

# Barnehageledelse i bevegelse - nær/ledelse i praksis

*Kjersti Nissen, Merete Moe & Sissel Mørreaunet*

LEADERSHIP IN MOTION - CLOSE/LEADERSHIP IN PRACTICE. The article discusses *events* from the project "Leadership in motion", where the researchers co-walked ten directors in early childhood centers in a big municipality after reorganization of leader teams. The events are impulses used to explore close leadership. Inspired by such post-human perspectives and concepts as *diffractions*, *entanglements* and the *not-yet-seen*, we undertake diffractive readings of events. Through confabulations between researchers and directors, various understandings of close leadership implications are produced and explored. We discuss how close leadership is expressed in the practice of early childhood centers, where everything is entangled and at the same time in motion. When encountering new leader team organization, for example the not-yet-seen, the leaders point to listening, doubt, resistance, and insecurity as part of *close/leadership*. They are alert to the situations, present in thought, time, and space, with openness and interest for what is coming.

Key words: close/leadership, the not-yet-seen, motions, events, diffractions.

## Innledning

Barnehageledelse i bevegelse kan skape flere assosiasjoner. Barnehageledelse er i bevegelse gjennom nye krav og forventninger til barnehagen. Barnehagen som institusjon er i bevegelse, bort fra små til større enheter. Barnehageledere er i bevegelse mellom ulike hus, kontorer, avdelinger og baser, mellom fag og administrasjon, mellom barn, personal og foreldre og andre interessenter innenfor

---

*Kjersti Nissen* er høyskolelektor i pedagogikk ved Dronning Mauds Minne Høyskole for barnehagelærerutdanning. E-post: kjersti.nissen@dmmh.no  
*Merete Moe* er førsteamanuensis i pedagogikk ved Dronning Mauds Minne Høyskole for barnehagelærerutdanning. E-post: merete.moe@dmmh.no  
*Sissel Mørreaunet* er førstelektor i pedagogikk ved Dronning Mauds Minne Høyskole for barnehagelærerutdanning. E-post: sissel.morreaunet@dmmh.no

og utenfor barnehagen. Gjennom stadig pågående endringer og bevegelser i organisasjoner og samfunn med ustabile og foranderlige strukturer settes også barnehagens ledelse i bevegelse. Bevegelse er et sentralt fenomen gjennom hele artikkelen, både i kraft av tittelen ”Barnehageledelse i bevegelse” og i ulike bevegelser som diskuteres og skapes underveis i lesninger og drøftinger. Bevegelser skjer på mange plan; i rom, tanke og handling, og kan strekke forståelser og åpne for flertydighet og nye perspektiver i mange og ubestemmelige retninger som oppstår i øyeblikket.

Kjell Åge Gotvassli (2019) peker på at styrerne ser ut til å fungere mer som hierarkiske ledere, som ikke delegerer eller involverer de øvrige pedagoger i alle saker, idet barnehageledelse i større grad enn tidligere, dreier seg om personalledelse og tydeligere forventninger til pedagogisk ledelse. Eierinteresser ser ut til å ha fått større betydning. Kjetil Børhaug og Dag Øyvind Lotsberg etterlyser studier om betydningen av ”nærhet i ledelse” (2014, s 14), spesielt innen pedagogisk ledelse. De hevder dessuten at tidligere forskning om ledelse i barnehagen har vært lite opptatt av faglige og pedagogiske spørsmål, men heller vektlagt administrative og personalmessige forhold. Samtidig sier de at ”resultatene fra tidligere forskning kan være preget av hvilket teoretisk utgangspunkt en har og hvilke analyseredskaper som er brukt” (Børhaug & Lotsberg 2010, s 92-93). Etter omfattende forskningsgjennomganger om ledelse og kvalitet i skandinaviske barnehager oppsummerer Siri Mordal (2014) at god ledelse fordrer arbeid med relasjoner. Hanna Bjørnøy Sommersel, Stinna Vestergaard & Michael Larsen (2013, s 34) slår også fast at ”ledelse i høy grad ses som et strukturelt fenomen, ikke prosessuelt, hvilket er interessant når forskningen konkluderer med at god ledelse også betyr gode relasjoner”.

I Norge ga Kunnskapsdepartementet en ekspertgruppe, ledet av professor Kjetil Børhaug, i oppdrag å tydeliggjøre barnehagelærerrollen, og gi råd om hvordan profesjonen kan videreutvikles. Denne ekspertgruppen sier: ”Kombinasjonen av tydelig ledelse og mellommenneskelig orientering er noe av det som kjennetegner barnehageledelse og som gjør det krevende” (Kunnskapsdepartementet 2018, s 160), og at “... norsk barnehage på mange måter [har] fått de tydelige lederne man har ønsket seg” (s 9). Er det da slik at tydelighet peker mot entydighet og forenkling, eller kan tydelig ledelse samtidig gi rom for sensitivitet, tvil, uro og ubestemmelighet i møte med bevegelige og komplekse hendelser og relasjoner?

I forskningsprosjektet ”Barnehageledelse i bevegelse” har forskergruppen fulgt nye lederroller innenfor barnehagefeltet i en stor bykommune i Norge, som har endret lederstruktur i kommunale enheter innenfor

Helse og Oppvekst gjennom prosjektet ”Helhetlig ledelse”. Store enheter med flere barnehager har tidligere hatt én leder for flere hus. I den nye strukturen har enheter med minst 30 ansatte opprettet avdelingslederstillinger med helhetlig ansvar for deler av enheten, som tillegg til enhetsleder. En barnehageenhet består dermed av to eller tre barnehager med felles ledelse, hvor enhetsleder og en eller to avdelingsledere utgjør barnehagens lederteam. Barnehagenes ledelse har fått sterkere innslag av teamledelse eller delt ledelse, men fortsatt med enhetsleder som hovedansvarlig.

En sentral intensjon i den aktuelle kommunes prosjekt, har vært å styrke både styringslinja, personalledelse og faglig ledelse gjennom å øke lederes nærvær og tilstedeværelse i miljøet. I dette prosjektet er begrepet *nærledelse* tatt i bruk, og kommunen omtaler nærledelse som tilstedeværelse, relasjonsbygging og involvering. Nærledelse innebærer altså at leder er tett på arbeidsprosessene, kjenner medarbeidere og bryr seg om dem, noe som kan forstås som tradisjonell barnehageledelse. Som del av kommunens tidligere omorganiseringer, har mange barnehager vært gjennom perioder med nye roller i ledelsen, nye medarbeidere, nye ledere, nye driftsformer og nye sammenkoblinger av barnehager slått sammen til én enhet med felles ledelse. Endringene omfatter således både menneskelige og ikke-menneskelige faktorer, som for eksempel sammenkobling av ulike kulturer, ulike barnehagebygg med ulike arkitektoniske løsninger, ulike omgivelser, større eller mindre avstand mellom husene. Å styrke barnehagens ledelse ut i fra prinsipper om nærledelse, kan knyttes til behov for større grad av styring og kontroll med offentlige tjenester, samt større nærhet og tettere relasjoner mellom ledere, ansatte og pedagogiske praksiser. Barnehagen kjennetegnes nettopp av nære relasjoner mellom de som jobber der, mellom voksne og barn, og mellom menneskene og materialitetene.

Ved å undersøke nærledelse nærmere, med flere perspektiver som kan forstyrre og utfordre kjente forståelser og ideer om nærledelse, settes våre forståelser og barnehageledelse i bevegelse. Ved å bringe inn perspektiver som rommer både menneskelige og ikke-menneskelige dimensjoner, hvor alt er filtret sammen, utvides nærledelse til nær/ledelse. Det nære kan være fysisk og mentalt, det nære er fjernt, det virker sammen med ideer, verdier, rom, kropp og stemninger. Kroppslige møter og materialiteter har fått lite barnehagepolitisk oppmerksomhet (Sandvik, Johannesen, Larsen, Nyhus & Ulla 2016), selv om barnehagen er full av kroppslige møter, sammenfiltringer og materialiteter som virker inn på alle handlingsmønstre. Slike relasjonelle og mangfoldige fenomener vektlegges innen posthumanisme.

I teorikapitlet utdypes sentrale fenomener og begreper som *diffraksjoner*, *sammenfiltringer* og *det-ikke-før-sette*. Deretter presenteres de metodiske grepene og begrepene, hvor vi med utgangspunkt *hendelser* og *agentiske kutt* gjør diffraktive lesninger av hvordan det kommunen kaller nærledelse, kommer til uttrykk i barnehageledelsens praksis. På grunnlag av dette skal vi videre se på hvordan nær/ledelse kommer til uttrykk i mange, komplekse og varierte hendelser, bevegelser, sammenfiltringer og diffraksjoner.

## Teoretiske innganger

Når vi i denne artikkelen skal diskutere barnehageledelse i bevegelse, tar vi utgangspunkt i hendelser som vi ser i lys av posthumane perspektiver (Deleuze & Guattari 2013, Barad 2007). Hendelser kan forstås som et vidt begrep og inkluderer handlinger og ytringer. Når begrepet hendelse brukes er det inspirert av Gilles Deleuzes (2004) konsept *event*. Han forklarer event med noe som skjer i øyeblikket, det skjer her og nå, samtidig filtreres dette her og nå sammen med både fremtid og fortid. Det er noe pågående og foranderlig som både beveger og sprer seg i alle retninger.

Posthumanisme kan oppfattes som et paraplybegrep for flere ulike retninger. I tillegg støtter vi oss til noen perspektiver på ledelse, for eksempel Tian Sørhaug og Henry Mintzberg, som kan tilføre diskusjonene flere dimensjoner. Forskerne er i bevegelse mellom posthumane og mer tradisjonelle teoretiske og metodologiske perspektiver. Posthumane perspektiver kan hjelpe oss å åpne for det bevegelige og uforutsette, for forskjellighet, uro og tvil i både menneskelige og ikke-menneskelige produksjoner. Sentralt innenfor posthumanisme er å utfordre dikotomier som objekt/subjekt, natur/kultur, nærhet/distanse, nærvær/fjernhet, menneskelige/ikke-menneskelige fenomener, det er ikke enten eller, men både og.

Ledelse er sammenfiltret og forbundet med mange dimensjoner. Involvering, forankring og relasjonsbygging blir avgjørende aspekter ved god ledelse og slik vi ser det, preges nær/ledelse nettopp av denne forståelsen. God ledelse prioriterer utvikling av samarbeid og relasjoner for å bygge tillit i organisasjonen (Kunnskapsdepartementet 2017, s 18). Kjernen i det å utøve ledelse kan, ifølge Sørhaug (2004), oppsummeres slik:

Forenklet og generelt kan vi si at ledelse bestandig foregår i et samspill mellom makt, regler og verdier. Uansett hvordan vi definerer ledelse, kan vi i våre konkrete analyser ikke forholde

oss til en av disse dimensjonene uten å forholde oss til de to andre (Sørhaug 2004, s 184).

I komplekse og foranderlige organisasjoner som barnehager, lever orden og kaos side om side. Eirik Irgens (2011) støtter seg til Mintzberg når han diskuterer ledelse i dynamiske organisasjoner. Mintzberg (2009) argumenterer nettopp for at praktisk ledelse beveger seg mellom vitenskap og kunst og involverer kunnskap fra flere felt. I denne artikkelen legger vi til grunn forståelser som knytter nær/ledelse til kunst, hvor særlig relasjoner, verdier, prosesser, samhandling, uforutsigbarhet og improvisasjon er sentralt (Irgens 2011). Improvisasjon og kunst dreier seg i stor grad om komposisjoner og affekter, om å sette ting sammen som assemblager (Deleuze & Guattari 2013). Det oppstår noe nytt, skaper affekter, samtidig som alt er sammenfiltret. Affekter har uforutsigbare virkninger og virker forskjellig inn på oss, mer pre-refleksivt enn følelser. Affekter virker inn på kroppen uten å gå veien om hjernen og vår bevissthet, og har ofte et kraftfullt kroppslig uttrykk (Johansson & Otterstad 2019).

### Bevegelser i møte med sammenfiltringer og forskjellighet

Posthumane tilnærminger er opptatt av å lytte til forskjeller og åpne opp for et mangfold av forståelser og forestillinger (Davies 2016). Forskjellighet og sammenfiltringer innebærer å påvirke og la seg påvirke, om at alt virker sammen i hendelsene, hvor menneskelige og ikke-menneskelige faktorer er avhengige av hverandre, og hvordan alt påvirkes i kontinuerlige bevegelser og tilblivelser (Deleuze & Guattari 2013, Barad 2007). Gjennom samfabulerende nytenkning og nyskaping med blikk for åpne, sensitive og bevegelige ledelsespraksiser kan u/vaner og u/ønskede mønstre i organisasjonen forstyrres. Det åpnes for nye sammenfiltringer og assemblager av mangfoldige elementer og materialiteter. Assemblager fremhever tanker om mangfold istedenfor å streve etter samlende enheter (Nail 2017), og dette er grunnlaget for forskjellstenkning. Ledelsespraksiser kan her tenkes som bevegelige assemblager som både kan tre fram og skjules, kan åpne og lukke rommet i organisasjonen for ansattes stemmer.

Å lytte til forskjellighet kan gi spenning, tvil og usikkerhet i relasjonen, men også være drivkrefter i prosesser hvor ledere ikke er opptatt av sannheter. Det dreier seg om å møte den andre med åpenhet, tilbakeholdenhet og erkjennelse av at det alltid vil være noe hos den andre jeg ikke kan forstå. ”Ustabilitet og angst, samt frykten for å gjøre feil gjør at man ofte faller tilbake til godt kjente fraser og svar”

(Steinsholt 2006, s 41). Lederes sensitivitet for medarbeidere og andres tenkning og innspill, kan gi motstand til vanetenkning, som igjen kan åpne for bevegelser og bryte mønstre i kulturen. Å lytte etter det som er forskjellig, er oppmerksom lytting, ifølge Bronwyn Davies (2016). Hun kaller det sakte, etisk lytting hvor vi kan bli oppmerksomme på det som er forskjellig fra oss selv. Oppmerksom lytting dreier seg om ansvar i form av å signalisere at jeg er her til din disposisjon (Davies 2016, Steinsholt 2006). Det dreier seg om en etisk holdning i møte med annerledesheten, og åpenhet for mulighetene de bringer med seg. Lytting krever ledere som våger å dvele i øyeblikket, og som verdsetter uro, tvil og ubestemmelighet i sin ledelsespraksis. Ann-Sofi Larsen (2014, s 1) foreslår ”ubestemmelighet som et nødvendig vilkår for å gjøre etiske vurderinger og valg i pedagogisk arbeid”.

### Det-ikke-før-sette

Bevegelser kan åpne for noe vi ikke har sett før, noe som involverer tvil, uro og usikkerhet i lederhandlingene/produksjonene. Ledelse av pedagogisk arbeid preges i stor grad av det uforutsette og ubestemmelige, av hendelser som kan kalles *det-ikke-før-sette* (Johansson 2015, Oddane 2015, MacLure 2013). Ledere står hele tiden i hendelser hvor samspill med subjekter og materialiteter skaper bevegelser, noe som aktualiserer improvisasjon med vekt på klokskap og dømmekraft i ledelsesøyeblikkene. Samspillet gang kan sjelden forutses. Det krever åpenhet og sensitivitet for det som enda ikke er sett. Torild Oddane (2015) understreker at strukturelle rammer er en forutsetning for god improvisasjon, men at dette samtidig dreier seg om ulike grader av struktur. Ledelse skjer i bevegelser mellom dimensjonene nærhet og distanse, det-ikke-før-sette og vanetenkning, orden og kaos, stabilitet og uro, tillit og kontroll, sensitivitet og rigiditet, hvor disse dimensjonene ikke er i seg selv, men blir til i kraft av hverandre (Moe, Mørreaunet & Nissen 2018).

Improvisasjon er noe som tilhører det aktuelle øyeblikket og kan kobles til det-ikke-før-sette (MacLure 2013). Jazzmusikeren Bjørn Alterhaug beskriver improvisasjon som ”en årvåken situasjonsfor-nemmelse som er basert på dyp kunnskap og erfaring” (2010, s 51). Improvisasjon kan også beskrives som ”rytmisk smidig” beredskap (Oddane 2015, s 244), som nettopp preges av årvåkenhet og smidighet i samspillet. Innen pedagogisk faglitteratur finnes flere beslektede begreper: det uforutsette, ubestemte, uforutsigbare, ikke-før-kjente og ikke-før-sette (Oddane 2015, Larsen 2014, Johansson 2015). Geir Karlsen sier ”Improvisasjon er først og fremst nødvendig i møtet med

det uforutsette og ikke ønskelige eller planlagte hendelser” (2006, s 239). Bevegelsene kan ikke forutsies, det er i det ubestemmelige og i det uvisse at møtet opprettholdes. Improvisasjon er avgjørende for å kunne åpne for den andre, prosesser hvor vi overskrider og overskrides, ved at vi setter oss selv på spill. Karlsen beskriver videre det frydefulle og risikable ved ”å være i improvisasjonens vold” (2006, s 252). Det ukjente er viktig for improviserende praksis, og Kjetil Steinholt (2006, s 25) knytter spontanitet og evne til å fatte hårfine øyeblikksvalg til gode jazzmusikere og pedagoger, vi vil her føye til ledere. Ledelse innebærer mange overveielser om hva som er riktig å gjøre i øyeblikket. I møte med det uforutsette som preger barnehagelivet og det-ikke-før-sette i ny ledelsesorganisering, setter barnehagelederne stadig seg selv på spill. Nær/ledelse er å være tilstede i øyeblikket, i rommet, med kroppene, tankene og følelsene, åpen for å romme den andres sårbarhet.

## Diffraksjoner

Begrepet og fenomenet *diffraksjon* er hentet fra kvantefysikken. Diffraksjoner betyr bølgebrytninger, og handler om bølger som ruller og slår, om hvordan bølger av lyd, lys eller vann endrer retning og danner nye mønstre når bølgene møter noe. Gjennom *intra-aksjoner* kan det oppstå noe helt nytt, et tredje, av to fenomener. Intra-aksjoner synliggjør betydningen av det relasjonelle, det vil si de gjensidige påvirkningene mellom mennesket og det mer enn menneskelige, og dette gjelder ikke bare mellom fenomener, men også innenfor enkelte fenomener (Barad 2007). Diffraksjoner gir mulige brudd og åpner for nye tankelinjer. Diffraksjoner kan forstyrre vanetenkningen, og bidra til produksjon av kunnskap gjennom å skape undring og åpne for nye perspektiver (Lenz Taguchi & Palmer 2014, Davies 2016). Ideen er altså at diffraksjoner kan bidra til ny innsikt om ledelsesorganisering og produksjoner, sammenfiltringer og spredninger i ulike og skiftende mønstre. Det oppstår noe nytt, noe tredje. Diffraksjonsmetaforen symboliserer muligheter for å komme fram til ny innsikt på grunnlag av hendelser og ulike teoretiske innganger (Barad 2007).

Med skiftende sammensetninger av team, bygninger, barnegrupper, foreldre og rammevilkår som lederne i den aktuelle bykommunen erfarer, skapes det stadig nye mønstre eller assembler, uten indre grenser og hvor alt virker inn på alt. Ledelse kan skape diffraksjoner og nye diffraksjonsmønstre. Ledelsesproduksjoner er diffraktive, vibrerende, og omfatter i blant kraftfulle ledelsesøyeblikk som gir retning eller fører til at retningen endres (Moe 2019, Johansson & Otterstad

2019). Å tenke med teori kan åpne for overskridende praksiser. Ulike tenkemåter og praksiser virker på hverandre gjennom diffraksjoner, alt er sammenfiltret og stadig i bevegelse. Det skaper vibrasjoner som kan åpne for muligheter og utfordringer i mange retninger. Diffraksjon er både et teoretisk begrep og et metodisk grep. I det videre anvender vi diffraksjons-metaforen sammen med andre kunnskapsbaser, som en metode for å komme frem til ny innsikt på grunnlag av gammel innsikt, noe tredje, gjennom både teori og empiri (Barad 2007).

## Metodiske tilnærminger

Artikkelen bygger på datamateriale fra forskningsprosjektet Barnehageledelse i bevegelse. Metodene forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i er skygging (Mintzberg 1973, Czarniawska 2007, Unander 2015, Bøe, Hognestad, & Waniganayake 2017), og en mer dialogisk form for intervju/fokusgruppeintervju som Lotta Johansson (2015) kaller ”confabulative conversations” eller *samfabulerende samtaler*. *Aktiv skygging* åpner for flere blikk på situasjoner og hendelser når forskerne kommer nær og følger lederhandlinger og ledelsespraksiser. Datamaterialet omfatter feltnotater fra aktiv skygging og samfabulerende samtaler med deltakerne, individuelt og i grupper, om hendelser vi har sett/registrert. Samfabuleringene i intervjuene er tatt opp og transkribert. I forskningsprosjektet følges nye lederroller i fire ulike kommunale barnehageenheter med til sammen ti barnehager. Deltakerne i dette forskningsprosjektet er enhetsledere og avdelingsledere. Utvalget er strategisk, satt sammen med variasjoner i enhetenes størrelse, organisering av lederteam og hvordan de fordeler ansvaret. Variasjonene handler også om det er nye eller etablerte team, med en eller to avdelingsledere i enheten.

Fra vårt omfattende datamateriale på 600 sider, har vi valgt ut noen hendelser relatert til nærledelse i praksis, vi løfter dermed frem et lite utsnitt av data for diffraktive lesninger og diskusjoner. De metodiske grepene tar utgangspunkt i begrepene *hendelser*, *diffraksjoner* og *agentiske kutt* (Barad 2007), som i liten grad er anvendt på barnehageledelse. Hendelser befinner seg alltid midt i det som skjer, det som var og det som kommer. Hendelser er nært knyttet til det uforutsette, de preges av forventninger og historier, og virker samtidig inn på våre oppfatninger av situasjonen (MacLure 2013, Leirpoll 2015). Maggie MacLure sier at ved å invitere forskerne inn i hendelser kan det skape spenninger i tanker og ideer som vibrerer. Gjennom å utforske hendelser, grave i dem, snu på dem, kan vi utfordre rådende ”sannheter” og ny kunnskap kan komme.



Vi ser hendelser som en form for narrativer, som fortellinger fra praksis. Med utgangspunkt i hendelser eksperimenterer vi med både tekst og begreper og støtter oss her til Beate Leirpoll (2015) som viser hvordan hendelser er med på å gi flere og nye blikk på ledelse og ledelsesproduksjoner. Bruken av begrepet produksjoner i denne sammenhengen, omfatter handlinger i vid forstand, inkludert ytringer. Hendelser produserer også. Ledere er produktive, de både inviterer til og produserer handling. Hendelser betraktes her som ”metodisk verktøy”, noe som gjør affektive inntrykk (Leirpoll 2015), og vi benytter agentiske kutt for å løfte frem noen momenter for læring, diskusjon og nye tenkemåter (Barad 2007). Det agentiske peker på kreftene som er i spill i øyeblikkene, både menneskelige og ikke-menneskelige krefter, som produserer og påvirker bevegelser, relasjoner, valg og handlinger. Ved å løfte frem agentiske kutt kan vi forstå ulike hendelser på flere og nye måter, og slik produsere ulike uttrykk i analysen. Når vi her benytter agentiske kutt, rekonseptualiseres hendelsene, de settes inn i nye sammenhenger. Kuttene er utført agentisk, men ikke av den enkeltes frie vilje, og de blir del av et større materielt arrangement eller assemblage som også forskerne samtidig er del av (Barad 2007, s 41). I all dataanalyse er det noe som trekkes ut og settes sammen på nye måter, så man kan kanskje si at det alltid foregår en form for agentiske kutt.

Aktuelle hendelser og agentiske kutt er valgt ut etter flere gjennomlesninger av datamateriale og drøftinger i forskergruppa. I diskusjoner og analyser produseres nye spørsmål som innebærer tvil, uro og nysgjerrighet. Gjennom åpen lesning av hendelsene utfordres egne erfaringer og tenkning, nye og ulike perspektiver og begreper i materialet trer frem, på nytt og på nytt. Poenget for oss er å ikke miste den analytiske kraften, men få fram dimensjoner knyttet til det-ikke-før-sette. Ved å lese hendelser med ulike teoretiske perspektiver og tenkemåter gjennom hverandre, oppstår diffraktive prosesser og det dannes stadig nye diffraksjonsmønstre (Lenz Taguchi & Palmer 2014). Det dreier seg om bevegelser i roller og praksiser, om hvordan vi leser hendelsene med ulike blikk fra ulike posisjoner, både som ledere og forskere. Diffraktiv lesning innebærer å lese tekster gjennom hverandre i en stadig veksling mellom teoretiske og empiriske blikk for å fryse og løfte frem sammenfiltrete praksiser, kompleksitet, bevegelser og uforutsigbarhet. Vi snur og vender på hendelser i våre diffraktive lesninger. Vi tviler, forstyrres og engasjeres i å produsere nye forståelser, ikke som lineære forståelser, men i kraft av intra-aksjoner hvor vi påvirker og påvirkes gjennom forskjellige elementer, fenomener, ideer og teorier.

I samfabuleringen hvor forskere og ledere utforsker hendelser, produseres ulike forståelser av hva nær/ledelse innebærer og kan

forstås som. Når vi ser på hendelsene med stadig nye blikk og felles gransking, kan nye perspektiver, nye mønstre og retninger oppstå, fremfor vanetenking og gjentakelser. Ved hjelp av agentiske kutt løfter vi fram noe av det som treffer oss affektivt og fanger oppmerksomheten. Analyseprosessen handler blant annet om hvordan mønstre og assemblager oppstår, er sammenfiltret og samtidig i kontinuerlig bevegelse. I det videre vil vi åpne for flere blikk på hvordan nær/ledelse kommer til uttrykk gjennom å diskutere hendelser fra datamaterialet ved hjelp av diffraktiv lesning og agentiske kutt.

### Hendelser med blikk på nær/ledelse

Når lederne, som deltar i forskningsprosjektet Barnehageledelse i bevegelse reflekterer over nærledelse, er det de daglige rundene i barnehagen som løftes fram (Moe, Mørreaunet & Nissen 2018). Runder kan være hendelser som inviterer inn og berører på ulike måter. Når lederne åpner døra inn til ulike avdelinger, står de i møte med det uforutsigbare. Lederne vet ikke hva de møter, hendelsene inviterer dem inn, både fysisk i rommet og i mental oppmerksomhet (MacLure 2013). I rundene beveger ledere seg gjennom barnehagen, fra rom til rom. De fornemmer stemningen og atmosfæren i de ulike rommene, de kan stå i døråpningen og ta inn rommenes menneskelige, strukturelle og materielle kvaliteter og bevegelser. Rom, lukter, farger, tanker, diskurser, motstand, følelser og meninger vikler seg inn i hverandre og skaper diffraksjoner, hvor bølger treffer og danner nye mønstre og nye muligheter som kan tas imot - eller overses. Slik bevegelse nærledelse mot nær/ledelse. Lederne ønsker å være tett på menneskene og utøvende praksiser, og uttrykker seg om rundene på ulike måter hvor de verdsetter betydningen av å være nær, samtidig som det kan være krevende å ta inn alle ulike stemninger og henvendelser. I dette viser lederne åpenhet og interesse for det som kommer. De har en årvåken situasjonsfornemmelse som knyttes til deres kunnskap og erfaring (Alterhaug 2010).

I noen hendelser improviserer og forholder barnehagelederne seg til det "uforutsigbare som dreieskive" (Steinsholt 2006, s 25). Fra vår aktive skygging ser vi kraftfulle ledelsesøyeblikk hvor ledere, ansatte og forskere berøres av ulike måter leder eller andre griper inn og ikke griper inn. Lederne involverer seg faglig i pedagogiske prosesser og er opptatt av at ulike stemmer slipper til. Å risikere, å sette seg selv på spill, innebærer å ikke ha kontroll på bevegelser som egne lederproduksjoner kan skape, men være åpen for det andre bringer inn i dialogen. Å våge tvil og ubestemmelighet i ledelse åpner for

uforutsette tanker og handlinger (Larsen 2014). Det kraftfulle berører både kroppslig og affektivt som drivkraft for hvilke hendelser og øyeblikk vi stopper opp ved.

For å kunne møte det uforutsigbare, fordres både mottakelighet og svarevne, og det er sentralt å lytte til det ukjente (Davies 2016). Improvisasjon er både frydefullt og risikabelt, og det kan skape uro og tvil. I møtet med det uforutsette setter ledere seg selv på spill (Steinsholt 2006, Karlsen 2006). De vet ikke hva de skaper hos den andre eller i miljøet. I mylderet av hendelser kan det være mange forhold som forstyrrer lederens oppmerksomhet og sensitivitet. Ledere kan også gå runder uten åpenhet for å ta inn det forskjellige, runder hvor blikket er styrt av egen agenda, kontroll og makt. Nær/ledelse beveger seg også mellom dimensjoner som fjernhet og distanse. Lederen kan være fysisk nær, men likevel fjern, uten sensitivitet og åpenhet for det som kommer i møte. I det videre skal vi se på hendelser som kan belyse både materielle og ikke-materielle sider ved nær/ledelse.

### Å være så nær at jeg kan være med folk på veien

Den første hendelsen vi presenterer er hentet fra en av flere samfabulerende samtaler hvor enhetsleder uttrykker sine forståelser av nærledelse som skjer i hverdagens samspill:

De skal vite at vi bryr oss. Å være så nær at jeg kan være med folk på veien. Å bli sett er grunnleggende, å være tilstede der folk er, snakke med personalet. Snakke om de føringer vi har, å synliggjøre den røde tråden, synliggjøre sammenhengene. Holde på det faglige og løfte det opp gir meg stor makt. Derfor er det så viktig hvordan jeg møter folk og slipper andres stemmer til (samtale med enhetsleder 2).

Enhetsleder er opptatt av å se og bekrefte det hun møter, gi emosjonell støtte, samtidig som hun utvider og utfordrer. Det dreier seg om å tørre, ville åpne opp og slippe andre til, noe som innebærer differansjoner med mulige spredninger i flere ulike retninger. Bevegelser i praksis kan handle om å utfordre, forandre og/eller styrke praksis, og så finne *den røde tråden* på nytt. En rød tråd symboliserer at sammenhenger skapes mellom sentrale faglige/politiske føringer og hverdagens praksiser, hvor både materielle og menneskelige forhold settes i sving og spiller sammen. Lederen viser engasjement for ledelse av pedagogiske prosesser. Ved å holde det faglige og løfte det opp, kan det bidra til at medarbeiderne finner retning og sammenheng. Hendelsen virker her og nå, samtidig sammenfiltres den i tid og rom

med tidligere hendelser og de som kommer. Øyeblikket fanger både fortid, nåtid og fremtid gjennom å synliggjøre sammenhengene. I lys av oppmerksom lytting (Davies 2016), kan det handle om å lytte innover til verdier om ledelse og barnehagens oppdrag, og utover til den aktuelle situasjonen.

Denne hendelsen perspektiverer mange sider ved fenomenet nær/ledelse, og det agentiske kuttet er: *Å være så nær at jeg kan være med folk på veien*. Uttalelsen gir assosiasjoner om relasjonelle bevegelser, fysisk, mentalt, og om det ikke-menneskelige, som røde tråder. Lederen beveger seg sammen med personalet, og er opptatt av å være åpen for andres perspektiver. Å være nær kan foregå både med fysisk nærhet og distanse. Å være nær kan også skje ved å holde den andre i tankene, noe som kan gi assosiasjoner til energi og kraft som flyter i mellom. Vi kan samtidig forstå dette som sammenfiltringer av materielle og menneskelige bevegelser. Lederen sier videre: "Tror jeg gjør det ved å stille spørsmål, bekrefte, men også ved å utvide". Nær/ledelse handler om å kjenne situasjonen og konteksten, og dermed lettere sanse stemninger og signaler som grunnlag for anerkjennelse, respons og innspill i konkrete situasjoner. I intra-aktive prosesser hvor alt spiller sammen med alt, setter også lederne seg selv på spill når de åpner for det andre, for flerstemmighet og forskjellighet. Kroppslig kunnskap og fornemmelser virker affektivt inn. Både ledere og barnehagelærere står daglig i komplekse situasjoner hvor de utviser faglig skjønn og dømmekraft eller *virtuositet*, det dreier seg om øyeblikkets kunst med vekt på inntoning, intuisjon og improvisasjon (Biesta 2014).

Koblet til perspektiver om ubestemmelighet som nødvendig vilkår for å gjøre etiske valg (Larsen 2014), gir lederen her rom for uro og tvil, som kan virke sammen med tydelighet og klokskap i ledelse. Slike hendelser gjør at situasjonen vibrerer og retningen kan endres med bare et blick eller et lite signal. Lederne uttrykker stort sett bevissthet om å være i skapende samspill med medarbeidere, men noen hendelser viser hvordan hverdagens krav kan skygge for andres innspill. Når noe får mer oppmerksomhet, kan andre forhold komme i bakgrunnen og bli usynlig. Tilstedeværelse og nærhet gir ledere rike muligheter for å synliggjøre politiske og faglige føringer, pedagogiske sammenhenger og "den røde tråden" som nevnes av flere deltakere.

## Motstand er en ressurs

Den neste hendelsen om nær/ledelse handler om å få frem ulike meninger og åpne for motforestillinger. Flere ledere vektlegger motstand, og en enhetsleder sier:

Jeg prøver å være i god dialog med alle, sånn at jeg møter dem på det de har. Jeg er opptatt av at vi skal forenes i oppdraget. Skape fortrolighet med ansatte, at de tør å være modige og at motstand er en ressurs hos oss da (samtale med enhetsleder 3).

Det første vi legger merke til i denne hendelsen er oppmerksomheten mot det som skjer i relasjonen mellom menneskene. Lederen er opptatt av dialog og se sine medarbeidere samtidig som hun fremholder betydningen av felles forståelse av barnehagens oppdrag. Dette kan forstås som styring mot en enighetskultur, men det agentiske kuttet vi fokuserer på her, peker i en annen retning: *at de tør å være modige og at motstand er en ressurs hos oss da*. Her fremheves flere stemmer som kan utfordre enighet. Vi forstår mot og motstand som diffraksjonskrefter hvor sammenstøt av forskjellighet og flerstemmighet settes i sving – og gjør nye mønstre og forståelser mulige. Forskjellighet gis verdi i det samskapte kunnskapsarbeidet ved å slippe medarbeidere til og utvikle det som kommer fram i fellesskap. Leder har en mektig posisjon i å forvalte én sannhet eller åpne opp for flere forståelser. Forskjellighet skaper stadig diffraksjoner og sammenfiltringer, skaper nye mønstre og bevegelige assemblager i stedet for å gjenta det kjente (Barad 2007, Deleuze & Guattari 2013, Lenz Taguchi & Palmer 2014). Ledelse kommer blant annet til uttrykk i spennet mellom nærhet og distanse, i prosesser som gir rom for forskjellighet, for tvil og ubestemmelighet som drivkrefter i ledelsesproduksjoner. Her spiller sensitivitet og oppmerksom lytting en avgjørende rolle for videre hendelser. Hva lytter lederne til, og hvordan virker det inn på forståelser og avgjørelser?

### Så hørte jeg bare sånn i venstreøret

Hverdagene er fulle av øyeblikk og uforutsette hendelser som lederne må forholde seg til. Noen øyeblikk forstyrrer det nære, skaper uro og bidrar til distanse. Andre hendelser åpner mulighetsrommet. Dette er tema for den neste hendelsen, og en enhetsleder forteller:

... det arbeidsmiljøgruppemøte som tok en helt annen retning enn det som var planen. Det var et annet behov i den gruppa enn det som var satt på agendaen. Det å kunne ta en annen retning, og kunne improvisere fordi folk uttrykker et behov. Her tenker jeg vi må gjøre noen prioriteringer og det må skje fort. Det skjer i det møtet, det skjer der og da. Det handler om å være så nær at jeg får med meg det. For det var ikke slik at noen kom og banka i bordet og sa at dette møtet kan ikke handle om det, men det må handle om det. Når vi starta

møtet var jeg litt opptatt med å avklare noe, (...). Så hørte jeg bare sånn i venstreøret at det var ett eller annet som foregikk, som fikk meg til å skjønne at det var det her dette møte måtte handle om, som fikk meg til å prioritere å bruke tid på det istedenfor (samtale med enhetsleder 2).

Hendelsen viser samspill mellom materialiteter og subjekter. Møtets formelle og materielle struktur, settes i bevegelse gjennom leders sensitivitet. Med vekt på improvisasjon, viser lederen rytmisk smidig beredskap for det uforutsette som dukker opp (Oddane 2015, MacLure 2013). Møtet endrer retning og innhold som følge av lederens sensitivitet og produksjoner i et kraftfullt ledelsesøyeblikk, en diffraksjon som åpner nye mulighetsrom. Det agentiske kuttet er: *Så hørte jeg bare sånn i venstreøret at det var ett eller annet som foregikk ...* Noe i stemningen berører og får lederen til å stoppe opp og lytte til medarbeiderne. Det skjer et brudd og lederen griper muligheten til å omprioritere. Hun lytter til forskjellighet, er sensitiv, mottakelig og lytter oppmerksomt både innover og utover (Davies 2016). Å lytte til forskjellighet kan nettopp bidra til å oppdage noe nytt, skape brudd og bevegelse i både vaner og mønstre i møtekultur. Lederes åpenhet og oppmerksomme lytting har betydning. Sensitivitet gir rom for uro og tvil hos ledere som alltid har et hovedansvar for relasjonene med sine medarbeidere i kraft av sin rolle.

En annen enhetsleder sier: ”Jeg tror at drivkraften min er uroligheten min da”. Hun drives av uroligheten, er opptatt av å holde alle medarbeiderne i tankene, hun ser hendelser fra flere perspektiver. Lederen uttrykker bekymring for om avgjørelser blir bra for alle. Uro blir en drivkraft, en indre lytting, for lederen til å kunne se flere muligheter i ledelsesøyeblikkene. Ledelse med sensitivitet for den andre, åpner for hendelser og affekter som berører, skaper nye tanker og gir nye muligheter. Lederens oppmerksomme lytting, det å våge å stå i det uforutsette gir brudd fra fastlagt agenda og vanetenkning. Hun åpner for nye muligheter og nye tankelinjer som sammenfiltres med kroppene og materialitetene. Vi ser at tydelig ledelse også kan være ledelse som åpner for tvil og usikkerhet. Dette er samtidig krevende hvis uroligheten tar overhånd, en uro for at det alltid er noe som må følges opp. Årvåkenhet og ubestemmelighet dreier seg nettopp om å lytte til det ukjente, til tvil og uro, og til å se det vanlige med stadig nye blikk (Larsen 2014).

## Ras av øyeblikk

Hendelser kan både åpne og lukke, skape uro og tvil, bidra til nye forståelser, avhengig av kontekster, både menneskelige og materielle. Hendelser skaper bevegelser som igjen danner nye mønstre. En avdelingsleder snakker om *ras av øyeblikk*, om alt det uplanlagte som hele tiden skjer, om å ta stilling i uforutsette situasjoner. Etter siste runde med omorganisering av nye enheter og ledere, sier hun:

Det er vanskelig å finne tid til å være tett og nær, jeg synes jeg blir slukt av en annen type struktur i ledelse - og mye brannslukking. Det er det som ligger der litt sånn uavklart (...) Å ja, er ikke det gjort liksom? Å nei, hvem som ikke har gjort det? Ok, men da hiver man seg rundt og så sørger man for at det blir gjort. Det kan være alt fra små ting til store ting som enten glipper fordi man er ny eller det dukket opp noe der og da, det her som jeg husker jeg snakket om forrige gang; ”ras av øyeblikk som ramler inn” (samtale med avdelingsleder 3).

Omorganiseringer innebærer skifter og endringer hvor lederne beveger seg mellom ulike dimensjoner som stabilitet/ustabilitet, plassering/replassering og etablering/reetablering. Det agentiske kuttet: *ras av øyeblikk som ramler inn*, dreier seg om alt som er uavklart og om stadig å ta stilling i uforutsette situasjoner. Avdelingslederen snakker om ”ras av øyeblikk” i begge samtalerunder, første gang med positiv valør, neste gang uttrykker hun frustrasjon etter flere skifter, samt forvirring over uavklarte roller og ufordelte oppgaver. Skifte av ledere, nye sammenkoblinger av hus, og nye måter å gjøre ting på, er sårbart. Vi ser brudd og diffraksjoner som kan gå i ulike retninger og som skaper nye sammenkoplinger og nye diffraksjonsmønstre (Barad 2007). Brudd påvirker praksiser og forventninger, brudd skaper nye utfordringer, men samtidig muligheter, som likevel kan være krevende i skiftende sammensetninger.

## Avsluttende perspektiver

Gjennom samfabulering og et posthumant blikk har vi utfordret begrepet og fenomenet nærledelse ved å snu og vende på hendelser. De utvalgte hendelser og agentiske kutt, har med diffraktiv lesning, inspirert til nye diskusjoner, spørsmål og tenkemåter omkring nærledelse. Nær/ledelse innebærer paradoksalt nok også muligheten for å komme så nær at det kan få fram ubehag og minner om kontroll og usikkerhet. Barnehagelederne fremhever betydningen av lytting, tvil, motstand og usikkerhet som del av å være nær i sin ledelse. Vi har forsøkt å gjøre

det kjente ukjent, latt oss berøre og bevege av ledernes ulike måter å være nær på. For å tydeliggjøre forskjellen på nærledelse og styrernes nære ledelse har vi brukt begrepet nær/ledelse.

Nær/ledelse er både strukturell, materiell og relasjonell. Vi har tatt utgangspunkt i ledelsesforståelser som knytter nær/ledelse til kunst, hvor relasjoner, prosesser, uforutsigbarhet og improvisasjon er sentralt. En tydelig struktur er ledernes bevegelser i form av daglige runder gjennom barnehagens rom, pedagogiske praksiser, stemninger og menneskemøter. Strukturer som gir mulighetsrom for nær/ledelse, kan gjennomføres med og uten åpenhet og sensitivitet for det som kommer, med innslag av både kontroll og egen agenda eller åpenhet og oppmerksom lytting. Ulike strukturer åpner og stenger, gir handlingsrom og muligheter, men for hvem? Mangel på prioritering og retning kan føles som “ras av øyeblikk” når usikkerhet og uavklarte roller tar overhånd.

I forskningsprosjektet Barnehageledelse i bevegelse, har vi aktivt skygget lederne som er tett på sine ansatte, som bygger tillitsfulle relasjoner, som legger vekt på å kjenne medarbeiderne. Lederne utøver samtidig kontroll og faglig oppfølging. Vi ser hvordan nærhet også gir leder stor makt til å påvirke, skape retning, støtte og utfordre personalet i det daglige arbeidet i barnehagen. Vi har sett ledere som lytter innover og utover (Davies 2016), som både produserer og åpner for kroppslige affekter og som verdsetter tilstedeværelse, sensitivitet, relasjonsbygging og faglig engasjement i sin ledelsespraksis. Lederes nærhet til mennesker og praksis skaper ulike bevegelser gjennom hvordan ledere møter mennesker og hendelser, hva ledere gir oppmerksomhet, hva leder lytter til - og ikke. Vi ser komplekse samspill og bevegelser som aktiverer lytting både innover til seg selv, til verdier om ledelse og bevissthet om barnehagens oppdrag, og utover til den aktuelle situasjonen, noe som får betydning for ledernes handlingsvalg. Mange bevegelser involverer og verdsetter tvil, usikkerhet og forskjellighet. Vi ser betydning av pedagogisk involvering fra ledere, som ivaretar og løfter frem barnehagens oppdrag gjennom nær/ledelse, gjennom å være tett på pedagogisk praksis.

Slik vi ser det, kan ledelse med nærvær og improvisasjon være viktige utvidelser til prinsipper om forutsigbarhet og målstyring, og være særlig betydningsfullt for ledelse i komplekse og sammensatte organisasjoner som barnehager. Barnehagelederes aktive nærhet, engasjement og involvering i det pedagogiske arbeidet utfyller tidligere studier/forskning som viser større distanse til pedagogiske ledelse. Innledningsvis stiller vi spørsmål om tydelighet i ledelse peker mot entydighet og forenkling, eller om det er rom for tvil, uro, ubestemmelighet og sensitivitet i møte med bevegelige og komplekse hendelser og relasjoner.



Her kan vi heller snakke om et kontinuum med tydelighet i den ene enden og ubestemmelighet i den andre, og ledere som beveger seg i mellom. Lederne involverer seg, de er opptatt av å slippe fram flere og ulike ideer og tanker. I slik samhandling slipper lederne kontroll over sannheter, de våger å sette seg selv på spill, og åpner for tvil og ubestemmelighet hvor nye tanker og handlinger/produksjoner kan oppstå. Vi ser at nær/ledelse kan bidra til nærhet med flere dimensjoner, nærhet - distanse - mennesker - rom, hvor forskjellige elementer sammenfiltres, diffraksjoner produseres og skaper nye brudd. Nær/ledelse preges av tilstedeværelse med vekt på det relasjonelle som inkluderer både det materielle og kroppslige dimensjoner som magefølelse og sanselighet. Gjennom praktisering av nær/ledelse viser barnehagelederne årvåken situasjonsfornekkelse med virtuositet (Biesta 2014) i sine daglig runder og møter med barn og medarbeidere, eksemplifisert med noen få hendelser og agentiske kutt.

Med inspirasjon fra posthumanistiske perspektiver og hovedbegreper som *bevegelser*, *diffraksjoner*, *sammenfiltringer* og *det-ikke-før-sette* har vi belyst flere dimensjoner ved praktisering av nær/ledelse i ny lederteamorganisering. I dette prosjektet har vi ikke sett på forholdet til pedagogiske ledere, men vi kan stille spørsmål ved om sterke lederteam samtidig kan skape distanse og mindre involvering av andre medarbeidere i beslutningsprosesser som tidligere involverte pedagogiske ledere. Dette kan være viktig å undersøke nærmere. Som aktive forskere har vi også stor påvirkningskraft. Andre teoretiske og metodiske innganger ville fått frem andre sider ved nær/ledelse.

I pandemien som nå preger hele verden, rystes og beveges natur og kultur, mennesker og organisasjoner, ledere og ansatte. Koronavirus og smittevern krever distanse mellom mennesker, ledelse skjer med distanse og likevel tett på mennesker, situasjoner og organisasjoner. Nye strukturer for dialoger og samhandlinger skapes og prøves ut. Menneskelige og ikke-menneskelige faktorer som ledelse, rom, avstand, virus, tid, virtuelle møter, folk og pedagogikker sammenfiltres og gir kan hende nye muligheter, som vi enda ikke har sett. Barnehagelederne stilles på prøve i det å lede i usikre, omskiftelige og ubestemmelige forhold preget av det-ikke-før-sette. Det finnes ingen sikre oppskrifter, og lederes nær/ledelse får sterkere betydning som samlende kraft i usikre tider preget av det-ikke-før-sette.

## Referanser

- Alterhaug, Bjørn (2010): Kva er improvisasjon? *Dagens Næringsliv*, 51, 17 juli 2010.
- Barad, Karen (2007): *Meeting the Universe Halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. Durham: Duke University Press.
- Biesta, Gert (2014): *Utdanningens vidunderlige risiko*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bøe, Marit; Hognestad, Karin & Waniganayake, Manjula (2017): Qualitative shadowing as a research methodology for exploring early childhood leadership in practice. *Educational Management Administration & Leadership* 45(4), 605–620. <https://doi.org/10.1177%2F1741143216636116>
- Børhaug, Kjetil & Lotsberg, Dag Øyvind (2010): Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning* 3(3), 79–94. <https://doi.org/10.7577/nbf.277>
- Børhaug, Kjetil & Lotsberg, Dag Øyvind (2014): Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki? Depedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Nordisk barnehageforskning* 7(13), 1–17. <https://doi.org/10.7577/nbf.628>
- Czarniawska, Barbara (2007): *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davies, Bronwyn (2016): Emergent listening. I Norman Denzin & Michael Giardina, red: *Qualitative Inquiry through a Critical Lens*, s 73-84. New York: Routledge.
- Deleuze, Gilles (2004): *The Logic of Sense*. London: Continuum.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (2013): *A Thousand Plateaus*. London: Bloomsbury.
- Gotvassli, Kjell Åge (2019): *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens, Eirik (2011): *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson, Lotta (2015): Post-qualitative line of flight and the confabulative conversation: A methodological ethnography. *International Journal of Qualitative Studies in Education (QSE)* 29(4), 445–466.
- Johansson, Lotta & Otterstad, Ann Merete (2019): Barnehagehverdager – bevegelser, utfordringer og muliggjøringer. I Lotta Johansson & Ann Merete Otterstad, red: *Hverdagsøyeblikkets dirrende kraft. Posthumane teorier i barnehagen*, s 9-21. Oslo: Universitetsforlaget.

- Karlsen, Geir (2006): Stilt overfor det som enda ikke er. I Kjetil Steinsholt & Henning Sommerro, red: *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*, s 239–259. Oslo: N.W. Damm & Søn.
- Kunnskapsdepartementet (2018): *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2017): *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/content/assets/53d21ea2bc3a4202b86b83cfe82da93e/overordnet-del---verdier-og-prinsipper-for-grunnopplaringen.pdf>
- Larsen, Ann-Sofi (2014): Potensialer i ubestemmelige øyeblikk. *Nordisk Barnehageforskning* 8, 1–13. <https://doi.org/10.7577/nbf.888>
- Leirpoll, Beate (2015): En åpenhet for hendelsene som kommer. I Ann Merete Otterstad & Anne Beate Reinertsen, red: *Metodefestival og øyeblikksrealisme - eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*, s 103–129. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lenz Taguchi, Hillevi & Palmer, Anna (2014): Reading a Deleuzio-Guattarian cartography of young girls' "school-related" ill-/well-being. *Qualitative Inquiry* 20(6), 764–771.
- MacLure, Maggie (2013): Researching without representation? Language and materiality in post-qualitative methodology. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 26(6), 658–667. <https://doi.org/10.1080/09518398.2013.788755>.
- Mintzberg, Henry (2009): *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehle.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Moe, Merete (2019): Leadership diffractions, vibrations and productions – Perspectives from Norway. I Petra Strehmel, Johanna Heikka, Eeva Hujala, Jillian Rodd & Manjula Waniganayake, eds: *Leadership in Early Education in Times of Change*. s 123-137. Hamburg: Verlag Barbara Budrich.
- Moe, Merete; Mørreaunet, Sissel & Nissen, Kjersti (2018): *Barnehageledelse i bevegelse. Forsknings- og utviklingsarbeid i tilknytning til Trondheim kommune ledelsesutviklingsprogram og opprettelse av nye avdelingslederstillinger*. Upublisert fagrapport. Dronning Mauds Minne høyskole for barnehagelærerutdanning, Trondheim.
- Mordal, Siri (2014): *Ledelse i barnehage og skole- en kunnskapsoversikt*. Trondheim: SINTEF. A26525.

- Nail, Thomas (2017): *What is an assemblage? Project Muse*. *SubStance* 46(142), 21–37. <https://muse.jhu.edu/article/650026>
- Oddane, Torild Alise (2015): Improvisasjon – en nøkkel til rytmisk smidig beredskap overfor det uforutsette. I Glenn-Egil Torgersen, red: *Pedagogikk for det uforutsette*, s 232–262. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, Ninni; Johannesen, Nina; Larsen, Ann-Sofi; Nyhus, Mette Røe & Ulla, Bente (2016): *Småbarnspedagogikkens komplekse komposisjoner. Læring møter filosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sommersel, Hanna Bjørnøy; Vestergaard, Stinna & Larsen, Michael Larsen (2013): *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011: en systematisk forskningskartlegging*. København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.
- Steinsholt, Kjetil (2006): På den andre siden av ingensteds. I Kjetil Steinsholt & Henning Sommerro, red: *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*, s 23–43. Oslo: N.W. Damm & Søn.
- Sørhaug, Tian (2004): *Managementalitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Unander, Trine (2015): *Shadowing: methodological challenges, advantages and disadvantages*. Upublisert notat. Senter for teknologi og samfunn/KULT, NTNU, Trondheim.