ord på sine erfaringer. Hensikten har ikke vært å gi en uttømmende representasjon av alle utsagn, men å synliggjøre karakteristiske trekk ved ledelsespraksisen slik den kommer til uttrykk på tvers av intervjuene.

## Informasjonshandlinger

Enhetslederne gir uttrykk for at økt grunnbemanning ikke bare frigjør tid, men også skaper strukturelle forutsetninger for mer systematisk og kvalitativ informasjonsdeling. Gjennom bruk av informasjonsmøter og daglig kommunikasjon søker de å etablere en felles forståelse for organisatoriske endringer og underliggende intensjoner. En leder reflekterer kritisk over hvordan det innledende fokuset i prosjektet var dominert av kvantitative vurderinger knyttet til antall ansatte, snarere enn en kvalitativ tilnærming til innhold, formål og bevissthet rundt bemanningsstrukturens funksjon.

Jeg fikk følelsen av at det var mye snakk om antall personer og ikke så mye om innhold og kvalitet og bevissthet rundt hvorfor vaktsystemet var satt opp som det var. Jeg hadde informasjonsmøter hvor vi gikk gjennom kriteriene for å ha økt grunnbemanning, for å skape en felles forståelse rundt det.

Dette sitatet viser hvordan lederne tar initiativ til å formidle bakgrunnen for bemanningsøkningen, og bruker møtene til å forankre endringer i personalgruppen. Økt bemanning gir også bedre flyt i hverdagskommunikasjonen:

Jeg opplever at dette, når det gjelder å kunne gi informasjon direkte til en ansatt for eksempel, oppleves som lettere i avdelingene med økt grunnbemanning. Fordi det er flere, så går det raskere, og det er på en måte bedre kvalitet på informasjonen, fordi vi har litt bedre tid.

Enhetsledernes beskrivelser indikerer at økt grunnbemanning ikke bare forbedrer informasjonsflyten, men også styrker kvaliteten og tilgjengeligheten i den daglige oppfølgingen av ansatte. Dette kan forstås som en strukturell endring som muliggjør mer kontinuerlig og kontekstsensitiv kommunikasjon, der ledere får bedre forutsetninger for å tilpasse informasjon og støtte til den enkelte medarbeiders behov i praksis.

## Forespørsel og oppfordring

Informantene beskriver hvordan de aktivt engasjerer seg i dialog med ansatte for å justere vaktordninger og møteplaner, der organisatoriske strukturer utvikles i samspill med praksisnære erfaringer. Økt grunnbemanning fremstår som en muliggjørende faktor for å tenke nytt om organiseringen, men endringsprosesser utløser også motstand og uro. Dette peker på et spenningsfelt mellom struktur og kultur, der ledere må navigere mellom behovet for effektiv ressursutnyttelse og hensynet til etablerte praksiser og ansattes trygghet. Motstand tolkes ikke nødvendigvis som negativ, men som et uttrykk for at endringer berører profesjonelle identiteter og arbeidsfellesskap, og dermed krever ledelsesmessig sensitivitet og

dialogisk tilnærming. En leder forteller: «Jeg gikk i dialog med dem, og da var det også litt motstand. Men jeg forsto at motstanden handler om enkeltpersoner som ikke ønsker visse vakter. Så jeg måtte gå inn og si at vi ser på vaktssystemet fordi det er det beste for barna og avdelingene». Dette sitatet illustrerer hvordan enhetslederne balanserer individuelle hensyn med barnehagens helhetlige pedagogiske mål. Det viser også hvordan de tar en tydelig lederrolle i å forklare og begrunne endringer, og samtidig forsøker å skape forståelse og aksept i personalgruppen.

Forespørsler og oppfordringer går ikke bare fra ansatte til enhetsleder, men også motsatt vei. Økt bemanning gir lederne større handlingsrom til å involvere ansatte i refleksjon og beslutninger som oppstår spontant i hverdagen, som en sier: «Da vurderer jeg at avdelingen har nok ressurser til at jeg kan avbryte og videreformidle samtalen med forelderen, diskutere med relevant personale, og gi et mer gjennomtenkt og solid svar tilbake». Her ser vi hvordan enhetslederne bruker forespørsler som en anledning til å involvere ansatte i faglige vurderinger og beslutninger. Økt bemanning gir rom for mer kvalitative samtaler, og enhetslederne kan bruke sin tilgjengelighet til å støtte ansatte i å håndtere situasjoner som krever refleksjon og profesjonell dømmekraft. Denne typen ledelseshandlinger viser hvordan forespørsel og oppfordring ikke bare handler om praktisk koordinering, men også om å bygge en kultur for samarbeid, ansvar og faglig dialog. Enhetslederne fremstår som en aktiv deltaker i personalets arbeid, og bruker sin posisjon til å fremme pedagogisk kvalitet gjennom hverdagslige interaksjoner.

### Ressursfordeling

Informantene beskriver hvordan de strategisk fordeler personalressurser for å sikre pedagogisk kvalitet i barnegruppene. Økt grunnbemanning gir mulighet for mer fleksibel og behovsbasert organisering, og enhetslederne tar aktivt grep for å tilpasse bemanningen til barnas behov gjennom dagen. «Hensikten med vaktssystemet for lederne er å spre personalet slik at ressursene er størst i de periodene av dagen hvor behovet også er størst for barna, og best sikrer pedagogisk kvalitet i avdelingen». Sitatet illustrerer en bevisst og målrettet bruk av bemanningsressurser. Enhetslederne ser ikke bare på antall ansatte, men på hvordan ressursene kan fordeles slik at de gir størst effekt for barnas trivsel og utvikling. Det fremgår en bevissthet om at kvaliteten på tilstedeværelse er avgjørende, særlig i situasjoner som overgangsfaser, måltider og lek – arenaer som er sentrale for barnas trivsel, relasjonsbygging og utvikling. Dette tyder på at lederne ser bemanning som et virkemiddel for å styrke det pedagogiske arbeidet, og at de aktivt prioriterer ressursbruk ut fra barnas behov og situasjonens betydning, snarere enn å følge faste rutiner eller fordelingsprinsipper. Det handler om å være til stede når det virkelig gjelder, for eksempel i overgangssituasjoner, måltider og lek.

Ressursfordeling handler også om å tilpasse møtevirksomheten slik at den ikke går på bekostning av tilstedeværelse i barnegruppene. En av informantene uttrykker dette slik: Vi har kuttet ned på møtene til det vi opplever som et minimum, samtidig som alle får delta i noen.» Her ser vi hvordan lederne forsøker å balansere behovet for faglig utvikling og kollektiv refleksjon med hensynet til kontinuitet og stabilitet i det daglige arbeidet med barna. Økt bemanning gir rom for å inkludere flere i møter, men lederne er samtidig opptatt av å sikre at barnegruppene ikke blir sårbare når ansatte er fraværende.

Samlet sett viser funnene at enhetslederne utøver en aktiv og kontekstsensitiv ressursfordeling, der vurderinger av personalets plassering og funksjon skjer i tett samspill med praksisens krav og muligheter. Ressursbruken fremstår ikke som statisk, men som en dynamisk prosess der ledere kontinuerlig avveier hvordan bemanningen kan støtte både barnas utviklingsbehov og personalets faglige vekst. Dette krever ikke bare oversikt og nærhet til praksis, men også evne til å prioritere og handle strategisk i en kompleks og omskiftelig arbeidshverdag.

### Uformelle møter

Informantene beskriver hvordan økt grunnbemanning har skapt bedre forutsetninger for uformelle møter og spontane samtaler i løpet av dagen. Dette oppleves som verdifullt både for ledelse og for kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Når det er flere ansatte til stede i avdelingene, blir det lettere for enkeltpersoner å ta en «profesjonell time-out» og søke støtte eller veiledning hos enhetslederne uten at det går ut over driften. Enhetsledernes åpne dør på kontoret blir i større grad besøkt av ansatte fra de styrkede avdelingene, fordi de har bedre forutsetninger for en 'profesjonell time-out' med leder i løpet av dagen. Dette viser hvordan enhetslederen aktivt bruker sin tilgjengelighet som en del av sin ledelsesstrategi. I stedet for å vente til faste møter, kan utfordringer og spørsmål tas opp fortløpende, noe som gir rom for raskere og mer kontekstsensitiv problemløsning slik en av informantene forteller. «Utfordringer som oppstår på denne måten trenger ikke å akkumuleres og vente til neste møte, men kan luftes som ferskvare, reflekteres over og finne løsninger der og da.»

Enhetslederne opplever at denne typen uformelle møter gir bedre kvalitet i dialogen med ansatte, og at det bidrar til en mer dynamisk og responsiv ledelsespraksis. Det gir også mulighet for å fange opp små signaler og justere praksis for utfordringer vokser seg store. I tillegg styrker det relasjonen mellom enhetsleder og ansatte, og bidrar til en kultur der det er lav terskel for å søke støtte og dele refleksjoner. Denne formen for ledelse krever at enhetslederen er til stede, tilgjengelig og villig til å gå inn i faglige samtaler i øyeblikket. Økt bemanning gjør dette mulig, og informantene beskriver det som en viktig kvalitet ved deres daglige ledelse.

## Beslutningstaking

Enhetslederne beskriver hvordan de tar strategiske beslutninger om organisering og prioriteringer, ofte alene, men med tydelig hensikt om å styrke kvaliteten og sikre gjennomføring. Økt bemanning gir dem større handlingsrom, og de tar ansvar for å sette retning og sikre at intensjonene med bemanningsøkningen faktisk realiseres. «Min beslutning har vært at det skal gjøres og at de må få tid. Alle skal, også fagarbeidere og assistenter, ha lest det før de går til et faglig forum.» Dette sitatet viser hvordan enhetslederen tar en tydelig lederrolle i å sikre at alle ansatte, uavhengig av stilling, får mulighet til faglig forberedelse og deltakelse. Beslutningen handler ikke bare om organisering, men om å skape likeverdige betingelser for profesjonell utvikling og deltakelse i faglige samtaler.

Informantene beskriver også hvordan økt bemanning gir dem styrke til å stå i krevende prosesser, og at ressursene gir dem mulighet til å gjennomføre endringer som ellers kunne vært vanskeligere å realisere. «Å stå i det vanskelige, for meg som leder, har vært lettere fordi vi har hatt ressurser. Det er ikke det som har stoppet oss.» Her ser vi hvordan enhetslederen opplever at tilgjengelige ressurser gir trygghet og kapasitet til å håndtere motstand og kompleksitet. Beslutningstaking fremstår som en aktiv og ansvarlig del av lederens praksis, der hun tar grep for å sikre at intensjoner og målsetninger faktisk omsettes i handling. Beslutningene enhetsledere tar er ikke nødvendigvis kollektive, men de er forankret i en forståelse av hva som er best for barna, personalet og barnehagens helhetlige pedagogiske arbeid. Dette krever både faglig dømmekraft og mot til å stå i endringer som kan vekke motstand.

## Ledelse av kunnskapsutvikling

Det kommer fram i materialet at økt grunnbemanning har gitt enhetslederne bedre forutsetninger for å lede faglig utvikling og refleksjon i personalgruppen. De ser bemanningsøkningen som en mulighet til å styrke det pedagogiske arbeidet, ikke bare gjennom økt tilstedeværelse, men ved å skape rom for kollektiv læring og profesjonell dialog: «Det handler ikke bare om antall personer, det handler om at vi ønsker å se om det gjør en forskjell for kvaliteten for barna.» Sitatet viser hvordan enhetslederen løfter blikket fra struktur til innhold, og setter pedagogisk kvalitet som mål for bemanningsøkningen. For å realisere dette, fasiliterer enhetslederen ulike former for faglig utvikling, blant annet gjennom praksisfortellinger, lesing av fagtekster og deltakelse i faglige fora. Enhetslederen tar ansvar for å sikre at alle ansatte får tid og anledning til å forberede seg faglig, uavhengig av stilling. Dette bidrar til å skape en inkluderende læringskultur der alle ansatte ses som ressurser i det pedagogiske utviklingsarbeidet.

Et sentralt funn er at økte personalressurser skaper rom for mer kvalitative og reflekterte samtaler mellom leder og ansatte. I stedet for å gi raske svar i en travel

hverdag, beskriver informantene at de nå har mulighet til å gi mer meningsfulle tilbakemeldinger og veiledning som er tilpasset den enkeltes behov og situasjon. De beskriver også hvordan de bruker sin faglige kompetanse til å utfordre og støtte personalet i refleksjon og praksisutvikling:

Jeg tror det har vært min rolle i det, å pirke litt og sette ord på ting, utfordre oss litt – slik at vi går i samme retning med samme forståelse. (...) Nå kan jeg delta i mer refleksive samtaler. Jeg har tid til å svare på henvendelser på en mer kvalitativ måte enn å tenke at jeg må være effektiv. De trenger ikke å få et effektivt svar fra meg, men et meningsfullt svar.

Sitatene viser hvordan enhetslederen ser sin rolle som faglig leder, ikke bare som organisator, men som en som bidrar til å utvikle felles forståelse og praksis. Økt bemanning gir lederne tid og kapasitet til å gå inn i faglige samtaler, støtte ansatte der de er, og bidra til kollektiv kunnskapsbygging.

Samtidig viser funnene at enhetslederne knytter de økte ressursene til et politisk ansvar for å dokumentere og synliggjøre kvaliteten i barnehagens arbeid. De vektlegger at personalet skal bidra aktivt gjennom skriving av praksisfortellinger, som både gir grunnlag for profesjonell refleksjon internt og fungerer som dokumentasjon utad, overfor foreldre og lokale myndigheter. Enhetslederne forventer at de ansatte deltar i dette arbeidet, men støtter dem samtidig ved å legge til rette for refleksjon og veiledning. På denne måten får personalets undersøkende og reflekterende praksis en dobbel funksjon: den fremmer pedagogisk kvalitet og brukes som et strategisk virkemiddel for å legitimere den politiske satsingen på økt bemanning. Ledelse av kunnskapsutvikling fremstår som en sentral dimensjon i ledernes arbeid, og de bruker økt bemanning som en strategisk ressurs for å styrke barnehagens pedagogiske kvalitet gjennom kontinuerlig læring og refleksjon.

### **Omsorg og hensyn**

Økt grunnbemanning synes å ha gitt enhetslederne bedre forutsetninger for å ivareta ansatte i møte med endringer og nye krav. Når bemanningen øker, oppstår også muligheter for å støtte ansatte mer aktivt, både faglig og emosjonelt i det daglige arbeidet. Flere av informantene forteller at endringer i arbeidsoppgaver og forventninger kan oppleves som krevende for enkelte ansatte, og at det er viktig å møte dette med forståelse og tydelig ledelse. «Det var en endring som var ganske tung for noen, fordi det krevde ansatte som er veldig til stede i barnets lek og verden. Jeg syntes det var en stor endring (...). Det handler om forståelse og kunnskap, og vi kunne da ta det på alvor.» Her ser vi hvordan enhetslederen anerkjenner at endringer i praksis som krever mer nærvær og deltakelse i barnas lek kan være utfordrende for enkelte. Ved å ta motstanden på alvor og møte den

med faglig støtte og omsorg, bidrar lederen til å skape trygghet og utvikling i personalgruppen, som en sier: «Å ivareta ansatte som synes endringen er krevende er essensielt».

Enhetslederne viser her hvordan de tar ansvar for å støtte ansatte som opplever endringer som utfordrende. Økt bemanning gir rom for å stå i slike prosesser, og lederne opplever at de har kapasitet til å møte motstand med omsorg og faglig støtte. En viktig del av denne omsorgen handler om tilgjengelighet og muligheten for det informantene omtaler som en «profesjonell time-out» (se også uformelle møter). De opplever at dialogen med ansatte har blitt mer aktiv og gjensidig. Økt bemanning gir rom for tettere kontakt, og ansatte benytter seg i større grad av muligheten til å søke støtte og dele refleksjoner. Dette styrker relasjonen mellom enhetslederen og ansatte, og bidrar til en kultur der omsorg og faglig utvikling er tett sammenvevd.

Omsorg og omtanke fremstår som en integrert del av enhetslederens ledelsespraksis, og lederne bruker sin rolle til å skape et arbeidsmiljø preget av trygghet, støtte og profesjonell utvikling. Dette er særlig viktig i endringsprosesser, der ansatte kan oppleve usikkerhet eller motstand. Ved å være til stede, lytte og støtte, bidrar enhetslederne til å bygge en kultur for læring og fellesskap.

## Oppsummering

Gjennom de syv lederhandlingene: informasjonshandlinger, forespørsel og oppfordring, ressursfordeling, uformelle møter, beslutningstaking, ledelse av kunnskapsutvikling samt omsorg og hensyn, utøver enhetslederne en praksisnær og relasjonell pedagogisk ledelse som kan forstås som nærledelse (Nissen et al., 2023). Nærledelsen kommer til uttrykk gjennom enhetsledernes tilstedeværelse, relasjonelle orientering og involvering i medarbeidernes arbeid, der ledelsen er tett på både ansatte og pedagogiske praksiser. Økt grunnbemanning fremstår som en strukturell forutsetning for et utvidet handlingsrom, der enhetslederne aktivt påvirker det pedagogiske arbeidet gjennom kontinuerlig samspill med medarbeiderne. Ledelse utøves ikke utelukkende gjennom formelle strukturer, men også i situasjonsnære kontekster, hvor lederne organiserer, støtter, utfordrer og reflekterer sammen med personalet. Dette bidrar til etablering av pedagogiske rutiner, retning og utviklingsprosesser som er forankret i praksis. Ledelse fremstår dermed som en kontinuerlig og kontekstsensitiv praksis, der tilgjengelighet og tilstedeværelse, blant annet gjennom uformelle møter og såkalte «profesjonelle time-outs», brukes strategisk for å støtte ansatte og fremme kvalitet. Denne formen for nærledelse krever både faglig innsikt og høy relasjonell kompetanse. Funnene viser hvordan enhetslederne aktivt bruker sin rolle til å utvikle en kultur preget av læring, omsorg og kollektiv profesjonell utvikling.

## DISKUSJON

I denne studien har vi undersøkt hvordan enhetslederne utnytter økte personalressurser gjennom målrettet lederpraksis, med fokus på deres daglige lederaktiviteter. Funnene viser at enhetslederne ikke bare organiserer og koordinerer det daglige arbeidet, men også skaper strukturer og arenaer for kunnskapsutvikling og refleksjon. Slik fremstår ledelse som sentralt for å omsette økt bemanning til forbedret pedagogisk praksis. Dette aktualiserer spørsmål om forholdet mellom ledelse, samarbeid og utvikling i sektoren, og understøtter forståelsen av bemanning som en strukturell forutsetning for kvalitet (Sommersel et al., 2013). En tilsvarende sammenheng mellom bemanningsnivå og kvalitet er også påvist i andre sektorer. For eksempel viser Lasater et al. (2021) at bemanning fungerer som en strukturell faktor som har betydning for kvaliteten i helsetjenestene.

Gjennom en ledelsestaksonomi utviklet med utgangspunkt i barnehageleders praksis (Bøe & Hognestad, 2024; Hognestad & Bøe, 2025) blir det tydelig hvordan enhetsledernes daglige lederarbeid formes i møte med økt grunnbemanning. De syv lederhandlingene synliggjør både kompleksiteten og variasjonen i praksis, og illustrerer hvordan økt bemanning kan åpne for nye måter å lede på. Samtidig viser funnene at flere ansatte også skaper et behov for hyppigere mikro-lederhandlinger, kontinuerlige tilpasninger og tett dialog med personalet for å sikre at ressursene faktisk omsettes i styrket pedagogisk arbeid. Relasjonell, tilgjengelig og støttende ledelse fremstår som særlig betydningsfull i kontekster preget av komplekse tjenester og høyt arbeidspress (Hult et al., 2025). Ledelse utøves her i liten grad gjennom store, strategiske grep, men snarere gjennom små, situerte handlinger der enhetslederne kontinuerlig justerer organisering, prioriteringer og faglig praksis (Karp, 2019). Som også vist av Karp et al. (2018), består ledelse i praksis av kontinuerlige mikro-lederhandlinger som reflekterer ledernes forsøk på å håndtere samtidige krav, forventninger og prioriteringer i en gitt kontekst. Enhetsledernes evne til å bruke slike mikro-lederhandlinger målrettet og relasjonelt blir løftet frem av enhetslederne som avgjørende for om bemanningsøkningen faktisk får betydning for utviklingen av pedagogisk kvalitet.

Begrepet mikroledelse kan forstås som en samlebetegnelse for disse hverdagslige, situerte og ofte lite synlige mikro-lederhandlingene som til sammen former lederpraksisen i det daglige arbeidet (Karp, 2025). Det skrives og snakkes ofte om de store grepene i ledelse, mens mindre oppmerksomhet rettes mot aktiviteter på mikronivå - aktiviteter som faktisk kan gjøre en betydelig forskjell i arbeidshverdagen. Funnene i denne studien viser nettopp hvordan mikro-lederhandlinger knyttet til daglig tilstedeværelse får økt betydning når bemanningen styrkes, og hvordan disse handlingene bidrar til å skape sammenheng, støtte og retning i personalgruppens arbeid. I denne sammenhengen fremstår nærledelse som en konkret uttrykksform for mikroledelse i praksis (Nissen et al., 2023). Gjennom

fysisk og relasjonell nærhet kan enhetslederne legge til rette for faglig refleksjon, veiledning og kollektive prosesser i personalgruppen, og dermed aktivt bruke bemanningsøkningen som en ressurs for pedagogisk utvikling.

Dette understreker at økt bemanning ikke bare gir rom for «å gjøre mer», men også for å utvikle pedagogisk arbeid gjennom systematisk faglig samhandling. Nærledelse kan dermed forstås som et resultat av hvordan enhetslederne utnytter potensialet i bemanningsøkningen gjennom daglige prioriteringer og små justeringer i hverdagen. Tidligere forskning viser at ledere som er synlige og tilgjengelige, har bedre forutsetninger for å fange opp behov, støtte personalet og bygge en kultur for refleksjon og læring (Alvesson & Sveningsson, 2003; Ljunggren et al., 2017). Alvesson og Sveningsson (2003) fremhever at ledelse ofte handler om nettopp disse hverdagslige interaksjonene – som å lytte, småprate og være til stede – som lett undervurderes, men som er avgjørende for relasjoner og utviklingsarbeid. I tråd med Jäppinen (2017) kan de små, situerte og kontinuerlige mikro-leaderhandlingene og samhandlingsmønstrene i daglig ledelse forstås som grunnlaget for organisatorisk læring og endring.

Samlet sett understøtter dette argumentet om at kvalitet i barnehagen skapes gjennom kontinuerlig samhandling og hverdagsnær ledelse, snarere enn gjennom formelle strukturer alene. En tilsvarende forståelse kommer også til uttrykk i nyere forskning fra omsorgstjenestene, der Li et al. (2024) viser hvordan ledere kontinuerlig må gjøre situerte vurderinger og justeringer i det daglige arbeidet for å sikre faglig forsvarlighet under varierende ressursbetingelser. Yu et al. (2024) beskriver videre hvordan slike mikrobetlutteringer utøves i et spenn mellom profesjonelle forventninger, budsjettmessige rammer og ulike kompetanse i personalgruppen. Dette speiler barnehageledernes beskrivelser av å balansere krav til kvalitet, tilstedeværelse og faglig utvikling i en kompleks arbeidshverdag.

Samtidig skaper bemanningsøkningen også nye krav. Flere ansatte innebærer flere relasjoner, større behov for koordinering og økte forventninger om faglig utviklingsarbeid og kvalitetsforbedring. Dette kan forsterke stressopplevelsen for enhetsledere, som allerede rapporterer om høye krav og krysspress mellom administrative oppgaver, pedagogisk ledelse og ekstern rapportering (Bøe et al., 2020; Gjerustad et al., 2020).

Et kritisk blikk viser dessuten begrensningene ved tiltaket. Som Hognestad (2025) dokumenterer, oppfyller selv barnehager med styrket grunnbemanning kun bemanningsnormen inne på avdeling i korte tidsvinduer. Likevel er det verdt å merke seg at bemanningen er styrket jevnt gjennom hele dagen. Slik skaper bemanningsøkning i seg selv strukturelle endringer. I arbeidet med å rekruttere og beholde personalet i barnehagen kan vi diskutere om dette likevel er en styrkning som holder. Forskning fra andre sektorer som helse og omsorg viser at arbeidsressurser har en viss beskyttende effekt som imidlertid avtar dersom påkjenningene

øker ytterligere. Hovedfunnet er at for å beholde omsorgspersonalet, må arbeidspåkjenningene reduseres over tid (Erlandsson & Szebehely, 2025).

Denne studien viser at selv en mindre økning i grunnbemanningen kan gi enhetslederne nye muligheter til å samarbeide med personalet og gir endrede muligheter til å initiere faglige prosesser for hele personalgruppen. Den økte bemanningen gjør det mulig for lederne å fasilitere gjennom sin ledelse for at flere i personalgruppen kan delta på faglige utviklingsmøter. Når enhetsledere legger vekt på kompetanseutvikling for eksempel gjennom praksisfortellinger, kan dette derfor forstås som en profesjonell strategi for utvikling, som respons på krav om synliggjøring og utvikling. Vi ser at arbeidsressursen ved den økte grunnbemanningen også benyttes utenfor avdelingen. Dette antyder at enhetsledernes ledelse av økt grunnbemanning kan åpne for et større handlingsrom for pedagogisk utvikling. Dette kan på sikt bidra til redusert arbeidspåkjenning både gjennom styrkede faglige verktøy for hele personalgruppen for å kunne håndtere komplekse situasjoner med barn som igjen øker mestringsfølelsen i hverdagen. Samtidig kan vi tenke at disse faglige time-outene gir verdifull veksling i arbeidspresstet til enkelte. Til sammen kan dette bidra til arbeidspåkjenning over tid som kan ha betydning for å beholde personalet og redusere turnover. Dersom forsøksordninger primært evalueres gjennom kvantitative indikatorer, som antall ansatte eller timer, så kan man risikere å overse de hverdagslige lederhandlingene og mikroprosessene som i realiteten er avgjørende for kvalitetsutvikling.

Enhetsledernes ledelseshandlinger blir derfor sentral i å navigere mellom politiske mål og pedagogisk praksis. De balanserer mellom ansvarstaking (responsibility), et etisk og faglig ansvar for kvalitet og regnskapsplikt (accountability), knyttet til krav om legitimering og dokumentasjon (Bjerke et al., 2025). Denne balanseringen skjer i en hybrid organisasjonskontekst (Ljunggren, 2024) der profesjonelle, politiske og markedsmessige logikker virker samtidig og ofte trekker i ulike retninger. Som en konsekvens utsettes enhetslederne for et vedvarende krysspress, der hensynet til pedagogisk kvalitet må forhandles i møte med strukturelle og styringsmessige rammer. Slike spenninger er ikke unike for barnehagesektoren, men gjenfinnes også i andre velferdstjenester som helse-, omsorg- og skolefeltet. På tvers av disse sektorene fremstår bemanning, rekruttering og opplevd arbeidsbelastning som gjennomgående faktorer som påvirker både lederutøvelse og tjenestekvalitet. AONL (2025) sin lederstudie dokumenterer for eksempel at bemanning, personalstabilitet og emosjonell belastning er blant de mest dominerende utfordringene for ledere i helsesektoren. Disse funnene speiler barnehageledernes beskrivelser av krevende prioriteringer og krysspress i arbeidshverdagen, og understreker hvordan strukturelle rammebetingelser setter tydelige føringer for ledernes handlingsrom.

## KONKLUSJON

Studien viser at satsingen på økt bemanning åpner for betydelige pedagogiske muligheter, særlig når ressursene anvendes strategisk og målrettet. Flere ansatte gir enhetslederne et utvidet handlingsrom som kan brukes til å styrke kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Funnene peker samtidig på at det ikke er antallet ansatte i seg selv som er avgjørende, men hvordan enhetslederne evner å omsette bemanningsøkningen til pedagogisk merverdi gjennom sin daglige ledelse. Konklusjonen er dermed at kvalitet i barnehagen i stor grad formes i det hverdagsnære lederarbeidet, der ledernes tilstedeværelse, prioriteringer og relasjonelle praksiser blir avgjørende for hvordan økte ressurser faktisk kan skape varige forbedringer i barnehagens praksis. Resultatene understreker betydningen av å forstå ledelse som en sosial og relasjonell praksis, der kvalitet utvikles gjennom hverdagsnære lederhandlinger som i liten grad fanges opp av kvantitative målorienterte styrings-systemer.

Studien bidrar videre med et praksisperspektiv på ledelse ved å anvende og videreutvikle Mintzberg (1973) sin taksonomi som et praksisnært analytisk verktøy i en barnehagekontekst, med særlig vekt på relasjonelle, omsorgsorienterte og kunnskapsutviklende lederhandlinger. Empirisk viser studien hvordan økt grunnbemanning endrer vilkårene for ledelse, ikke gjennom direkte eller lineære effekter, men gjennom hvordan enhetsledere situert omsetter strukturelle ressurser til konkrete mikrohandlinger i det daglige arbeidet.

## REFERANSER

- Aiken, L. H. (2025). *Staffing ratios and their impact on the health and safety of nurses: A policy brief*. Ontario Nurses Association.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (Third Edition. utg.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781036211523>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relation*, 56(12), 1435- 1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvestad, M. & Gjems, L. (2021). *Pedagogisk kvalitet i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- AONL (American Organization for Nursing Leadership). (2025). *Nursing Leadership Insight Study: Navigating evolving challenges and opportunities*. AONL Foundation. AONL-Nursing-Leadership-Insight-Study-2025.pdf
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919874596. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Bjerke, A. H., Dalland, C., Mausesthaugen, S. & Knudsmoen, H. (2025). Negotiating performative and professional accountability in inclusive mathematics education in Norway. *International Journal of Educational Research*, 129, 102518. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102518>
- Bøe, M. & Hognestad, K. (2015). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Bøe, M. & Hognestad, K. (2024). *Pedagogisk medarbeiderledelse. Et praksisperspektiv*. Fagbokforlaget.
- Bøe, M., Tholin, K. R. & Kristiansen, E. (2020). Barnehagelederes opplevelse av stress i den komplekse lederrollen. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26(3), 49-69. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/20381>

- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Elmersjö, M., Eriksson, A., Andersson Bäck, M. & Gillberg, G. (2025). Tilittsbasert ledarskap under  
bristende strukturelle forutsetninger. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 30(3), 49-67. <https://doi.org/10.58236/aa.26133>
- Erlandsson, S. & Szebehely, M. (2025). Stanna kvar i jobbet eller sluta? Pårestninger og resurser i ulike omsorgsyriken. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 30(3), 8-33. <https://doi.org/10.58236/aa.26125>
- 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). f. o. u. N. Nordisk institutt for studier av innovasjon. <https://www.nifu.no/rapporter/trivsel-laering-og-utvikling-i-barnehagen-resultater-fra-talis-starting-strong-survey-foreldreundersokelsen-i-barnehage-fuba-og-basil/>
- Gautun, H. (2020). *Mangel på personell og kompetanse truer eldreomsorgen*. Velferdsforskningsinstituttet NOVA. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/truer-eldreomsorgen>
- Hognestad, K. (2025). Bemanning på avdelingen i barnehagen: Hvor mange er tilstede og når? *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 3, 187-201. <https://doi.org/10.18261/npt.109.3.3>
- Hognestad, K. & Bøe, M. (2025). Teacher Leaders as First-Line Leaders in Early Childhood Education – Pedagogical Leadership Actions for Best Practice. *Journal of Early Childhood Education Research*, 14(1). <https://doi.org/10.58955/jecer.145141>
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Nurmeksela, A., Palonen, M., Kaakinen, P., Peltonen, L.-M., Karki, S., & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*, 10(7), 1-18. <https://doi.org/10.1002/nop.2.1876>
- Jäppinen, A.-K. (2017). Analysis of leadership dynamics in educational settings during times of external and internal change. *Educational Research*, 59(4), 460-477. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1376591>
- Jensen, R. S., Svalund, J. & Bråten, M. (2023). *Organisering av barnehagehverdagen – noen idealtyper*. <https://www.fao.no/images/pub/2023/20855.pdf>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis* (1, Red.). Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2025). Ledelse som en virkelighetsnær praksis integrert i hverdagslige gjøremål. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst*. Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa430512>
- 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>
- Klev, R. & Vie, O. E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2005/2023). Lov om barnehage Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Lasater, K. B., Aiken, L. H., Sloane, D. M., French, R., Martin, B., Alexander, M., & McHugh, M. D. (2021). *Patient outcomes and cost savings associated with hospital safe nurse staffing legislation: An observational study*. *BMJ Open*, 11(12), e052899. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052899>
- Li, G., Wang, W., Pu, J., Xie, Z., Xu, Y., Shen, T., & Huang, H. (2024). Relevant factors affecting nurse staffing: A qualitative study from the perspective of nursing managers. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1448871. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1448871>
- Ljunggren, B. (2024). Hybridity and Leadership In Norwegian Early Childhood Education and Care Organizations. *Nordisk barnehageforskning*, 21(2), 266-286. <https://doi.org/10.23865/nbf.v21.483>
- 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*. Dronning
- Mauds Minne. <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/forskningsrapporter/barnehagens-rammeplan-mellom-styring-og-skjonn.pdf>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Nissen, K., Mørreaunet, S. & Moe, M. (2023). Perspektiver på ledelse. I M. Moe, S. Mørreaunet & K. Nissen (Red.), *Barnehaeledelse i bevegelse* (s. 61-83). Fagbokforlaget.

- Sommersel, H. B., Vestergaard, S. & Larsen, M. S. (2013). *Kvalitet i barnehager I skandinavisk forskning 2006-2011: En systematisk forskningskartlegging*. Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Tengblad, S. (2012). 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 University Press.
- Utdanningsdirektoratet. (2025). *Veileder om tilstrekkelig bemanning i barnehagen*. <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/tilstrekkelig-bemanning-barnehagen/>
- Utdanningforbundet. (2025). *Bedre bemanning i barnehagene*. Hentet 22.10 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/utdanningsforbundet-mener/artikler/bedre-bemanning-i-barnehagene/>
- Vie, O. E. (2009). *Shadowing managers engaged in care: Discovering the emotional nature of managerial work* [PhD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. Trondheim.
- Yssen, S., Bråthen, K. & Moland, L. E. (2024). *Utvidet bemanning i barnehagen*. FAFO. <https://www.fafo.no/images/pub/20897.pdf>
- Yu, X., Li, M., Du, M. et al. Exploring factors that affect nurse staffing: a descriptive qualitative study from nurse managers' perspective. *BMC Nurs* 23, 80 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01766-7>

## ABSTRACT

This article explores how unit leaders navigate increased staffing in Norwegian kindergartens. Drawing on qualitative interviews from a pilot project that added two employees in two different classrooms in each kindergarten, the study adopts a practice-oriented leadership perspective. Findings indicate that higher staffing levels expand leadership opportunities while introducing greater complexity. Unit leaders exercise leadership through communication, resource allocation, informal interactions, and professional support, leveraging relational proximity and accessibility to foster learning, direction, and pedagogical quality. The article contributes empirical insights into leadership practices within contexts of enhanced staffing. The study contributes theoretically by using and further developing Mintzberg's taxonomy as an analytical framework for examining leadership practices in an early childhood education context, with particular attention to relational, care-oriented, and knowledge-developing dimensions of leadership.

**Keywords:** increased staffing, kindergarten, leadership as social practice, leadership practices, unit leaders