

## **SITUASJONSBESTEMT LEDELSE - en utfordring for pedagogisk leder.**

Situasjonsbestemt ledelse er en strategi som peker på pedagogisk leders mulighet til å lede sitt arbeidslag på en systematisk og målrettet måte. Den oppmuntrer til, og legger til rette for, læring og utvikling for individuell og kollektiv innsats i arbeidslaget. Pedagogisk leder skal være leder i situasjonen, ikke administrator.

Av Wenche Aasen

Den tradisjonelle flate strukturen på avdelingen i barnehagen kan virke konserverende på personalets roller og deres læring og utvikling. En flat struktur skal være resultatet av en utviklingsprosess og er ikke hensiktsmessig i starten på samarbeidet.

Pedagogisk leder i barnehagen trenger kunnskaper om hvordan ledelse kan utøves i hverdagssituasjoner. Undersøkelser har vist at de pedagogiske lederne har god kompetanse på å arbeide med barna, men at de opplever problemer og frustrasjoner i arbeidet med å lede assistentene (bl.a Aasen 1999, Løkken 1992). Pedagogisk leder har god erfaring i å administrere sin avdeling men lever ofte i et praksisfelleskap hvor rollene er fastlåste og hvor uformelle ledere kan ha stor makt og innflytelse (Aasen 2001)

### **Egen Ramme sak**

Jeg har lenge vært opptatt av ledelse, spesielt ledelse av avdelingen i barnehagen. Gjennom ulike bøker har jeg funnet at i andre organisasjoner er situasjonsbestemt ledelse er en kjent lederstrategi. Jeg mener at den også kan være velegnet i barnehagen. I artikkelen prøver jeg å vise hvordan situasjonsbestemt ledelse kan være og håper på denne måten å få i gang en debatt om ledelse av avdelingen. Jeg kjenner ikke til noen barnehager som bruker situasjonsbestemt ledelse på en systematisk måte, finnes det noen, vil jeg gjerne ha kontakt. **Rammesak slutt**

### **ARBEIDSLAG I BARNEHAGEN**

Rammeplan (1995) bruker begrepet arbeidslag når den beskriver samarbeid i barnehagen Et arbeidslag defineres ofte som et felleskap med to eller flere som har felles mål og der arbeidsoppgavene koordineres med utgangspunkt i personlig og faglig kompetanse. (Larson og LaFasto 1996).

Lederutfordringen for pedagogisk leder ligger i forhold til to faglærte eller ufaglærte assistenter. En assistent kan ha lang erfaring fra barnehagearbeid, mens en annen er nytilsatt uten erfaring med barn.

Leder av et arbeidslag er i et gjensidig avhengighetsforhold til alle medarbeiderne. Men leder skal fordele arbeidsoppgavene, slik at både interesser og kompetanse i arbeidslaget blir utnyttet (Hjertø 2004). Derfor er ikke en arbeidsfordelig som bare knyttes til vaktssystemet og de daglige gjøremålene godt nok. En av utfordringene er å kartlegge kompetansen til assistentene og sikre at de har den kunnskapen som trengs for å utføre bestemte oppgaver.

Skal den enkeltes kompetanse utnyttes og personalet utfylle hverandre må pedagogisk leder fordele og variere arbeids- og ansvarsoppgavene. Hun må utnytter sin egen og assistentenes sammensatte ferdigheter for å oppnå kvalitet i arbeidet.

Leder må for eksempel unngå at en nytilsatt assistent får arbeids- og ansvarsoppgaver som er for vanskelige selv om oppgaven kan se enkel ut ved første øyekast. Det kan virke demotiverende for assistenten. En erfaren assistent skal få nye utfordringer.

Som leder av arbeidslaget må førskolelærer derfor både ha god kunnskap om samspillet i arbeidslaget, og de faglige problemstillingene de sammen står overfor. Intensjonen er å skape en individuell og kollektiv selvtillit som gir arbeidslaget tro på seg selv, øker motivasjonen og innsatsviljen.

### **Valg av lederstil**

Situasjonsbestemt ledelse i barnehagen handler altså om forholdet mellom pedagogisk leder og assistentene, deres mål, arbeidsmåter og nære samspill.

Gjennom tett samspill i hverdagen får pedagogisk leder innsikt i assistentenes kunnskaper, holdninger og erfaringer. Utfordringen er å bruke og utvikle disse. Pedagogisk leder skal hjelpe assistentene til å finne egne strategier for utvikling og læring gjennom de daglige oppgavene. Veiledning, dialog og anerkjennelse under og etter arbeidet kan gi pedagogisk leder en mulighet til å styrke den kollektive og individuelle selvtilliten.

En viktig faktor er valg av lederstil. Lederstil er pedagogisk leders atferdsmønster slik det blir oppfattet av assistentene. Den viktigste variabelen ved valg av lederstil er assistentenes personlige og faglige kompetanse i forhold til en arbeidsoppgave.

*Styrende eller støttende atferd* danner de to grunnleggende dimensjonene i Situasjonsbestemt ledelse (Thompson 2001).

*Styrende atferd* i barnehagen betyr at pedagogisk leder fastsetter målene og planlegger gjennomføringen av arbeidet. Hun bestemmer også hvordan arbeidet skal evalueres. Styrende lederstil vil kunne hjelpe assistenten til å forstå målene og hvilke arbeidsmåter som skal brukes for å løse oppgaven. Kontroll av assistentens arbeidsutførelse er viktig. Uten slik kontroll blir det vanskelig å gi assistentene tilbakemelding på gjennomført arbeid og oppmuntring til egenutvikling og selvstendighet.

*Støttende atferd* kjennetegnes ved at leder er i dialog med sine medarbeidere, støtter og oppmuntrer og lar medarbeiderne delta i beslutninger som har betydning for arbeidet. Denne lederstilen kan ha en positiv effekt på assistentenes tilfredshet og er effektiv i situasjoner som er uoversiktlige og stressende.

Situasjonsbestemt ledelse innebærer altså at pedagogisk leder må endre lederstil etter hvert som assistentene bygger opp sin kompetanse. Lederstilen må også variere i forhold til de ulike situasjonene og oppgavene. Pedagogisk leder må altså være i stand til å variere egen atferd. Når pedagogisk leder velger lederstil må den gjenspeile den mangfoldige og foranderlige virksomheten i barnehagen.

Denne prosessorienterte lederstrategien er læringsorientert fordi den retter oppmerksomheten mot hvordan medarbeiderne kan forbedre arbeidet underveis.

### **Variierende lederstiler**

I teorien om situasjonsbestemt ledelse utledes fire lederstiler; lite eller mye støttende og lite eller mye styrende. De fire lederstilene er *instruerende* lederstil, *overtalende* lederstil, *deltagende* lederstil og *delegerende* lederstil.

Eksempler på valg av disse ulike lederstilene.

Når pedagogisk leder møter en assistent som er uvillig og mangler kunnskap om oppgaven som skal løses, vil valg av en *instruerende lederstil* være mest hensiktsmessig. En instruerende lederstil er ofte høyt styrende, men lavt støttende.

Når en assistent har kunnskaper nok til å gjennomføre en oppgave, men ikke er motivert, kan pedagogisk leder ha en *overtalende lederstil*. Gjennom en overtalende lederstil vil pedagogisk leder velge både en høyt styrende og høyt støttende lederstil. Med en overtalende lederstil kan pedagogisk leder rose assistenten for tidligere gjennomførte oppgaver og oppmuntre til å være med i forberedelsene og planleggingen av nye arbeidsoppgaver. Her vil leder kunne veilede assistenten både faglig, sosialt og personlig.

Pedagogisk leder kan velge en *deltakende lederstil* ovenfor en assistent som har evne til å utføre arbeidsoppgaven, men som føler seg usikker på hvordan oppgaven kan gjennomføres. En motivasjonsfaktor her kan være at assistenten får komme med forslag til løsning på et problemområde og at pedagogisk leder er aktivt lyttende til assistentens beslutninger. I en slik situasjon er leder høyt støttende og lavt styrende.

Når assistenten både kan og vil, er en *delegerende lederstil* mest hensiktsmessig. Her opptrer pedagogisk leder lite støttende og lite styrende på en slik måte at hun lær assistenten planlegge og bestemme hvordan oppgaver skal løses.

Ifølge Thompson (2001) er både leder og medarbeider mest tjent med en utvikling mot en delegerende lederstil. Assistentene vil nå kunne føle fremgang og glede ved å mestre nye oppgaver. Når arbeidslaget har vært gjennom en utviklingsprosess kan en *flat struktur* være hensiktsmessig. En viktig forutsetning er at leder har tillit til at oppgavene blir utført i tråd med de kvalitetskriterier og de mål som arbeidslaget har satt seg. En delegerende lederstil forutsetter altså at medarbeiderne har fått den tilstrekkelige veiledning og opplæring som kreves for at arbeidet blir godt utført.

### **Individuell og kollektiv læring**

Det er en sammenheng mellom individuell læring og kollektiv læring i et arbeidslag. Yukl (2004) mener at organisasjoner bare kan lære når de enkelte medlemmene lærer. En forutsetning ligger i at organisasjonen har verdier som vektlegger utvikling og læring. Ifølge Tompson (2001) er ledelse av arbeidslagets kollektive mestring mer komplekst og omhandler ledelse av *samspillet* i arbeidslaget.

En hjelp til å forstå kompleksiteten kan være at pedagogisk leder utvikler et diagnostisk blikk for å skille mellom oppgaveløsning og samspillprosesser. For oppgaveløsning kan fokus settes på arbeidslagets felles faglig forståelse av oppgaven, arbeidsmåter og arbeids- og ansvars fordeling. Når det gjelder samspillprosessen i arbeidslaget kan fokus rettes mot hvordan arbeidslaget kommuniserer og samhandler. Personalutviklingen er ofte avhengig av å bygge på den kompetanse personalet har, og utviklingsprosessen må ledes og veiledes systematisk over tid, både individuelt og for arbeidslaget som helhet.

Blanchard, Carew og Parisi-Carew (1990) er opptatt av at det i situasjonsbestemt ledelse er klare forbindelser mellom lederstil og gruppefungering, og sier at arbeidslag utvikler seg i forskjellige stadier som igjen fordrer ulike lederstiler.

For eksempel: I en barnehage kan hele arbeidslaget være motivert og ivrige etter å starte med et nytt tema. Men assistentene kan lite om temaet og har høye forventninger til å få god informasjon, kunnskaper og klarhet i målene. De er avhengige av pedagogisk leders kunnskaper. I slike situasjoner kan lederen velge en styrende og oppgaverelatert lederstil. I andre situasjoner kan det være et avvik mellom forventninger og realiteter. Assistentene har eksempelvis ikke forstått eller godtatt målet for det nye temaet. I slike situasjoner kan det lett oppstå konflikter mellom assistentene eller mellom pedagogisk leder og assistentene. En balanse mellom sterkt støttende og sterkt styrende lederstil kan være hensiktsmessig i slike situasjoner.

Når arbeidslaget er dyktig nok, både faglig og sosialt, og er preget av optimisme, kan pedagogisk leder velge en delegerende lederstil. I denne fasen kan lederen være både lavt styrende og lavt støttende. I en slik sammenheng, kan valg av en flat struktur være hensiktsmessig fordi pedagogisk leder har tillit til at assistentene gjennomfører arbeidsoppgaven på en god måte.

### **Barnehagens mål som motivasjonsfaktor**

Når situasjonsbestemt ledelse beskrives blir det lagt vekt på at en *felles* forståelse av målene og hvordan oppgavene skal utføres. Målene skal virke som motivasjonsfaktorer for samarbeidet. Hvis alle i arbeidslaget kjenner og forstår målene og synes at målene er viktige i arbeidet med barna i barnehagen, øker mulighetene for gode resultater. Derfor må diskusjonene av barnehagens helhetlige faglige ståsted legge et solid grunnlag for det videre arbeid med personalet på avdelingene. Dette er et viktig samarbeidsområde for styrer og de pedagogiske lederne. Styrer må også legge til rette for at pedagogisk leder får oppfølging på arbeidet med assistentene.

Det er også viktig at assistentene forstår *hvordan* de kan arbeide for å sikre kvalitet i arbeidet med barna. Personalets arbeidsmåter har stor betydning for blant annet kvalitet i samspillet med barna. Personalets samspill med barna virker inn på barnas læring, sosiale utvikling og personlighetsutvikling (Rammeplan for barnehagen, 1995).

Situasjonsbestemt ledelse kan legge grunnlaget for å øke den individuelle og kollektive refleksjonen over individuelle og kollektive atferdsmønstre i her-og nåsituasjoner. Det forutsetter en ledelsesatferd som gir assistentene tett oppfølging over tid.

Når pedagogisk leder selv er en del av samspillet i arbeidslaget, vil læringsutbyttet være stort også for henne. Lillejord (2003) mener at en lærer og utvikler seg selv gjennom å veilede andre i deres læringsprosess. Hun mener at i en lærende organisasjon er lederen den som samler til felles innsats og som i dialog med sine medarbeidere koordinerer aktivitetene i organisasjonen.

Lederen skal hjelpe medarbeideren til gradvis å bli mer selvstendig og selvstyrt. Har pedagogisk leder oppnådd å kunne delegere, har hun selv anledning til å prioritere egne arbeidsoppgaver. I slike situasjoner kan en flat struktur være hensiktsmessig.

### **Utvikling av endringskompetanse**

Gotvassli (2004) mener at når barnehagesektoren er i stadig utvikling, kreves omstilling, tilpasning og forandring. Han mener at endringskompetanse blir vesentlig for barnehagens eksistensgrunnlag. En viktig ledelsesfunksjon blir å motivere assistentene på en slik måte at de mestrer endring.

I mange tilfeller vil endringer føre til usikkerhet og uro i arbeidslaget. Thompson (2001) mener at en sterkt styrende lederstil vil kunne avle mye motstand og føre til konflikter i arbeidslaget. En sterkt styrende lederstil kan likevel være hensiktsmessig når en assistent er uvillig til å påta seg ansvar. I noen tilfeller kan assistentene ønske at pedagogisk leder skal styre og ønske heller ikke å bli tatt med på råd.

Deltagende ledelse er hensiktsmessig når assistentene er motiverte til å være med i endringsprosessen. Da har arbeidslaget vært gjennom en prosess hvor assistentene ser for seg en bedre fremtid.

## **KONKLUSJON**

En av ideene bak situasjonsbestemt ledelse er kompetanseutvikling. Den gode barnehage må ha dyktige medarbeidere. Situasjonsbestemt ledelse er en ledelsesstrategi med mål om å skape

en lærende organisasjon. En forutsetning for å lykkes er å skape en kultur hvor alle i arbeidslaget ser på individuelle forskjeller som en ressurs som gir muligheter for læring og utvikling. En slik lederstrategi gjør pedagogisk leder til noe mer enn en administrator av sitt arbeidslag og vil hindre at uformelle ledere får makt utover sitt mandat. Å lede på denne måten fordrer at pedagogisk leder bruker sin faglige kompetanse i flere og nye sammenhenger.

**Wenche Aasen** er førskolelærer med hovedfag i pedagogikk og er for tiden gjesteforeleser ved Universitetet i Wales, Swansea- avd. Early childhood studies.

#### Litteratur

Aasen, W. (1999): *Barnehagens arbeidslag mellom tradisjon og nye utfordringer. En teoretisk drøfting av barnehagens organisasjonsstruktur*. Hovedfagsoppgave i pedagogikk: Bergen; Norsk Lærerakademi.

Aasen, W. (2000): Organisasjonsstrukturer og bruk av pedagogisk leders kompetanse- er jobbtotasjon hensiktsmessig i dagens barnehager? *Barnehagefolk nr. 2*

Barne- og Familiedepartementet (1995): Rammeplan for barnehagen Q-0903 B

Blanchard, K., Carew D., Parisi-Carew E., (1990): *Group development and Situational Leadership 2*. Blanchard Training and Development, California.

Gotvassli, K.Å. (2004): *Et kompetent barnehaepersonale- om personal og kompetanseutvikling i barnehagen*. 2. utgave. Høgskoleforlaget

Hjertø, K.B. (2004): Teamledelse. I Ø Martinsen (red): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademiske

Larson og Lafasto (1989): *Teamwork, what must go right/ what can go wrong?* USA: Sage publications, saga series, interpersonal Communications

Lillejord, S. (2003): *Ledelse i en lærende skole*. Universitetsforlaget

Løkken, G. (1992): *Yrkesrollene i barnehagen*, Trondheim: DMMH Fei- avdelingen

Thompson, G. (2001): *Situasjonsbestemt ledelse*. Gyldendal Akademiske

Yukl, G. (2004): Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø (red): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademiske