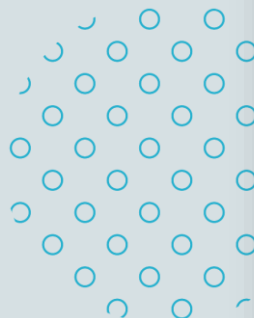


# Barnehagestyrerens komplekse lederarbeid - stress og stressmestring

Førsteamanuensis Marit Bøe  
Professor Elsa Kristiansen  
Dosent Kristin Rydjord Tholin



## 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

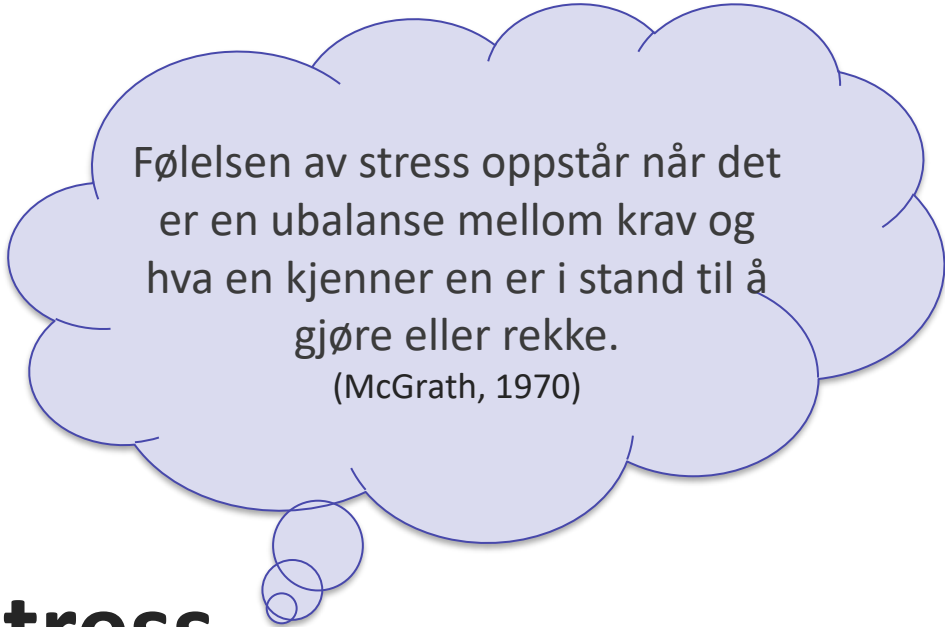
Barnehagesektoren i Norge har vært gjennom store endringer de siste tiårene, dette har også påvirket barnehagestyreres oppgaver og arbeidssituasjon. Økt offentlig interesse, politisk styring, forskning og faglig utvikling, samfunnsinteresser og kommersielle interesser, er blitt mer opptatt av barnehagen (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

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 Høndehøgskolen, Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap, Universitetet i Sørøst-Norge, Elsa.Kristiansen@usn.no

---



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)

# Stress

Personal- ledelse	Ekstern ledelse	Administrasjon	Pedagogisk ledelse
Oppfølging av nyansatte fagarbeidere og assistenter Dialogmøter Opplæring av personal Medarbeidersamtaler Gruppesamtaler Kompetanseutvikling Faglig utvikling i teamene Konflikthåndtering Personaloppfølging Oppfølging av sykemeldte Ansettelser Intervjuprosesser	Rapportering Barnevernssaker Barn med spesielle behov Utadrettet ledelse – vise seg i miljøet Tverrfaglig samarbeid Ansvarsgruppemøter Møter med ressursteam Samarbeidsutvalgsmøter Samarbeid med universitetet Samarbeid med skole Studentoppfølging Tilsyn Foreldresamtaler	Administrativ tilrettelegging Lage budsjett Kontakt med regnskapskontoret Arbeidsavtaler Lønnsmeldinger Personalmeldinger Sykemeldinger Permisjon Implementering av nye systemer Fatte vedtak på spesialpedagogtimer og assistenttimer  Administrativt rutinearbeid Vaktplaner Ferieplanlegging og avviklingssystemer Avviksskjemaer Personaladministrative oppgaver - fravær av personalet	Spesialpedagogisk arbeid Prosjektarbeid Endrings – og utviklingsprosess Planleggingsdager Personalmøter Avdelingsmøter Årsplanarbeid Implementering av rammeplan Faglig veiledning av personal Veiledning av støttepedagoger  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

# Hovedstresskilder

- Administrative oppgaver
- Sykefravær
- Utydelige pedagogiske ledere
- Komplekse oppgaver



Fra ledernytt.no

# Ulike mestringsstrategier

## **Problemløsende strategier knyttet til organisering**

- Teamsamarbeide
- Rutiner & prosedyrer
- Organisering og delegering

## **Sosialstøtte og mestringsklima**

- Veiledning inn i rollen
- Støtte av team, leder, familie

## Casearbeid – en aktuell mestringsstrategi?

**Velg ut EN situasjon** der du har tydelig opplevelse og erfaring med stress i arbeidet som styrer:

- 1. Redegjør så konkret som mulig** om problemstillinger og dilemmaer du står i som utløser stress i arbeidet som styrer.
- 2. Analyser og vurder** situasjonen og foreslå endring /tiltak /handling som kan redusere stresset og bidra til at du håndterer framtidige situasjoner av tilsvarende karakter.
- 3. Hvilke kunnskaper** har du (perspektiver/teorier) som kan bidra til å forstå eller utforske dette området?

# Potensiale ved casearbeid som mestringsstrategi

## Individnivå:

- **Identifisere** stress-situasjoner i egen lederhverdag – «**zoomer inn**»
- Grunnlaget for analyse av situasjonen og vurdering av mulige strategier
- Bevisstgjørende å tenke over hva kan jeg om dette. Undersøke teori og forskning som støtte?

## Gruppenivå – samtale med andre

- kan bidra til gjenkjennelse og støtte – **emosjonell støtte**
- **Kunnskapsdeling og erfaringsdeling** – (problemfokusert strategi -lære av hverandre og utvide repertoaret
- Mer **refleksjon og bevisstgjørende** gjennom flere synspunkter

(Resultater fra **foreløpige analyser** av data fra studie om casearbeid i styrerutdanningen på USN)

# Forslag til videre diskusjon og mulige endringer

## Avlastning

- I samarbeid med eier se på roller og ansvarsoppgaver?
- Potensialer for å være ressurser for hverandre - i samarbeid med andre styrere?
- Rolleavklaring i eget lederteam ?

## Faglig og sosial støtte

- Hvordan kan arbeidsgiver bidra som faglig og sosial støtte?
- Etterspørre at stress og stressmestring settes på agendaen i styrersamlinger?

## Nettverk og lederteam

- Styrernetttverk med fokus på utforskning av roller og lederoppgaver?
  - Arbeid med case?
  - Observere hverandre i hverdagen som styrer?
  - Utviklingsarbeid med fokus på mestring i lederarbeidet



## Litteratur

- Bøe, M., Tholin, K. R. & Kristiansen, E. (2020). Barnehageleders opplevelse av stress i den komplekse lederrollen. *Arbeidsmarknad & Arbetsliv*. Hentet fra <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/20381>
- 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>
- Gjerustad, C. & Bergene, A. C. (2020). *TALIS Starting Strong Survey: Andre norske kortrapport* (26). Oslo. Hentet fra <https://www.udir.no/contentassets/b9dcabd77e5f4672bcd4d6dd0c5c5819/rettet-endelig-versjon-talis-3s--norsk-kortrapport-2020-1.pdf>
- Gjerustad, C., Hjetland, H. N. & Opheim, V. (2019). *TALIS Starting Strong Survey: Første hovedfunn. Kortrapport med oppsummering fra OECDs første internasjonale undersøkelse av ansatte og styreere i barnehagene*. Oslo. Hentet fra [https://www.udir.no/contentassets/b92dd897201d43acb0f4de820f39b75a/talis3s\\_kortrapport\\_oktober\\_2019.pdf](https://www.udir.no/contentassets/b92dd897201d43acb0f4de820f39b75a/talis3s_kortrapport_oktober_2019.pdf)
- 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.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2650397/NIFUrapport2010-10.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag* (12). Oslo. Hentet fra <https://nettsteder.regjeringen.no/barnehagelarerrollen/rapporter/>
- 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.