



Handelshøyskolen BI

MAN 51672 Pedagogisk ledelse og læringsmiljø i barnehagen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	25-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10107 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Marit Korperud-Stokvold

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Betydningen for kommunikasjon og ledelse på avdelingen avhenger av meg som leder. Kvaliteten på vårt samarbeid er knyttet til våre kommunikasjonsferdigheter.
Navn på veileder *:	Ingrid Midteide Løkken

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 3
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

Betydningen for kommunikasjon og ledelse på avdelingen avhenger av meg som leder. Kvaliteten på vårt samarbeid er knyttet til våre kommunikasjonsferdigheter.

MAN5167- Pedagogisk ledelse og læringsmiljø i barnehagen

Utleveringsdato:

25.08.2021

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Innledning	1
<i>Presentasjon av småskrittsforbedringene</i>	<i>1</i>
<i>Utvalgt småskrittsforbedring og begrunnelse for valg.....</i>	<i>3</i>
Teoridel	7
<i>Kommunikasjon og ledelse.....</i>	<i>8</i>
<i>Kvalitet.....</i>	<i>17</i>
Analyse og drøfting	19
<i>En lærende organisasjon</i>	<i>23</i>
Fremtiden med endringsarbeid, ledelse og kommunikasjon	33
<i>Hva kan stå i veien for forbedringsarbeid i fremtiden</i>	<i>38</i>
Avslutning	40
Litteraturliste	41

Sammendrag

I oppgaven vil jeg først kort presentere mine småskrittsforbedringer, og deretter skal jeg presentere ett av disse mer inngående. Det er det denne oppgaven handler om. Så følger en teoridel knyttet til den utvalgte småskrittsforbedringen. Deretter vil jeg drøfte og analysere den i lys av teori. Til slutt skal jeg skrive om hvordan jeg kan ta med meg dette arbeidet videre som leder.

«Ledere er ansvarlige for arbeidet til sine underordnede. Handlinger knyttet til dette involverer rollen leder». (Lund Martinsen (red.) 2019, s. 45).

Innledning

Denne prosjektoppgaven handler om et forbedringsarbeid som jeg har gjennomført i løpet av en periode på ca. 5-6 uker i min barnehage. Jeg har pedagogisk lederansvar og er styrerassistent i en barnehage med 83 barn og 22 ansatte. Jeg har jobbet som pedagogisk leder her siden september 2009. Jeg ble utdannet førskolelærer i 1998. Jeg har jobbet som pedagogisk leder og styrerassistent de siste 19 årene. Jeg er ansatt i en privat barnehage. Min avdeling består av 18 barn, alle født i 2017. Vi er en grunnbemanning på 3, og i tillegg har jeg tre assistenter i 120% stilling. Disse er fordelt mellom 3 barn med spesielle behov etter §37. I tillegg samarbeider jeg tett med deres 2 spesialpedagoger, ernæringsfysiolog, logoped, fysioterapeut og pedagogisk fagteam. Jeg har videreutdanning innen pedagogisk arbeid på småskoletrinnet, pedagogisk dokumentasjon og prosjektarbeid, pedagogisk veiledning og nå sist ønsket jeg videreutdanning innen ledelse.

Presentasjon av småskrittsforbedringene

Jeg har gjennomført 5 småskrittsforbedringer i løpet av dette studiet. Mitt første handlet om språkstøtte og språkstimulering. Dette lille forbedringsarbeidet varte i ca. 4 uker, og vi hadde da planlagt å bruke samtalebilder ved bordet under måltidene for å utvide ordforrådet til flere av de tospråklige barna. Dette

forbedringsarbeidet ble ikke like vellykket som jeg trodde. Årsaken til det kan være at barnas interesse for å samtale om de samme bildene hver dag avtok raskt.

Min andre småskrittsforbedring handlet om kommunikasjon mellom voksen-barn, og relasjonen mellom meg og ett spesifikt barn som er sjenert og tilbaketrukket. Jeg benyttet meg av metoden «serve-and return» som utgangspunkt for hvordan samtalen og samspillet skulle gå vekselvis mellom meg og dette ene barnet. Dette endringsarbeidet gjorde noe positivt for relasjonen, men jeg opplevde ikke at kommunikasjonen og hennes lyst til å snakke nødvendigvis ble forsterket.

Min tredje småskrittsforbedring omhandlet en spesifikk samtale som jeg planla mellom meg og en ansatt. Denne samtalen skulle ha som mål at jeg ville vite når og hvordan jeg skulle få en etterspurt rapport som hun hadde hatt lang tid på å levere. Rapporten ble lagt til hennes ansvarsområde, kommunen etterlyste denne, og jeg måtte ved flere tilfeller etterlyse den. Jeg fikk øvet meg på tydelighet i kommunikasjon og å snakke med vedkommende om forventninger og ansvarsfordeling.

Min fjerde småskrittsforbedring handlet om en vanskelig foreldresamtale. Jeg måtte forberede meg til denne gjennom å selv få førveiledning av min egen fasilitator og kollokvie-gruppe, samt av min daglige leder. Jeg forberedte meg på å bruke ulike metoder fra coaching arbeid. Samtalen gikk bedre enn forventet, og det mener jeg skyldes den gode planleggingen i forkant.

Min femte småskrittsforbedring handlet om tilbakemeldinger og kommunikasjon mellom meg som leder og min medarbeider. I dette arbeidet har jeg knyttet teori og drøftingen til lederrollen, og hvordan kommunikasjon kan styrke og heve kvaliteten i min barnegruppe. Denne perioden varte i ca. 6 uker, og underveis var hensikten at jeg skulle gi mer utdypende tilbakemeldinger til en bestemt kollega på min avdeling. Det var en enighet mellom oss om at dette var et forbedringsarbeid som vi begge ønsket.

Utvalgt småskrittsforbedring og begrunnelse for valg

Jeg ønsker å skrive om min femte småskrittsforbedring, heretter i oppgaven kalt *forbedringsarbeid*. Bakgrunnen for at jeg ønsker å bruke nettopp denne som utgangspunkt for min oppgave er fordi jeg synes kommunikasjon og tilbakemeldinger er utfordrende og viktig å kunne beherske som leder. Det kan bidra til å styrke kvalitet, trivsel og øke effektiviteten på min arbeidsplass.

«Foreldre, ansatte, forskere og utdanningsinstitusjoner, politikere og barna selv er hver på sin måte opptatt av kvalitet. Som regel vil de aller fleste være enige i at høyest mulig kvalitet er en helt nødvendig forutsetning for å kunne ivareta barnehagens samfunnsoppdrag på en best mulig måte».
(Lekhal et al. 2018, s. 8).

Før jeg skal presentere min småskrittsforbedring mer utfyllende vil jeg presisere for leseren at jeg ikke har endret så mye på min måte å kommunisere på, men det har skjedd en forbedring i måten jeg kommuniserer og gir tilbakemeldinger på. Jeg har fått tillatelse av min kollega til å referere til henne i denne oppgaven. Jeg bruker navnet Hilde.

Jeg skal presentere dette gjennom å redegjøre for min hypotese, og skrive om planleggingen og gjennomføringen.

Jeg har oppdaget at et viktig verktøy i mitt lederskap som pedagogisk leder er evnen til å kommunisere, og hvilken betydning kvaliteten på kommunikasjonen har å si for samarbeidet.

Det som denne oppgaven skal handle om er altså: Kommunikasjon i ledelse, og hva kvaliteten i kommunikasjonen betyr for de involverte i barnehagen.

Da jeg startet opp på studiet høsten 2021 involverte jeg mine kollegaer på avdelingen, og også lederteamet mitt.

Ved å involvere flere ledere og resten av personalet vil dette styrke prosesskvaliteten i barnehagen. Dette er beskrevet som utførelsen på barnehagens pedagogiske oppdrag, som involverer menneskene som er involvert der. (Lekhal et al. 2018).

Jeg ville fortelle og dele mitt forbedringsarbeid med dem, og jeg viste dem på et pedagogisk ledermøte hvordan vi kunne skrive hypoteser og strukturere dette

skjematisk. Dette skjemaet fikk vi utlevert av fagansvarlig Ide Kathrine Birkeland, Associate Professor, Handelshøyskolen BI. Punktene i skjemaet er:

Hypotesen, planlegg eksperimentet, forventet utfall, testmaterieell eller prototype, test og observer, og til sist; analyser og lær.

Mine kollegaer og lederteamet syntes at dette virket lærerikt og utviklende. De ønsket at jeg kunne involvere dem i disse prosessene. Dette faller godt inn under forpliktelsesbasert HR, som McGregor (1960) hevder at de som blir involvert og får forpliktelser og engasjement som motiverer dem innenfra yter best. (Dysvik & Kuvaas, 2018).

Jeg har delt mine erfaringer på refleksjonsmøter og på et personalmøte. I januar 2022 hadde jeg og min daglige leder ansvaret for planleggingsdagen i barnehagen. Jeg fikk i ansvar å gi alle kollegaene mine muligheten til å lage sitt eget forbedringsarbeid.

Min kollega Hilde laget seg sin egen utviklingsplan:

«Jeg vil slutte å stresse rundt for å ha oversikt over alt og alle, og skal sitte mer sammen med barna og leke».

Hun snakket om at dette var noe hun lengtet etter, og hun trengte det for sin egen helse sin skyld. Legen hadde gitt henne beskjed om å passe på blodtrykket, og jeg så at stress og indre uro sto i veien for hennes samspill og interaksjon med barna. Hun visste at hun burde roe seg ned, ta seg tid til å være mer med barna. Vi ble enige om at jeg skulle hjelpe henne. Dette forbedringsarbeidet så jeg på som en god mulighet for å heve prosesskvaliteten i barnehagen. «Lydhør og sensitiv voksen-barn-interaksjon med et høyt nivå av verbal stimulering, veiledning og «stillasbygging», er ett av kjennetegnene på prosesskvaliteten». (Lekhal et al. 2018, s.16).

Da jeg fortalte Hilde at jeg skulle jobbe med mitt forbedringsarbeid, som var å gi henne tilbakemeldinger på en mer utfyllende måte, så hadde vi dannet en forpliktelse til hverandre. I dette forbedringsarbeidet handler det om å gi tilbakemeldinger som går dypere enn å si: bra jobba!

Det handler også om hvordan jeg som leder kan få til endring og utvikling hos meg selv og hos Hilde. I forelesning på BI 26.04.2022 underviste Dysvik om betingelser for at tilbakemeldinger kan motivere. Disse punktene han foreleste om var at lederen skal være:

*tett på

*spesifikk

* forsterke positiv atferd, og knytte mot personens identitet

*forbedre lite konstruktiv atferd, og gjerne ut fra den enkeltes egne forslag

I det store bildet kan jeg tenke på at mine arbeidskollegaer er mine allierte. Vi er satt sammen på et lag for å spille hverandre gode. Jeg er satt til å lede alle, og det er min jobb å sørge for at vi kan kommunisere med hverandre til det beste for barna, foreldrene og hverandre.

Jeg vil nå ta for meg alle trinnene som jeg beskrev tidligere, i mitt forbedringsarbeid om tilbakemeldinger til min kollega:

Hypotesen

«Når jeg gir konkrete tilbakemeldinger til Hilde, blir det enklere for henne å forstå hva hun gjør bra på jobb. Eks. «jeg la merke til at du valgte å leke gjemsel i stedet for å organisere lunsj på turen i går»

Planlegg eksperimentet

Jeg har snakket med Hilde og de andre kollegaene på et refleksjonsmøte. Vi har snakket om tilbakemeldingskultur som et tiltak for å heve kvaliteten på våre tilbakemeldinger til hverandre.

Det vil bety mer dersom tilbakemeldingene er utdypende og beskrivende.

Beskriv forventet utfall

Jeg tror at jeg skal bli tryggere i å gi tilbakemeldinger, og være presis og konkret nok til å tegne et bilde av HVA som var bra i utførelsen av en praksis. Hilde bør etter noen uke føle seg bedre sett, trygg og få et bredere faglig innblikk i egen praksis.

Testmaterieell eller prototype

Jeg skal være tett på Hilde når vi er sammen på jobben. Jeg skal fortløpende gi henne tilbakemeldinger på det som jeg ser at hun utfører på en god måte. Jeg skal ikke bare si: «Bra jobba, Hilde!». Mine tilbakemeldinger skal være utfyllende, presise og gi muligheter for refleksjon over egen praksis.

Test og observer

Jeg har observert Hilde i hverdagen, og når jeg har sett hva hun gjør, som handler om å gi barna oppmerksomhet over tid, så har jeg gitt fortløpende tilbakemeldinger. Jeg har sett at hun har endret praksis, hun sitter i mye større grad sammen med barna i lek og aktiviteter. Hun har sluttet å gjøre mange praktiske ting som hun tidligere gjorde; smøre mat til barna, pakke sekken til tur, rydde i glemme-kassa. Effekten av Hilde sin endring har vært fordelaktig for barna. De inviterer henne oftere inn i leken.

Analyser og lær

Når jeg setter søkelys på den måten som jeg gir tilbakemeldinger på, blir kvaliteten på tilbakemeldingene bedre. Det kan føre til bedre kvalitet i samspillet mellom meg og Hilde. Totalt sett vil dette heve kvaliteten på barnehagen vår. «I gode barnehager kan man forvente at både ledere og medarbeidere har tydelige visjoner for praksis, og forvente høyt pedagogisk refleksjonsnivå basert på forskning knyttet til begrunnelse av praksis (Ang, 2012)». (Lekhal et al. 2018, s. 59).

Under tiden som jeg hadde fokus på dette forbedringsarbeidet la jeg merke til at Hilde endret sin væremåte på jobb. Denne praksisfortellingen kan belyse hva jeg mener:

Vi er på tur, og vi har gått ca. 2 km. Barna er slitne, jeg har båret den tyngste sekken med mat og drikke, og endelig kommer vi frem til tur-stedet. Jeg legger merke til at Hilde tar med seg barna, og de går bort til noen busker for de skal leke reve-familie. Jeg har tidligere erfart at det er Hilde som tar seg av tursekken, og hun organiserer måltidet. Denne dagen ble jeg irritert. Min umiddelbare tanke var: «Skal hun bare gå, og så skal jeg som er sliten og har gått min lengste tur siden kne-operasjonen, stå igjen her med ansvaret for alt av mat og lunsj?»

Så blir jeg med ett klar over at hun har sitt endringsarbeid i tankene, og hun jobber med det som er viktig for henne. Hun tar ikke hensyn til meg, og det skal hun heller ikke. Dersom jeg og Hilde ikke hadde snakket om hennes forbedringsarbeid, så kunne dette ført til en irritasjon og mangel på forståelse. Denne hendelsen gjorde meg oppmerksom på viktigheten av å reflektere og kommunisere om de pedagogiske forbedringene som vi skal jobbe med. Lederskapet mitt får betydning for hvordan vi tolker eller danner oss egne meninger om ting i hverdagen. Jeg vet at mine umiddelbare reaksjoner kan være

overtolket eller misforstått uten god kommunikasjon. Og det kan ha noe med min egen personlighet å gjøre. Dette fikk jeg bekreftet da jeg leste dette:

«Sammenhengen mellom personlighetstrekk og ledelse viser hvordan evnen til kommunikasjon, relasjonsbygging, innflytelse, strukturering og nysgjerrighet hjelper ledere til å være fortolkere av andres virkelighet- ledelse produserer mening». (Arnulf, 2018, s.99). Jeg kan kjenne meg igjen i denne beskrivelsen fordi jeg nå kan se meningen med det som Hilde gjør i større grad enn tidligere. Det at jeg nå visste om Hilde sin agenda gjorde at jeg så denne situasjonen fra hennes perspektiv. Jeg tok denne episoden opp med henne da vi kom tilbake til barnehagen. Mine tilbakemeldinger til henne var at jeg så hennes lek med barna, og at jeg syntes det var fint å se at hun lot det praktiske arbeidet ligge, og at det viktigste for henne var å møte barna på deres ønsker og behov for å leke.

Teoridel

Mine siste tre småskrittsforbedringer henger delvis sammen fordi jeg tolker at de har følgende teoretiske temaer til felles:

- 1) Kommunikasjon
- 2) Ledelse
- 3) Kvalitet

Felles for dem er at jeg har måttet ta i bruk prinsippene om å være transparent og autentisk. Dette er fra teorien om lærende ledelse og refleksiv praksis (Robinson, 1970 tallet). Professor Robinson har hentet sin inspirasjon fra sine lærere Argyris og Schön. (Jacobsen, 2018).

Robinson omtaler våre handlinger som handlingsteorier. Slik jeg forstår dette så agerer vi på bakgrunn av våre verdier og motivasjoner, og disse handlingene kommer til uttrykk for omverden når vi ønsker å endre en praksis.

«Praksisen som er målet for endringen, er det utvendige uttrykket for en underliggende personlig teori om hvordan man skal oppnå målene sine som lærer- det Argyris og Schön (1974, 1996) kaller en handlingsteori». (Robinson, 2019, s. 36).

I min tilnærming til Hilde har jeg måtte være tydelig på min agenda. Dette forstår jeg som å være transparent. Jeg har sett noe gjennom min observasjon av henne, og jeg ønsker å formidle dette til henne slik at hun kan se sin praksis gjennom mitt blikk. Disse prosessene for endringsledelse snakker Robinson om som handlingsteorier. (Robinson, 2019).

Jeg vil utdype denne teorien ved å beskrive fenomenene om enkeltkrets-og dobbeltkretslæring som et bakteppe for å belyse mine funn.

Jeg vil nå gi en beskrivelse av teoriene knyttet til mitt forbedringsarbeid, og i drøftingsdelen vil jeg drøfte effekten av dette forbedringsarbeidet.

Kommunikasjon og ledelse

Jeg synes det er vanskelig å skille kommunikasjon og ledelse fra hverandre i denne oppgaven fordi jeg som pedagogisk leder har forbedret mine kommunikasjonsferdigheter og blitt mer bevisst hva det er ved min lederstil som kan utvikles slik at det blir «i tråd med godt faglig skjønn» (KD, 2017, s.16).

Jeg skal skrive om ledelsesutvikling og endringsstrategier for ledelse, samt kommunikasjon og tilbakemeldingskultur på min arbeidsplass slik jeg har opplevd det under min tid i studiet.

Johansen & Sætersdahl (2018) definerer lederutvikling som en utvidelse av en persons kapasitet til å være effektiv i lederrollen.

Slik jeg har fått erfare gjennom mitt forbedringsarbeid og med 19 års erfaring som pedagogisk leder er dette noe jeg kan gjenkjenne. Jeg vet at jeg har utviklet meg faglig og som menneske i mitt yrke. I møtet med kollegaer og i krysningen mellom teori og praksis har min lederrolle blitt utvidet og mer effektiv. Da jeg startet som pedagogisk leder var jeg uten erfaring, og jeg kjente ikke meg selv som leder. Jeg gruet meg til å gi andre tilbakemeldinger. Jeg tenkte at det var viktig å være godt likt, og det skulle helst ikke være noen konflikter på avdelingen. Etter mange år som pedagogisk leder og styrerassistent har jeg fått erfare at det er umulig å komme utenom både konflikter og vanskelig kommunikasjon.

Jeg har latt meg inspirere av Gregory Bateson sin kommunikasjonsteori (Ulleberg, 2012). Batesons begrep om kommunikasjon må forstås vidt, og med mange ulike innfallsvinkler til begrepet. Vi må ikke bare begrense oss til objekter, f.eks. et barn, men *ideen* om et barn. «Vi tolker, avgrenser, tillegger mening, legger merke

til og reagerer ut fra hvem vi er og hva vi har lært. Virkeligheten ser ulik ut fra person til person, og det er ikke objektive størrelser vi forholder oss til, men vår tolkning». (Ulleberg, 2012, s. 17).

Jeg tenker at min kommunikasjon med mine medarbeidere er på bakgrunn av hva jeg har sett, hvordan jeg selv har tolket det, og hvilke verdier og meninger jeg har med meg som leder. Disse ideene mine er mitt bakteppe for min kommunikasjon. Dette kan også refereres til som våre handlingsteorier. Argyris og Schön (1974, 1996) skrev om handlingsteorier som to ulike typer. Det ene er uttrykte teorier, eller det som jeg sier at jeg gjør. Den andre typen er bruksteori; teori som man praktiserer, og det som jeg faktisk gjør. (Robinson, 2018, s. 41).

Knyttet til mitt forbedringsarbeid er dette synlig i måten som jeg ser Hildes praksisutføring på, og hvordan jeg responderer på dette ved å gi mine tilbakemeldinger.

Slik jeg tolker Batesons kommunikasjonsteori knyttet til mitt forbedringsarbeid så må jeg være klar over at vi alle har ulik oppfatning. Da kan det oppstå uenigheter og konflikter, fordi vi alle har ulik oppfatning og tolkninger av en virkelighet. Det bør være hensiktsmessig å bli kjent med hverandres måter å se virkeligheten på, gjennom å kommunisere med hverandre og våre ulike oppfatninger og meninger. Det å gjøre våre handlingsteorier kjent for hverandre kan føre til at vi får et bedre innblikk i hverandre på individnivå, men også på organisasjonsnivå og gruppenivå. (Robinson, 2019).

Jeg gjorde meg denne erfaringen underveis i mitt forbedringsarbeid ved å spørre Hilde om hennes tanker og hensikter når jeg beskrev mine observasjoner. Ved å drøfte med kollegaene våre på refleksjonsmøter om vårt forbedringsarbeid knyttet til kommunikasjon og tilbakemeldinger, så kan dette åpne opp muligheter for at andre kollegaer også ønsker å gi tilbakemeldinger på en mer hensiktsmessig måte. Jeg har lært at det finnes betingelser for at tilbakemeldinger kan motivere. (Dysvik, BI, 27.4.2022). Han refererte til at når man skal gi tilbakemeldinger skal man være tett på, man bør være spesifikk, man skal forsterke positiv atferd, og knytte det mot personens identitet. Videre kan man forbedre lite konstruktiv atferd ut fra den enkeltes egne forslag. Slik jeg forstår det så er det hos den enkelte selv at det må finnes endringsvilje. Det er også slik at vi mennesker trenger å høre 5 positive tilbakemeldinger for å kunne ta imot 1 som er mindre positiv. Det innebærer da at vi er i behov av å få mange motiverende og gode tilbakemeldinger gjennom vår praksis i barnehagen. Alt dette stemmer godt overens med det jeg har

fått av egne erfaringer i dette forbedringsarbeidet. Jeg har merket at jeg må være tettere på Hilde fysisk, for å observere hva hun faktisk gjør. Jeg har også brukt mer utdypende og spesifikke tilbakemeldinger på mine observasjoner av hennes praksis, og hatt hovedfokus på å se de gode situasjonene som jeg ønsker å se mer av. Slik har jeg forbedret motivasjonen hennes gjennom aktiv bruk av disse betingelsene.

Som leder tenker jeg at det er mitt ansvar å jobbe med forbedringsarbeid i barnehagen. Jeg tenker at jeg bør involvere mine medarbeidere i dette arbeidet. Slik Thompson skriver, er jeg som leder relasjonsorientert. (Martinsen (red.) 2019, s. 181). I likhet med Thompson sine beskrivelser er jeg lite styrende, og jeg er opptatt av å utvikle en god relasjon til kollegaer preget av gjensidig tillit. Det kan være vanskelig for personalet å forstå hva jeg ønsker å oppnå med et forbedringsarbeid hvis jeg ikke setter ord på dette. Da kan agendaen virke skjult, og det kan være vanskelig å se hva målet skal være. Å være transparent og autentisk i dette arbeidet kan lettere vise oss HVA som skal forbedres, og HVORDAN. Når vi skal innføre noe nytt i arbeidet kan dette kalles implementering. (Roland & Westergård (red.) 2017). For å sette mitt forbedringsarbeid inn i denne konteksten om implementering vil jeg si at det krever et forarbeid. Det som skal innføres eller endres beskrives som intervensjon, og måten det skal gjøres på beskriver han som implementering (Blase et al., 2012, Roland & Westergård (red.) 2017).

I mitt forbedringsarbeid var dette nye at jeg skulle gi utdypende og mer spesifikke tilbakemeldinger til kollegaen min. Det er selve intervensjonen. Måten jeg har gjort dette på kan sees på som implementeringen. Jeg merker at jeg må tenke over hvordan jeg skal gi disse tilbakemeldingene. Det blir også snakket om på refleksjonsmøter at vi jobber med tilbakemeldinger og kommunikasjon i det daglige.

Nå som jeg gir Hilde tilbakemeldinger fortløpende gjennom dagen, merker jeg at både hun og jeg tar jobben vår mer seriøst. Hun forventer tilbakemeldinger fra meg, og jeg ser at hun jobber på sitt endringsarbeid. Jeg kan se at hun vil endre sin atferd. Selv om hun ikke har lederansvar, så skal hun ha egenledelse og ansvar for å lede barn.

Implementeringsarbeid er ofte betegnelsen på større endringer i en organisasjon. Jeg vil nå redegjøre tydeligere for teorien om implementering. Jeg har tatt min inspirasjon fra forskningen til Ertesvåg og Roland (2018).

Det er 3 hovedfaser i et endringsarbeid. (Fullan 2007, Greenberg mfl. 2005, Fixsen mfl. 2005). Planleggingsfasen eller **initieringsfasen** handler om perioden før intervensjonen setter inn. (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 26). Knyttet til mitt eget endringsarbeid er dette planleggingen på våre refleksjonsmøter. Her fortalte jeg om mitt forbedringsarbeid, og jeg presenterte min hypotese for personalet. Jeg fortalte dem om hvorfor jeg ville jobbe med denne hypotesen, og hva det kunne føre til. Noen forskere kaller denne fasen også for motiveringsfasen. (Ertesvåg & Roland, 2018).

Den neste fasen kalles for **implementering**. Noen kaller den også for leveringsfasen. I denne fasen blir intervensjonen gjennomført av de involverte partene. Til mitt endringsarbeid kan jeg si at dette var tiden (5-6 uker) som jeg hadde fullt fokus på dette arbeidet. Jeg var tett på Hilde, jeg noterte og observerte, og jeg ga henne daglige tilbakemeldinger på mine observasjoner. I denne perioden var vi i en tettere dialog om mine observasjoner på hennes måte å utføre arbeidet på.

Den siste fasen som Ertesvåg og Roland (2018) presenterer er det de kaller **videreføringsfasen**. Dette er tiden etter at implementeringen er formelt avsluttet. Etter mine 5-6 uker i selve implementeringen gikk hverdagen over i annet forbedringsarbeid, og vi fikk ikke tid til å følge opp så tett i dialogen som jeg hadde ønsket. Det er en opplevelse i meg at jeg har forbedret mine tilbakemeldinger til kollegaer. Jeg tenker oftere over at jeg skal gi personalet tilbakemeldinger på noe som jeg har sett, og jeg er mer utdypende og konkret. Det har gjort noe med meg og min måte å ta lederskap på. Jeg vet av erfaring at forbedringsarbeid kan være krevende å opprettholde.

I forskningen om effektiv ledelse mellom 1950-1980 årene ved blant annet Ohio- og Michigan-universitetene kom de frem til to ulike former for lederstiler.

Disse to dimensjonene er;

- 1) Å vise hensyn og omsorg for ansatte og deres utvikling.
- 2) Å tilrettelegge for struktur (Judge mfl.,2004).

Ledelsesforsker Yukl kom frem til at det finnes en tredje dimensjon innenfor lederstiler. Denne dimensjonen er endring, og i den senere tid er det beskrevet som at ledelse handler om oppgaveatferd (struktur), relasjonsatferd (hensyn) og endringsatferd. (Yukl mfl., 2002).

Gjerde skriver: «Endringsatferd består av å overvåke omgivelsene utenfor organisasjonen, foreslå innovativ strategi eller en ny visjon, oppfordre til innovativ tenkning og ta risiko for å få til nødvendig endring (Yukl mfl.,2002)». (Sætersdal og Johansen, 2018, s. 236). Knyttet til mitt forbedringsarbeid anser jeg at endring av kommunikasjon er tilsvarende denne dimensjonen.

Slik jeg tolker det må jeg som leder ha en blanding av disse ulike dimensjonene. Jeg må tilrettelegge for struktur, vise hensyn og jobbe for endring. Det glir over i hverandre og jeg må balansere disse dimensjonene slik at kvaliteten på mitt lederskap blir best. Jeg synes det er vanskelig å vite når et slikt forbedringsarbeid starter eller slutter, og det går i rykk og napp. Dette understøtter også Jacobsen: «Kvalitetsutvikling og -styring betraktes i mange sammenhenger som en kontinuerlig prosess, noe som ikke har noen naturlig slutt». (Jacobsen, 2018, s. 20).

Jeg vil nå skrive om forbedringsarbeidet og forklare dette i sammenheng med de ulike dimensjonene som er knyttet til de ulike lederstilene som jeg har gjort rede for. Gjerde beskriver i sitt kapittel i boken til Johansen og Sætersdal de ulike lederstiler, presentert av Judge mfl. (2004)

De tre lederstiler er følgende:

Lederstil 1: å vise hensyn og omsorg for ansattes utvikling.

Lederstil 2: å tilrettelegge for struktur

Lederstil 3: endringsatferd

(Johansen og Sætersdal, 2018)

Slik Gjerde henviser til skal jeg vise hensyn og omsorg for mine kollegaers utvikling, jvf. Lederstil 1; om å vise hensyn og omsorg for ansattes utvikling (Judge mfl. 2004). (Johansen og Sætersdal, 2018). I dette forbedringsarbeidet kan jeg si at jeg har forsøkt å gjøre det. Jeg forstår at Hilde trenger å stresse ned, ta seg tid til å sitte ned med barna, og hun trenger min anerkjennelse på at dette er riktig å gjøre. På denne måten får hun senket blodtrykket, og hun får opplevelsen av at det er viktigere for henne og barna at hun tilbringer tid med dem. Samtidig vil min omsorg og hensyn til hennes situasjon utvikle hennes yrkesrolle.

Det barna får i utbytte gjennom dette forbedringsarbeidet er økt kvalitetstid med de voksne. Dette er med på å styrke den prosesskvaliteten som vi bør strebe etter i barnehagen. «Målet skal alltid være å ha en barnehagepraksis som evner å realisere alle barns potensial for læring og utvikling». (Lekhal et al 2018, s. 58). Gjennom ukentlige refleksjoner på refleksjonsmøter vil kvaliteten øke fordi vi satt søkelys på et endringsarbeid som vi vet kan ha betydning for kommunikasjonen. At jeg som leder videreutdanner meg, og iverksetter forbedringsarbeid vil også styrke kvaliteten på vår organisasjon:

«Forskning er stadig i endring og vil følgelig kreve at personalet i barnehagen jevnlig oppdaterer seg innenfor sitt fagfelt. I gode barnehager kan man forvente at både ledere og medarbeidere har tydelige visjoner for praksis, og forvente høyt pedagogisk refleksjonsnivå basert på forskning knyttet til begrunnelse av praksis (Ang, 2012)». (Lekhal et al. 2018, s. 59).

Mitt ønske for barnegruppa er at de voksne skal være delaktige i barns lek og aktiviteter gjennom store deler av dagen. Det er viktig for barns utvikling av fantasi, lek, læring og språkutvikling at de voksne kan stimulere dem godt.

Vi er også forpliktet til å gjøre det gjennom Rammeplanen:

«Barnehagen skal gi gode vilkår for lek, vennskap og barnas egen kultur. Leken skal være en arena for barnas utvikling og læring, og for sosial og språklig samhandling». (KD, 2017, s. 20).

At barna har en leder som er tydelig og presis i sine tilbakemeldinger kan føre til økt kvalitet i deres opplevelse av den voksnes tilstedeværelse. I et kollegium som er preget av god kommunikasjon vil det være mindre rom for misforståelser, dobbeltkommunikasjon og konflikter.

Jeg har, som tidligere nevnt, hentet noe av mine egne erfaringer og måter å tenke på gjennom Batesons kommunikasjonsteori fra den tiden jeg studerte veiledning. (Ulleberg, 2018). Systemisk veiledning har Batesons teori som et bakteppe, og man kan si at fokuset på relasjoner og de involverte partenes virkelighetsoppfatning er det sentrale i systemisk veiledning. I denne kommunikasjonsformen må jeg som leder tenke på hva min kollega har oppfattet, og min tolkning av deres handlinger kan drøftes ut fra mitt perspektiv. Det som kan gjøre dette perspektivet sårbart er at vi alle har ulik oppfatning av en virkelighet. Men det ligger også en mulighet her i denne systemiske

kommunikasjonsformen som gjør at vi må bli kjent med hverandres perspektiver gjennom åpen dialog, og deling av hverandres perspektiv. Det ligger et ansvar til oss om at vi må dele pedagogiske meninger og tanker hvis vi ønsker å heve kvaliteten i barnehagen.

«Kvalitetsheving går først og fremst ut på å øke de ansattes bevissthet og kompetanse, slik at barnehagen blir en god dannings- og læringsarena for alle barn. Men dette krever innsats og vilje i personalgruppen til å utvikle sin egen praksis». (Lekhal et al. 2018, s. 58).

Slik Gjerde skriver, er det å tilrettelegge for struktur den andre dimensjonen innen ledelse. (Johansen og Sætersdal, 2018).

I mitt forbedringsarbeid har jeg valgt å ha en fortløpende dialog underveis med Hilde. Dette er strukturen, slik jeg forstår det. Vi tar en prat i garderoben når barna har gått ut, eller hvis vi har to minutter på kjøkkenet alene. Denne strukturen er mindre formell og stram enn om vi skulle satt oss ned i en veiledning eller samtale. Jeg har også en struktur som handler om at jeg ikke skal si: bra jobba! Det jeg ønsker er å gi henne utfyllende tilbakemeldinger som kan vise til at jeg har sett henne, og som beskriver hva jeg har sett: «Jeg la merke til at under inneleken i dag så lot du oppvasken stå til jeg skulle på pause. Du valgte å spille UNO med 4 barn i stedet. Det gledet meg å se. De ventet jo på det under lunsjen. Hvordan var det for deg å bare la tralla stå ved døra?»

Når jeg gir tilbakemeldinger på dette arbeidet tror jeg at jeg bygger en indre motivasjon hos Hilde til å ville fortsette å gjøre dette videre. Hos meg som leder gir det meg en trygghet og visshet om at jeg har sett en kollega, og at det kan få betydning for prosesskvaliteten som vi kan strebe mot å heve i barnehagen. Det å motivere kollegaer understøttes av Kotter:

«Gode ledere vil dessuten anerkjenne og belønne suksess, noe som ikke bare gir mennesker en følelse av å ha oppnådd noe, men også får dem til å føle at de tilhører en organisasjon som bryr seg om dem». (Martinsen (red.) 2019).

Gjerde omtaler den tredje dimensjonen for ledelse som endringsatferd. (Yukl mfl. 2002). (Johansen og Sætersdal, 2018). Jeg forstår dette i mitt forbedringsarbeid slik at Hilde ønsker å forbedre seg og sin rolle som barne-og ungdomsarbeider. Samtidig er det et ønske i meg som leder å ville forbedre min måte å gi tilbakemeldinger på. Fordi jeg har troen på at vi trenger å bli sett og få innsikt i

vår væremåte. Som leder har jeg et behov for å gi mine kollegaer tilbakemeldinger som kan bidra til en utvikling og forbedring av arbeidsutførelse. Det handler om å skape bevissthet rundt egen atferd.

Slik jeg forstår så må denne bevisstheten komme fra en indre motivasjon hos Hilde, men også fra meg som hennes leder. Dette er det som Gjerde henviser til som intrapersonlig kompetanse. «Intra betyr det som foregår inni folk». (Day, 2000). (Johansen og Sætersdal, 2018, s. 241).

For at det skal være mulig å sette i gang et forbedringsarbeid hos oss har det vært viktig å ha troen på det. Det har vært forpliktende fra både min og Hilde sin side. Hun har skrevet ned sitt endringsmål, og jeg har laget meg min hypotese. Det har forpliktet til initiativ og optimisme, og jeg har fått muligheten til å si i fra til henne hvis jeg har sett at hun er stresset. At vi kan ha denne dialogen handler om tryggheten vi har mellom oss. Gjerde beskriver det som foregår mellom mennesker som interpersonlig kompetanse (Day, 2000). (Johansen og Sætersdal, 2018, s. 242). Vi har en grunnleggende trygghet og tillit til hverandre i arbeidet på avdelingen, vi forstår at vi vil hverandre vel, og at jeg gir henne tilbakemeldinger på arbeidet fordi jeg ønsker å bidra til hennes faglige og personlige utvikling. Jeg synes Gjerde oppsummerer dette på en god måte:

«Ledelsesutvikling har som formål å utvikle prosessen ledelse, gjennom å bygge det vi kaller for interpersonlig kompetanse (Day 2000). Interpersonlig betyr det som foregår mellom mennesker.

Eksempler på denne formen for kompetanse er empati, som betyr evne til å sette seg inn i hvordan et annet menneske har det. Andre viktige former for kompetanse er tillit, som både handler om å stole på andre og å være til å stole på, og gjensidig respekt. (Day mfl.,2014). For å kunne vise individuelle hensyn, inspirere og skape mening hjelper det at lederen har evne til å sette seg inn i hvordan andre mennesker har det.

(Empati), at de er til å stole på (tillit), og at de inngir respekt. Utvikling av lederes interpersonlige kompetanse vil derfor sette dem i stand til å utøve ledelse uavhengig om de forstår det som relasjons-, oppgave og endringsatferd, som transformasjon av medarbeidere eller velger å se ledelse som noe leder og medarbeidere skaper sammen». (Johansen og Sætersdal, 2018, s.242).

Slik utvikles min lederrolle til å bli enda tydeligere og tryggere i måten jeg gir tilbakemeldinger på. Det mener jeg skyldes at den interpersonlige kompetansen har økt gjennom de siste 7 årene som jeg har jobbet med Hilde. På bakgrunn av det jeg har forstått av teorien kan jeg nå se at denne tilliten handler om en faglig trygghet mellom oss. Jeg vet at konstruktive tilbakemeldinger lettere tas imot hvis det er en tillit mellom oss. Hun er villig til å legge hodet på hoggestabben, og det krever mot. Det ligger en vilje til endring og utvikling her. Det intrapersonlige ligger her, og vi kan våge oss på å vise våre svakheter og vår vilje til å endre våre praksiser.

Under forbedringsarbeidet har jeg øvet meg på å gi mer presise og utfyllende tilbakemeldinger. Vi har snakket om hvordan dette oppleves, såkalt metakommunikasjon. Å metakommunisere kan forklares som kommunikasjon *om* kommunikasjon (Ulleberg, 2018). Å snakke om hvordan kommunikasjon oppleves kan være nyttig. I vår sammenheng har jeg spurt Hilde om hvordan hun vil ha tilbakemeldingene. Altså selve strukturen. Det var slik vi kom frem til at hun ønsker den fortløpende når det er tid og rom i hverdagen med barna. Hun ønsket også å få tilbakemeldinger når hun ikke klarte å være den gode, tilstedeværende voksne.

Det er mitt lederansvar å gi konstruktive tilbakemeldinger på arbeid som har forbedringspotensialer. Dette tenker jeg er i tråd med interpersonlig kompetanse, som beskrevet tidligere.

Underveis i mellomperioden, da vi var midt i forbedringsarbeidet, var det et behov for å metakommunisere om hvordan Hilde opplevde arbeidet. Å evaluere prosessen underveis har jeg ansett som viktig både for å sjekke ut om vi er på rett spor, og om hun synes at dette har noe nytteverdi. Det skal oppleves meningsfullt for henne å få tilbakemeldinger fra meg. Jeg har erfaring med å veilede kollegaer og studenter. I veiledning er det ganske vanlig at jeg stopper opp, sammenfatter det vi har snakket om og så finner vi ut av hvordan vi skal fortsette timen videre. Dette kan jeg transkribere og ta med meg til dette forbedringsarbeidet også. Jeg har et ønske om å vite hvordan dette oppleves for Hilde. Hun har besvart mine følgende spørsmål underveis:

- 1) Er det endringer i måten jeg får tilbakemelding av lederen min?
- 2) Hvordan oppleves det å få tilbakemeldinger?

3) Har jeg oppdaget noe nytt ved meg selv?

Hilde sin opplevelse i dette forbedringsarbeidet:

«Det oppleves godt å få tilbakemeldinger, og jeg merker at det jeg gjør bra blir lagt merke til av lederen min. Jeg trenger å jobbe med å ta imot de gode tilbakemeldingene, og ikke nedvurdere meg selv. Du ser de små og store øyeblikkene jeg har med barna og gir meg umiddelbare tilbakemeldinger. Du ser meg også i uteleken, og nevner de for meg når vi kommer inn. Du nevner spesifikt de gode situasjonene og har sett hva som var bra der og da. Jeg har oppdaget at jeg kommer «nærmere» barna, og at vi finner roen sammen. Hvis jeg stresser rundt ser jeg tydeligere at det påvirker barnegruppa negativt.»

Kvalitet

At Hilde og jeg kommuniserer bedre har gitt kommunikasjonen økt kvalitet.

Studier viser at barnehager med høy kvalitet er positive for barns utvikling, spesielt for språk, læring og sosioemosjonell utvikling. (Zachrisson, Lekhal & Schjølberg, 2010. Lekhal et al. 2018).

«Som alle andre høykvalifiserte faggrupper kan også barnehagepersonalet arbeide med sin egen kompetanseutvikling. En erfaren ingeniør eller kirurg går på kurs og leser faglitteratur for å bli bedre. Det bør naturligvis også gjelde for personalet i barnehagen». (Lekhal et al. 2018, s. 59).

Kvalitetsbegrepet kan deles i to dimensjoner. Prosesskvalitet og strukturkvalitet. Strukturkvalitet kan i liten grad påvirkes av personalet i barnehagen (Sheridan og Pramling Samuelsson, 2012). (Lekhal et al. 2018). Strukturkvalitet kan være hvor mange barn og ansatte vi er på avdelingen, arealstørrelse på rommet vi disponerer og hvor lang en tidligvakt er. Det som vi kan forbedre, og som jeg anser som viktigst for barna, er barnehagens prosesskvalitet (Philips & Lowenstein, 2011; Sylva mfl., 2006). (Lekhal et al., 2018). Det er alt som foregår i det relasjonelle og det mellommenneskelige i barnehagen. Relasjoner mellom kollegaer, foreldre og barn har betydning for om prosesskvaliteten i barnehagen er god. Det kan være måten vi snakker til hverandre, om vi er gode på å tolke mimikk, og om vi gir rom for å møte hverandre med respekt, gjensidighet og toleranse. Knyttet til mitt forbedringsarbeid vil jeg si at vi har bedret prosesskvaliteten på min avdeling. Det

som har blitt bedre er hvordan vi gir hverandre tilbakemeldinger på. De er mer konkrete, og de fører til en forbedret praksis som får direkte følger for barna i gruppa.

Mine konkrete og utdypende tilbakemeldinger til de ansatte er med på å gi mer motivasjon i arbeidet (Kotter). (L. Martinsen, 2019).

Kotter hevder at kollegaer som får veiledning, tilbakemeldinger og har rollemodeller vil utvikles faglig og få styrket selvrespekt. Dette fører videre til at kollegaer vil føle at organisasjonen bryr seg om dem, og de får følelsen av å oppnå noe. Dette mener Kotter er motivasjon i seg selv. I det daglige arbeidet merker jeg hvordan min kollega ønsker å gjøre en ekstra innsats. Det kan være i samtaler med foreldrene eller hvordan de tar seg tid til å løse konflikter med barna. Jeg merker at kvaliteten på samtalene har blitt bedre. De er mer konkrete, utdypende og utfyllende.

Foreldrene setter pris på å få tilbakemeldinger som er konkrete og presise om sitt barn. Det betyr at foreldrene på denne måten føler seg bedre ivaretatt, og at de gjennom dette vil merke at vi ser deres barn i hverdagen. Barna fanger opp måten jeg kommuniserer med foreldrene deres på. Når barna føler at foreldrene er trygge på oss, så kan denne tryggheten smitte over på barnet og øke deres trivsel i barnehagen. Når barna er trygge, kan de begynne å bygge vennskap og bånd til oss og andre barn i barnehagen. I disse relasjonene utvikles leken, språket, vennskapene og deres psykiske helse.

Denne økte trivselen er med på å styrke barnets psykiske helse, som igjen får direkte innvirkning på kvaliteten hos oss. Gode relasjoner mellom voksen-barn er viktig for å fremme god psykisk helse. Ifølge forskning er 20% av relasjonene ikke gode nok. Vi må derfor reflektere over kvaliteten på relasjonene mellom alle ansatte og alle barna. (Drugli & Lekhal, 2018).

At Hilde prioriterer å tilbringe kvalitetstid med barna fremfor å gjøre praktisk arbeid alene får direkte konsekvenser for kvaliteten på samspillet og relasjonen. Men det er også positivt for andre viktige utviklingsområder som vi jobber med, for eksempel språkutvikling. Når vi tilbringer mer tid i relasjonene har vi et bredere grunnlag for å vurdere og evaluere arbeidet vårt. Praksiser som kan heve prosesskvaliteten vil gi barna en bedre hverdag i form av at vi kan møte hvert enkelt barns behov og tilrettelegge til det beste for alle.

«Et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet. Det forutsettes derfor at barnehageeieren vektlegger de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring».
(KD, 2017, s.15).

Slik jeg ser mitt forbedringsarbeid i lys av dette, har vi nå satt søkelys på kvalitetsheving i samspill og interaksjon med barna gjennom tettere samvær. Vi har parallelt med dette kommunisert om forbedringene. Da kan en konsekvens av dette være økt kvalitet på avdelingen.

Videre i oppgaven skal jeg nå beskrive analysen og drøfte effekten av forbedringsarbeidet.

Analyse og drøfting

Det er først og fremst min egenutvikling som har fått størst fokus i meg gjennom dette forbedringsarbeidet. Jeg har tilegnet meg en dypere forståelse for hvordan jeg som leder må bære ansvaret for at mine kollegaer får tilbakemeldinger. Det er ikke bare de positive tilbakemeldingene jeg skal gi. Selv om dette endringsarbeidet mellom Hilde og meg i størst grad handler om å se det gode hos henne. Det er en ære å få kommentere på noe som er bra utført hos en kollega. Men det hender også at jeg må ta tak i de vanskelige temaene som dukker opp. Innledningsvis nevnte jeg at i mine første år som leder så syntes jeg det var vanskelig å si i fra om slike ting. Jeg kunne være redd for å bli oppfattet som streng, eller at jeg var redd for å bli mislikt.

Ved å få øye på de gode kvalitetene hos personalet, kan jeg også som leder øve meg i å se det som trengs og forbedres. Jeg opplever at det å gi kritiske tilbakemeldinger er enklere når man har en god relasjon og kommunikasjon i utgangspunktet. Et viktig prinsipp som påpekes av Kluger og DeNisi (1996), er at negative tilbakemeldinger må kobles opp til kunnskaper og ferdigheter, og ikke til min kollegas evner eller personlige egenskaper. (Kuvaas & Dysvik, 2018). Jeg må også dermed vise gjennom å være rollemodell hvordan de kan gjøre det mer hensiktsmessig til neste gang slik at de skal få kunnskap om å forbedre sin praksis.

«Ved å identifisere medarbeidernes styrker, gi positive tilbakemeldinger om hvordan medarbeideren bruker sine styrker til å skape ønsket atferd og

gode resultater, og ved å oppfordre til å fortsette eller å intensivere bruken av disse styrkene kan man derimot øke medarbeidernes mestrings- eller kompetanseopplevelse og dermed hans eller hennes indre motivasjon og prestasjoner». (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 173).

Gjennom årene har jeg tilbrakt mer tid med mine nærmeste kollegaer enn min familie, så jeg opplever at jeg kjenner dem godt. Vi kan ha tette samtaler under hverdagen som kan gå i retning av å bli private. På en måte er det fint. På en annen side kan det utfordre meg som leder. Slik jeg kjenner barnehagen som yrkesarena er vi gode på ivaretagelse og omsorg for mennesker. Jeg mener at folk som jobber i barnehage stort sett er gode på å være forståelsesfulle og vise empati. Det hender at jeg forsvarer dårlige holdninger eller uønskede handlinger hos kollegaene mine, nettopp fordi jeg «forstår-meg-i hjel». Det kan forklares med at jeg har fått vite at vedkommende er i et vanskelig brudd, og jeg vet at hun sover dårlig om natta. Jeg kan få et behov for å forklare og unnskyldte dårlig atferd, som for eksempel at et barn får unødig kjeft eller krenkelser i garderoben. Det som kan bli den ytterste konsekvens av at en leder dekker over for dårlig atferd er at kvaliteten forringes. Denne kvaliteten som skal komme barna til gode. Eller, slik Arnulf (2012) har sagt: «Omtrent halvparten av alle ledere mislykkes i sin rolle som leder i den forstand at de ikke lever opp til forventningene eller blir nødt til å forlate stillingen». (Johansen & Sætødal, 2018, s. 235). Det kan ikke skje, og det er mitt ansvar som leder å forhindre så godt jeg kan. Det er denne bevisstheten som har vokst frem i meg under dette forbedringsarbeidet. Og det er kommunikasjon som kan være veien mot å heve denne kvaliteten.

Med årene har jeg blitt mer erfaringsrik. Nå vet jeg at jeg skal ta opp de vanskelige hendelsene, og da ligger tankene mer på *hvordan* jeg skal formulere meg slik at budskapet blir oppfattet. Dette er ikke like enkelt. Oterkiil peker på faktorer som påvirker kapasitet og endringsberedskap. En faktor er ledelse og administrasjon. «Effektiv ledelse kreves for å kunne skape og opprettholde effektive mål og strategier. En støttende ledelse er viktig, og måten støtten gis på, kan påvirke hvor vellykket et endringsarbeid blir (Burke, 2008; Greenberg et al., 2005)». (Roland og Westergård (red.), 2017, s. 62). Jeg skal opptre støttende og samtidig ha tydelige forventninger til kollegaene mine slik at vi når målet om en forbedret kommunikasjon.

Kan jeg egentlig forvente at andre endrer seg fordi *jeg* ønsker det? Må ikke denne motivasjonen ligge som et genuint ønske hos den andre parten? Er det enklere å endre på andre gjennom å endre meg selv? Dette er slik jeg tolker det knyttet til intrapersonlig kompetanse som nevnt i teoridelen. Denne indre motivasjonen er drivkraften i forbedringsarbeidet vårt. Jeg ønsker at mine kollegaer skal finne mening og lyst i arbeidet sitt til å ville bli en enda bedre utgave av seg selv. Jeg har et behov i meg som leder om at de skal føle seg viktige og verdifulle i jobben sin. «Motivasjon og inspirasjon gir folk energi, ikke gjennom å skyve dem i riktig retning slik kontrollmekanismene gjør, men ved å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer». (Lund Martinsen, 2019, s. 61-62). Som leder har jeg et indre ønske om at de som er mine nærmeste skal ha tillit til meg, og at de kan være trygge på at jeg gir dem tilbakemeldinger på den jobben som de gjør. Motivasjonen min for å gi tilbakemeldinger er at jeg tror at kvaliteten på det pedagogiske arbeidet vil øke når kollegaene mine vet hva som forventes av dem.

I teorien om forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR forstår jeg det slik at man er drevet av enten indre eller ytre motivasjon i jobben sin. (Kuvaas & Dysvik, 2018).

Eller en kombinasjon av begge. I det ytre ligger det svært lite som kan knyttes til det å jobbe i barnehagen. Disse ytre motivasjonsfaktorene kalles for kontrollorientert HR. McGregor (1960) beskrev dette som ytre motivasjon. Jeg tolker det kan være økonomiske sanksjoner eller goder, ekstra feriedager, offentlig publikasjon for månedens selger etc. Dette ser jeg ikke noe til i min jobb.

Det jeg derimot tenker er vår motivasjon er det som betegnes som forpliktelsesbasert HR. (Kuvaas & Dysvik, 2018).

«Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, for eksempel når vi er engasjert i en hobbyaktivitet og «glemmer tid og sted.»». (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 54). Jeg anser meg selv for å bli motivert gjennom en indre drivkraft som tvinges frem gjennom ønsket om å samarbeide, løfte fellesskapet og kommunisere mine mål og visjoner høyt for de jeg samarbeider med. Dette ønsket mitt som leder er en prososial motivasjon. «I tråd med McGregor (1960) Teori Y- ledere antar man at medarbeiderne liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle

sine ferdigheter, og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål». (Kuvaas & Dysvik, 2018, s.54). jeg vil komme nærmere inn på dette senere i oppgaven.

Da jeg skulle starte opp mitt forbedringsarbeid kjente jeg på en indre motivasjon for å ville heve kvaliteten på min kommunikasjon til en kollega. Jeg hadde også et ønske om å dele mitt prosjekt med de andre. Dette med å ha åpenhet for prosessen som jeg skulle inn i var viktig for meg. Jeg visste at det ville kunne utfordre meg på noe som kunne bli ubehagelig. Hva hvis jeg måtte ta tak i endel vanskelige situasjoner? Ville Hilde sin motivasjon for å gjøre en god jobb forringes dersom jeg ga henne konkrete tilbakemeldinger på ting i hverdagen som jeg mislikte at hun gjorde? Dette mener jeg har sammenheng med som Jacobsen refererer til som endringsstrategi, og strategi O. (Jacobsen, 2018). O står for organisasjon, og beskrives som følger:

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringene man har fra endringstiltak.» (Jacobsen, 2018, s. 147).

Knyttet til mitt forbedringsarbeid ser jeg at våre menneskelige ressurser innenfor kommunikasjon er vår strategi for å forbedre og utvikle vår kvalitet.

Jeg har gjennom mange år som veileder for studenter, nyutdannede og nyansatte i bedriften vår, tilegnet meg noen strategier som jeg synes virker bra i samtaler som kan være vanskelige. Det handler for meg om å bruke «jeg-budskapet». Slik kan jeg bli oppfattet som autentisk. Mine observasjoner og tolkninger ligger hos meg, og ingen andre. «Jeg la merke til at du var sint i stemmen i garderoben. Hva skjedde?» Min motivasjon er å få i gang en refleksjon, og om mulig en endring av u hensiktsmessig atferd hos en kollega. Slik jeg tidligere har skrevet om endringsstrategier kan man gruppere disse inn i strategi E og strategi O. (Jacobsen, 2018). Elementene i endringsstrategi E kan danne et bilde av det som kan oppfattes som en «hard» strategi, hvor lederen kan innta en rolle som kommanderende og instruerende, og lederen er opptatt av kvantitative resultater. Dette er ikke en endringsstrategi som jeg gjenkjenner fra min organisasjon. Jeg forstår derimot strategi O som relevant for min barnehage og vår måte å drive vårt endringsarbeid på. Her er elementene i retning av å være støttende og delegerende, planleggingen foregår interaktivt og eksperimenterende, og vår motivasjon for endringsarbeid er av indre karakter. Det kan komme av at man

ønsker deltakelse i endringsarbeidet. Slik gjenkjenner jeg mitt endringsarbeid hos oss. Jeg har altså fått øye på en utfordring:

Min kollega er sint i garderoben, og jeg tenker at det er unødvendig og skaper dårlig stemning for barn og ansatte i garderoben. Jeg lager meg et mål for å iverksette en løsning på problemet: Jeg må snakke med kollegaen min, slik at vi kan komme frem til hvordan hun kan bruke stemmen sin mer hensiktsmessig selv om hun er sint. I strategi O ønsker man å sette søkelys på *endringer* mer enn utvikling. «Målet for endring er læringsevne» (Jacobsen, 2018, s.161).

I barnehagesammenheng er ikke vi en bedrift som skal pløye overskudd i form av penger. Vi skal ha søkelys på god kvalitet i samspill, relasjoner og utvikling av mennesker. På denne måten er vår bedrift i aller høyeste grad en levende organisme i stadig bevegelse. Som leder er det mitt ansvar å sørge for at bevegelsen går fremover, og at vi har evne til å analysere og evaluere det som foregår mellom menneskene. I strategi O «settes fokuset innover i organisasjonen, på menneskelige egenskaper og sosiale prosesser som er nødvendige for å skape gode resultater». (Jacobsen, 2018, s. 161).

En lærende organisasjon

«For å skape en lærende organisasjon er det nødvendig å fokusere på menneskene i organisasjonen. Organisasjoner kan per definisjon ikke lære, det er bare individene som kan lære. For at organisasjoner skal fremstå som lærende, må den altså bestå av individer som har evne til og er villige til å lære, og av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom gruppen. Det er vi i fellesskap som kan endre vår praksis». (Jacobsen, 2018, s. 161).

I arbeidet med å forbli en lærende organisasjon anser jeg det som min oppgave som leder å drive dette arbeidet i fellesskap med mine kollegaer gjennom å evaluere vår kommunikasjon, og se på hva vi kan forbedre slik at den totale kvaliteten hos oss øker.

Dersom hvert enkelt individ jobber på individnivå med sin egen endring og læring så får vi det som i bruksteorien kalles for *enkeltkretslæring*. Teorien om bruksteorier er utviklet av Aygyris og Schön (Jacobsen, 2018). Slik jeg forstår det, handler enkeltkretslæring om at hver og en av oss setter oss mål i håp om å nå dem, vi ønsker langt på vei å vinne gunst, vi skal ikke tape ansikt for kollegaene

våre, og vi skal forsøke å være rasjonelle. I følge Aygyris og Schön er denne måten å lære på dysfunksjonell fordi man har mer fokus på å forsvare egne handlinger fremfor å eventuelt lære av egne feil. Hvis jeg ønsker å rette oppmerksomheten mot min kollega som bruker sint stemme mot barna, så er det fordi jeg vil at hun skal slutte med dette, og finne andre måter å kommunisere med barn på. Hvis min kollega går i forsvar og argumentere for hvorfor hun mener at det er riktig å være sint og bruke streng stemme, så vil denne læringen mest sannsynlig ikke føre til endring. Og det er jo nettopp det jeg ønsker. Jeg vil at vi skal ha et miljø der vi kan lære av hverandre, stille oss åpne for vurdering og drøfte vår praksis i lys av hverandres betraktninger. I bruksteorien kalles denne form for endring *dobbeltkretslæring*.

I mitt forbedringsarbeid med Hilde kan jeg se at vi har fått til dobbeltkretslæring. Et sentralt moment i denne formen for læring er at den enkelte må bli klar over hva det er som styrer vår atferd. Det er først når vi er blitt klar over det at vi kan endre oss.

I følge Aygyris og Schön må man konfrontere hverandres atferd. (Jacobsen,2018). Det er først når man kan konfrontere hverandre om det som blir gjort, og har evne til å diskutere sine handlinger eller bruksteorier, offentlig, at man har lært noe- altså dobbeltkretslæring. I mitt endringsarbeid er konfrontasjonene med Hilde det som er essensen i eksperimentet. Deretter blir det viktig å fortsette å diskutere hva vi har lagt merke til, og tørre å se på atferdsendringene sammen i refleksjonsmøter og i det daglige. Dette er det som Aygyris og Schön betegner som «offentlig», slik jeg forstår det. Da har vi lært litt mer om hverandre og hvordan det kan oppleves som lærerikt og utviklende å få tilbakemeldinger.

Ved å dele disse erfaringene med våre kollegaer og andre i barnehagen er vi med på å utvikle vår organisasjon som en pedagogisk og lærende arena. Et lite forbedringsarbeid kan føre til en større forbedring, som igjen kan øke kvaliteten på vårt pedagogiske arbeid i hele barnehagen. Det får ringvirkninger i hele organisasjonen vår. Det er fordi vi jobber med dobbeltkretslæring når vi snakker om våre forbedringer og endringer i det offentlige rom med hverandre. Det kan være på refleksjonsmøter, i fagmøter med eksterne samarbeidsparter eller i pedagogisk lederteam. Når jeg deler mitt forbedringsarbeid med andre så kan dette skape en indre motivasjon hos dem og meg, slik at vi sammen kan jobbe mot nye mål. Da ser jeg at strategi O er betegnende for dette forbedringsarbeidet. Det

er motiverende i seg selv å jobbe systematisk og effektivt med kollegaene. I denne perioden hvor jeg har jobbet med mitt forbedringsarbeid har jeg utviklet mine ferdigheter innen ledelse og kommunikasjon. Det har bidratt til at jeg har hatt lyst til å veilede kollegaer på jobb igjen, og styreren min har brukt min kompetanse i et krevende personalsamarbeid. Det er ikke sikkert at jeg hadde følt meg klar for den utfordringen nå, om det ikke var for at jeg har tilegnet meg mer faglig kompetanse på kommunikasjon og ledelse. Jeg får brukt mine ledererfaringer i samtale med de som jeg veileder og det føles meningsfullt å få bidra til å øke kvaliteten hos personalet.

Det krever tillit, mot og ærlighet å skulle gi kollegaer tilbakemeldinger. Å være transparent og autentisk kan være utviklende, men det er skummelt og ubehagelig også. For noen er det så vanskelig at det kan stå i veien for endring. Hilde og jeg har øvet oss i noen uker i dette endringsarbeidet, men som organisasjon opplever jeg at vi har gjort dette i flere år. Forskjellen nå er at jeg har fått mer forståelse og teori bak handlingene. Det setter et annet lys på min egen praksis som leder. Som pedagog er jeg vant til å gi barna positive tilbakemeldinger fordi jeg vet at ros og oppmuntring gir vekst og bygger en god selvfølelse hos dem. Slik kan jeg se at ansatte også vokser på gode tilbakemeldinger. Likedan må jeg si i fra hvis jeg ser uønsket atferd. I strategi O henvises det til at vår deltakelse og indre motivasjon er drivkrefter i et endringsarbeid. (Jacobsen, 2018). Jeg kan se dette i sammenheng med hva Dysvik refererte til på forelesning om forpliktelsesbasert HR. (Dysvik, BI Oslo, 26.04.22). Han refererte til hva som kan kjennetegne oss som arbeidstakere. Det kan kategoriseres i to alternativer: alternativ Y og alternativ X. Det som kjennetegner en ansatt Y er: vedkommende er motivert av jobben, har stor ansvarsfølelse og er drevet av en indre egeninteresse eller indre motivasjon. Denne ansatte ønsker å bedre sine ferdigheter og vil bidra uoppfordret til å nå organisasjonenes mål. Jeg tenker at denne Y-karakteren sammenfaller godt til det som i endringsstrategi refereres til som strategi O. (Jacobsen, 2018).

I den andre enden finner vi X-karakteren; Denne arbeideren karakteriseres som grunnleggende umotivert for sin jobb, og har egeninteresse som hovedmotiv, misliker jobben, unngår helst ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet. I barnehagesammenheng har jeg ikke møtt noen som sammenfaller innenfor denne kategorien, men som leder er det uansett min oppgave å jobbe med

endringsarbeid, enten vi er i et samarbeid med Y eller X-alternativet. Strategi E og X-karakteren kan tenkes å falle inn under samme karakteristika.

Handlingsteori og kvalitet på samarbeid

I barnehagen min er det slik at vi kjenner hverandre veldig godt gjennom mange års samarbeid. Vi tilbringer mye tid sammen, og vi småprater om hverdagslige og private ting. Det kan bli tette bånd mellom kollegaer, og noen ganger kan grensene vaskes bort. Hvem er leder? Hvem skal ta en beslutning? Hvem skal gi beskjed når noe ikke er greit?

«Barnehageeieren har et overordnet ansvar for at barnehagen drives i samsvar med gjeldende lover og regelverk, jf. Barnehageloven §7 første ledd. Barnehagen har dermed juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet». (KD, 2017, s. 15).

Jeg kjenner på at jeg som pedagogisk leder står i en særskilt stilling til å skulle svare for barnehageeieren om at dette skal ivaretas.

Det står også i stillingsinstruksen vår at vi skal lede personalet og ha ansvar for medarbeidersamtaler.

Arbeidsmiljøloven sier i §4-2. «Krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling, punkt 2. «I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a. Det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.» (Arbeidsmiljøloven, 2006 §4-2).

Jeg mener at det ligger et ansvar hos mine kollegaer å fortelle meg om ting som de opplever som bra eller vanskelig på jobben. Hvis jeg som leder har store utfordringer i kommunikasjon, lederskap eller kvaliteten på det pedagogiske arbeidet trenger jeg å få denne tilbakemeldingen fordi jeg har et ønske om å endre mine handlinger til det bedre. Argyris og Schön (1974, 1996) kaller det for handlingsteori. Det er en personlig teori for hvordan man skal oppnå målene sine. (Robinson, 2019).

«Praksisen som er målet for endringen, er det utvendige uttrykket for en underliggende personlig teori om hvordan man skal oppnå målene sine».

(Robinson, 2019, s. 36). Videre beskriver Robinson at handlingsteoriene består av tre komponenter: handlingene(atferden), oppfatningene og verdiene som ligger til

grunn for våre handlinger, og den siste komponenten er konsekvenser for våre handlinger og oppfatningene.

Hvis mitt mål er å kommunisere bedre med kollegaer, så er den første av komponentene i denne teorien: *handlingene (atferden)*. Mine handlinger skjer på individnivå, men får konsekvenser fordi jeg involverer kollegaen min i kommunikasjonen. Satt i konteksten om mitt forbedringsarbeid kan vi si at jeg gir tilbakemeldinger til Hilde gjennom observasjoner. Mine tilbakemeldinger er konkrete og utdypende, slik at hun kan oppleve disse som mer betydningsfulle for sitt fremtidige arbeid. Dette er selve *handlingen*.

Jeg handler på bakgrunn av noen *verdier og oppfatninger* i meg selv. Argyris og Schön betegner dette som *nøkkeloppfatninger og verdier*. (Robinson, 2019). Satt inn i mitt endringsarbeid så handler det om hva som ligger bak mine handlinger. Det er mine verdier om å ha en åpen og god dialog med en kollega, og et ønske om å utvikle meg i lederrollen. Det er min indre motivasjon eller Y-faktor. (Kuvaas & Dysvik, 2018). Dette er altså årsaken til at jeg gjør som jeg gjør. Hva ligger bak mine handlinger? Mine verdier kommer her til syne for Hilde. Jeg gir henne en tilbakemelding på at jeg liker måten som hun opptrer rolig på i garderoben fordi jeg mener at barn skal ha voksne rundt seg som ikke krenker dem. Dette er min *verdi* og min oppfatning av hva som er en god måte å møte et barn på.

«De (henvist til barna) fungerer i en verden av relasjoner (National Scientific Council on the Developing Child, 2004) og for dem er derfor det å utvikle en god psykisk helse en relasjonell prosess som i hovedsak fremmes i samspill med andre mennesker. Gode relasjoner til foreldre, barnehageansatte, slektninger og jevnaldrende er helt sentrale for deres psykiske helse». (Drugli & Lekhal, 2018, s. 36).

Alle handlinger vil få *konsekvenser* for vårt arbeid. I mitt forbedringsarbeid kan konsekvensene bli økt kvalitet i kommunikasjonen og en økt kvalitet på det relasjonelle mellom kollegaer, men også mellom voksen-barn. Våre handlingsteorier kan gjøre oss bedre kjent med våre verdier og normer, og vi kan lære hverandres måter å opptre på bedre. Disse handlingsteoriene er synlige for oss gjennom store deler av dagen. Det er bare ikke alltid tid til å stoppe opp, snakke sammen om nøkkeloppfatninger og verdier, eller om konsekvenser. Det kan dessverre hende at vi ser ting som vi er uenige i, men på grunn av dårlig tid og sted, feighet eller mangel på erfaring, så lar vi dette ligge. Konsekvensene

av det kan bli en barnehage med dårlig kvalitet, som igjen kan påvirke barnas psykiske helse negativt. «God psykisk helse er helt essensielt for oss mennesker, fordi det danner et fundament som støtter utvikling og fungering på alle andre områder, som det å få venner, finne seg til rette på skolen og i yrkeslivet, samt håndtere frustrasjoner og motgang (National Scientific Council on the Developing Child (2008/2012)». (Drugli & Lekhal, 2018, s.32).

Vi skal også ha et godt samarbeid slik at det gir rom for et godt læringsmiljø for barna. Jeg tenker at dette samarbeidet ikke blir godt uten innsats. Det kreves hard og bevisst jobbing. God kvalitet på samarbeidet er ønskelig for å få til gode relasjoner, økt læring og et kreativt miljø.

Innen organisasjonsledelse kan vi se for oss to typer kvalitet: Strukturkvalitet og prosesskvalitet. (Drugli & Lekhal, 2018).

Slik tidligere nevnt, handler prosesskvalitet om relasjoner. Det kan være blikk, berøring, inntoning, og latter. (Lekhab, forelesning BI, 25.08.21).

Slik jeg forstår det, handler det om hvordan stemningen er mellom oss på jobb i denne sammenheng. «Kvaliteten på relasjoner til nære voksne og andre barn er av stor betydning for utviklingsprosessen». (Lekhal et al.2018, s. 26).

Det er prosesskvaliteten som jeg har vært opptatt av i dette forbedringsarbeidet. Den forteller oss noe om hvordan kvaliteten på arbeidet mellom mennesker er. Hvor ofte får jeg gitt Hilde tilbakemeldinger? Hva slags tone er det imellom oss når vi snakker om det?

Allikevel kan strukturkvaliteten ha noe å si for mitt endringsarbeid. De dagene hvor det er lite mennesker på jobb, og det er travelt i hverdagen fordi det er mange andre i garderoben sammen med oss, da passer det dårlig å ta denne praten. Det er ganske avgjørende at jeg ikke lar det gå for lang tid mellom våre samtaler, fordi jeg kan glemme det som jeg vil gi henne tilbakemeldinger på. Jeg har skaffet meg en notisbok som jeg noterer meg det som jeg vil ta opp med henne. Dette gjør jeg for å ikke glemme. Denne notisboken er en struktur som sikrer at jeg kan opprettholde kvaliteten på arbeidet.

Dypere og lenger inn i lederrollen

Jo lenger inn i mitt forbedringsarbeid jeg kom, jo klarere gikk det opp for meg at ledelse er noe jeg egentlig ikke har reflektert så mye teoretisk rundt. Denne prosessen har foregått parallelt med min tilegnelse av teori i dette studiet. Da jeg oppdaget begrepene *forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR* (Kuvaas & Dysvik, 2018, s.53) forsto jeg at det finnes noe som driver vår motivasjon for å ville endre kurs innenfor en organisasjon som barnehagen er. Slik jeg tolker forpliktelsesbasert HR så handler det om å finne min indre motivasjon og drivkraft i rollen som pedagogisk leder. Hva er det som gir meg lyst til å ville gi andre tilbakemeldinger på jobben de gjør? Jeg får en god følelse når jeg kan gi Hilde tilbakemeldinger som jeg vet har betydning for henne. Det blir en vinn-vinn-situasjon. Slik kan jeg se at vi får en slags turtaking, frem og tilbake, mellom oss. Hun gjør noe som hun vil utvikle eller bli bedre på, jeg ser dette, gir henne tilbakemeldinger, og hun tar imot. Deretter fortsetter det videre. Denne spiralen av observasjon, tilbakemeldinger og ny handling kan jeg sette inn i følgende tankemodell, som jeg har valgt å kalle Tilbakemeldingssirkelen. Jeg har satt mine tanker om tilbakemeldinger inn i denne sirkelen for selv å lettere forstå hvordan mine tilbakemeldinger kan gis og oppfattes hos mottakeren.

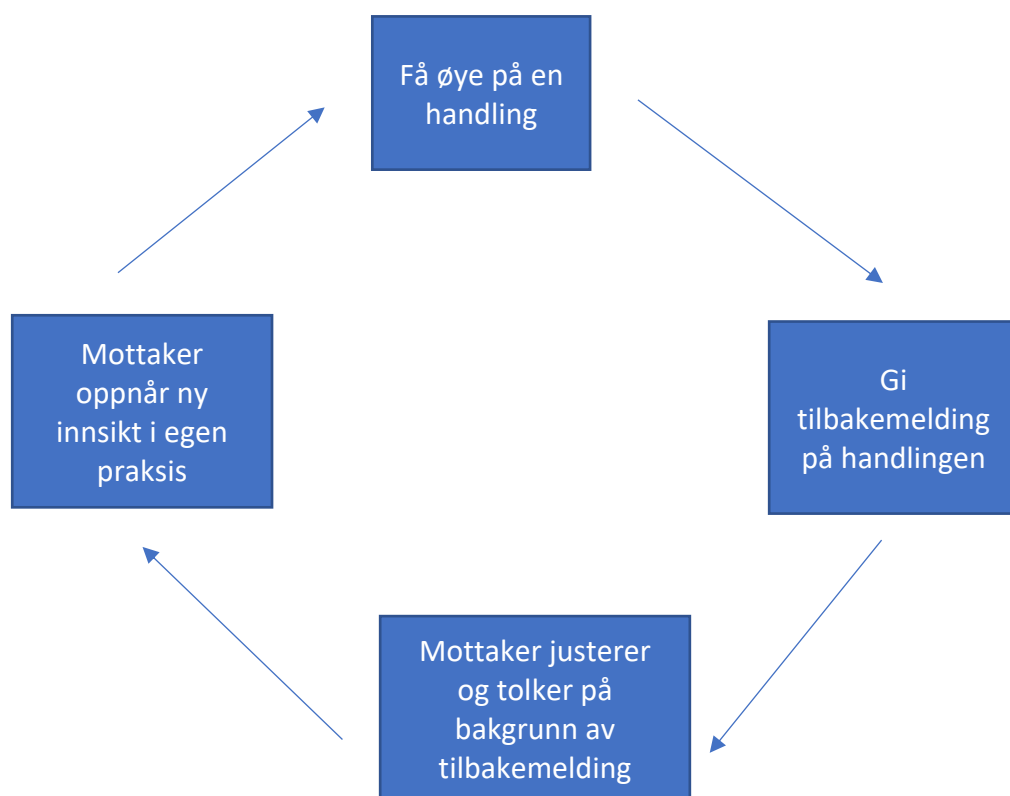


Fig.1 Tilbakemeldingssirkelen. Fritt etter mine egne tanker og oppdagelser, 2022.

For å få øye på en handling hos en kollega må jeg vite hva jeg vil se etter. I mitt forbedringsarbeid var jeg på jakt etter å se når Hilde tok seg tid til å ha aktiviteter og lek med barna. I dette arbeidet visste også Hilde at jeg så og observerte hennes handlinger. Slik sett kan vi si at det var transparent for oss begge. De andre på avdelingen var også informert om forbedringsarbeidet. Det var tatt opp som tema på et refleksjonsmøte, der vi presenterte arbeidet som involverte Hilde og meg. En tanke som jeg hadde med meg inn i møtet var at de andre kunne føle seg mindre sett av meg, og at de skulle tenke at Hilde fikk all oppmerksomheten. Derfor var det viktig å presisere at dette forbedringsarbeidet skulle pågå i en gitt periode, og vi ville være transparente på hva det handlet om, og at personalet fikk være med underveis i forbedringsarbeidet.

De tok dette veldig positivt, og jeg merket meg at de også ga Hilde gode tilbakemeldinger når hun satt sammen med barna. Dette har spredt seg, og er en inspirasjon for de andre på avdelingen. Dette var et uventet utfall, men det stemmer godt overens med teorien om arbeidstakeren som karakteriseres som Y. De har indre motivasjon og vilje til å endre seg for å nå bedriftens mål.

Det var også ganske uventet at Hilde ville synes at det var vanskelig å ta imot gode tilbakemeldinger på jobben sin. Det kan være vanskelig å ta imot ros og si: «takk!».

Mintzberg sier at; «Ledere er ansvarlige for arbeidet til sine underordnede. Handlinger knyttet til dette involverer rollen leder». (Martinsen (red.) 2019, s.45). Han beskriver at ledere har ulike roller, deriblant mellommenneskelige roller som innebærer at lederen skal være kontaktskaper.

Mintzberg beskriver at vi i vår utdanning på veien til å bli pedagoger har mye kognitiv opplæring gjennom litteraturen og gjennom foredrag og forelesninger. Men det å lære om *ledelse* og hvordan jeg vil bli som leder, det er det vanskelig å tilegne seg kunnskap og trening i lederopplæringsinstitusjoner. Det er først gjennom praktisk trening og tilbakemeldinger at vi tilegner oss ferdigheter som kontaktskapende ledere. Det skjer noe i våre praksisperioder, men aller mest når vi starter å jobbe som ledere i barnehager. (Lund Martinsen (red.) 2019).

Når jeg gir mine tilbakemeldinger på Hildes handlinger har jeg tatt med meg to begreper fra teorien om slutningsstigen; (Ide Katrine Birkeland, forelesning BI, 29.11.21).

- 1) *Autentisk*
- 2) *Transparent*

Årsaken til at jeg bringer inn nok en ny teori er for å vise at dette forbedringsarbeidet er mangefasettert og det favner bredt i arbeidet mitt som leder og innen kommunikasjon.

Når jeg bruker slutningsstigen som en tankemodell for hvordan jeg skal gi en kollega mine tilbakemeldinger er det mest hensiktsmessig å være autentisk. Det vil si at jeg er tro mot meg selv og den andre. I mitt forbedringsarbeid handler den andre her om Hilde. Jeg må ha respekt for meg selv og henne, slik at samtalen mellom oss blir likeverdig. Vi deler begge ansvar for samtalen.

Deretter må jeg tilstrebe å være transparent. På denne måten er det klart for meg og henne hva mitt oppdrag er. Jeg har ingen skjult agenda for hvorfor jeg sier det jeg sier. Hun vet at jeg vil henne vel, og vi er klar over at dette er for å forbedre en praksis. Vårt felles mål er å øke kvaliteten på kommunikasjon gjennom tilbakemeldinger. Knyttet til teorien om en lærende organisasjon, så jobber vi også nå med å fokusere på individene på avdelingen.

Jeg forstår prinsippet om slutningsstigen knyttet til teorien om lærende ledelse og refleksiv praksis. Slutningsstigen kan være nyttig å ta i bruk når jeg skal gi tilbakemeldinger til Hilde. Den kan gi meg en indre tankemodell for hvordan jeg kan gi mine tilbakemeldinger på en hensiktsmessig måte, basert på å være tydelig og konkret. Slik jeg forstår denne modellen så er den som en stige med 4 trinn.

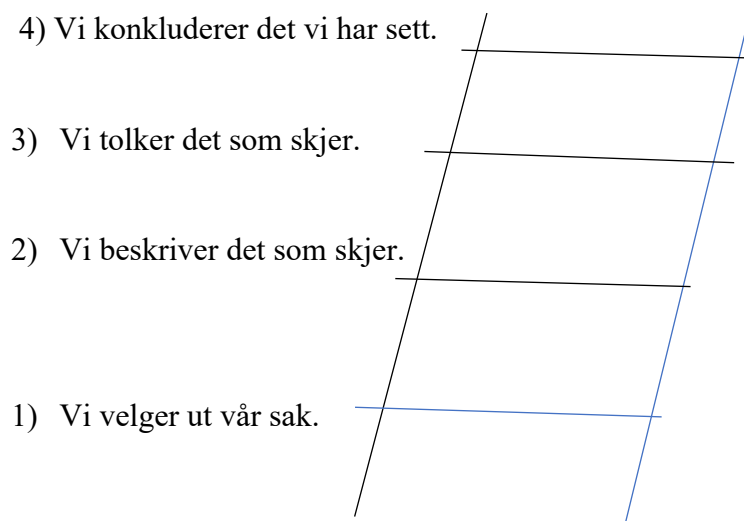


Fig.2 Slutningsstigen (professor Viviane Robertson, 1970-tallet).

I dette forbedringsarbeidet har jeg brukt stigen som en indre tankemodell. Jeg ser det første trinnet i stigen som de øyeblikkene eller situasjonene hvor Hilde sitter sammen med noen barn og spiller Ludo. Jeg velger ut denne situasjonen blant alt som foregår en formiddag med lek, påkledning, konfliktløsning, telefoner og lunsj. Årsaken til at jeg velger ut nettopp denne observasjonen kan forklares med hva jeg synes er viktig for barns utvikling og opplevelser i barnehagen. Det er mine verdier og tanker om samspill og relasjoner som gjør at jeg blir fanget av denne situasjonen. Det kan også kobles til våre handlingsteorier som nevnt tidligere, og våre begrunnelser for våre valg. De styres av våre verdier. I denne situasjonen er mine verdier om fellesskap og samhold mellom barna det som gjør at jeg ønsker å rette blikket mot det.

Det andre trinnet i slutningsstigen er å beskrive for Hilde og meg selv hva jeg faktisk har sett:

«Jeg så at du spilte Ludo med de tre jentene i dag etter frokost. Det var fint å se at du lot barna få bestemme hvilken farge de ville ha, uten at du måtte hjelpe de så mye med det. De klarte dette fint, og så holdt dere på helt til alle kom i mål!»

Det tredje trinnet jeg forbereder meg for er tolkingen av situasjonen. *«Nå har Hilde ro til å sitte så lenge med barna, selv om de andre på avdelingen bråker. Det kan bety at Hilde synes det er viktig for barna å lære seg å vente på tur i spillet, og at de kan gjenkjenne antall prikker på terningen. Dette kunne de ikke for 4 måneder siden. Det hjelper at Hilde er med dem som støtte nå!»*

Mine tolkninger er knyttet opp til hva vi synes er viktig i det pedagogiske arbeidet vårt. Disse tingene har vi nedfelt i Rammeplan for barnehagen, og i vår egen årsplan. Vi drøfter jevnlig hvordan vi voksne skal stimulere barns språk, samspillsevner og ferdigheter innenfor fagområdet om «Antall, rom og form». (KD, 2017).

Det fjerde trinnet i slutningsstigen er at vi konkluderer. Her kan en konklusjon være at Hilde og jeg snakker sammen om situasjonen: «Når du sitter og spiller spill med barna så får de både en god opplevelse og læring gjennom denne aktiviteten. Det er spesielt fint for Marie, hun trenger å øve på konsentrasjon. Dette synes jeg du skal gjøre mer av.» Så kan vi konkludere at noen minutter hver

dag med aktivitet som trener tur-taking er fint for enkeltbarn i gruppa. Vi kan også metakommunisere og konkludere at det oppleves som nyttig for arbeidet vårt at jeg gir tilbakemeldinger. Vi konkluderer med at det som har vært bra er at vi har fått delt våre tanker om hvilke verdier vi legger til grunn for våre handlinger og at relasjonene i samspillet mellom barna og Hilde har styrket seg. Dette vil bidra til at barns psykiske helse styrkes.

«Det vil bidra til mestringskompetanse og robusthet hos barn. Man støtter barns utvikling bedre ved å hjelpe dem med å håndtere vanskelige frustrasjoner og motgang som oppstår». (Drugli & Lekhal, 2018, s. 37).

Som tidligere nevnt vil jeg nok en gang presisere at prosesskvaliteten på avdelingen øker når vi har godt relasjonelt samspill mellom voksen-barn, slik Lekhal et al. 2018 skriver:

«Kjennetegn som forstås som del av prosesskvaliteten:

- Et godt følelsesmessig (affektivt) klima i gruppen med positive sosiale relasjoner mellom barn og mellom voksne og barn.
- Lydhør og sensitiv voksen-barn-interaksjon med et høyt nivå av verbal stimulering, veiledning og «stillasbygging».» (Lekhal et al. 2018, s. 16).

Jeg vil nå ta for meg hva jeg tenker at dette arbeidet skal bringe med seg inn i fremtiden, eller slik som Ertesvåg og Roland (2018) betegner som «den vanskelige videreføringen». (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 39).

I boken til Ertesvåg & Roland pekes det på at videreføring er en forlenging av implementeringsfasen, der arbeidet strekker seg utover den formelle perioden. Knyttet til mitt forbedringsarbeid kan jeg tenke at de 5-6 ukene som vårt forbedringsarbeid ble jobbet med systematisk, så er det nå at de varige endringene for fremtiden skal etableres. «Fullan (2007) viser til at det kan ta fra tre til fem år å implementere endringer i skolen». (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 39).

Fremtiden med endringsarbeid, ledelse og kommunikasjon

«Den store utfordringen i endringsarbeid er å få varig effekt av arbeidet. I praksis vil det si at effekten vil vare utover den perioden den aktive intervensjonen varer. Videreføring omhandler at endringen er bygd inn som en integrert del av barnehagens aktivitet og blir en del av den daglige driften (jf. Greenberg mfl. 2005)». (Ertesvåg & Roland, 2018, s. 40).

Som leder i barnehage gjennom 19 år har jeg opparbeidet meg erfaringer innenfor endringsarbeid.

Jeg husker da Reform -97 tok 6 åringene ut av barnehagene. Jeg husker implementering av ny Rammeplan for barnehagen i 2017. Alt endringsarbeid har gitt meg ulike erfaringer om at det krever endel. Ikke bare av meg selv som leder, men av alle. Det har vært store endringer som har tatt veldig lang tid å innarbeide for alle. Jeg støtter meg til dette funnet i forskningen:

«Mer omfattende reformer, for eksempel innføringen av ny rammeplan, som omfatter barnehager over hele landet, vil kanskje kreve ti år med systematisk arbeid. Både gjennom forskning om og arbeid med barnehager er erfaringene at det tar tid å implementere nye tiltak». (Ertesvåg & Roland, 2018, s.40).

Det som gjør min rolle som pedagogisk leder spennende er at det kan være de *små* endringene som vi gjør eller implementerer som kan ha størst betydning for prosesskvaliteten i min barnehage. Det vi vet gjennom forskning er at barn trenger å gå i kvalitetsbarnehager for å bli best mulig rustet i senere skoleår for å lykkes faglig, sosialt og ha en god psykisk helse.

CLASS (Pianta, La Paro & Hamre, 2008) er et kvalitetsmåleverktøy som viser hvilke aspekter ved prosesskvalitet som har vist seg å fremme barns utvikling. På bakgrunn av denne forskningen har Hamre (2014) utarbeidet kjennetegn på barnehager med høy og lav kvalitet. (Lekhal et al., 2018).

«Vi trenger ansatte som ser på seg selv som aktører i barns utvikling, og som ser hverdagssituasjoner som læringssituasjoner. Og vi trenger ansatte som har en sterk bevissthet om pedagogiske mål, med planlagte pedagogiske aktiviteter, og som involverer seg i barns lek». (Lekhal et al., 2028, s 64).

I mitt forbedringsarbeid ser jeg på Hilde og meg selv som disse aktørene. Jeg kjenner på et ydmykt ansvar og indre motivasjon som leder, slik som jeg har referert til i oppgaven tidligere. Denne indre drivkraften som ligger hos meg, er årsaken til at jeg vil jobbe i en barnehage. Jeg vil vite at jeg har gitt barn i barnehagealder gode byggesteiner for det videre livet. Vi skal delta i dannelsen av et barns liv:

«Gjennom samspill, dialog, lek og utforskning skal barnehagen bidra til at barna utvikler kritisk tenkning, etisk vurderingsevne, evne til å yte motstand og handlingskompetanse, slik at de kan bidra til endringer».

(KD, 2017, s 21).

Dette ansvaret er stort, viktig og kan bidra til å endre fremtiden til et helt samfunn. Hvordan jeg som leder forvalter dette ansvaret, er helt avgjørende for hvilke verdier, holdninger og normer vi skaper sammen med barnet og familiene deres. I mitt videre arbeid vil jeg derfor fortsette å tenke på min rolle som leder, knyttet til forbedringsarbeid og kommunikasjon. Jeg vil videreføre prinsippet om å være autentisk og transparent. Min kommunikasjon kan på denne måten bli tydeligere og mer hensiktsmessig. Det kan føre til en økt kvalitet i kommunikasjonen når jeg formidler det som jeg har observert gjennom åpenhet, ærlighet og med et ønske om å ville den andre vel.

I min stillingsinstruks som pedagogisk leder står det at jeg skal lede det pedagogiske arbeidet i samarbeid med det øvrige lederteamet og styrer. Jeg skal også bidra til et faglig utviklende miljø for ansatte. Jeg tenker at kommunikasjon som et område i seg selv er et viktig fagområde. Hvordan vi kommuniserer blir avgjørende for alle aktørene i barnehagen. Hvordan blir vår trivsel og hverdagsdramer som vi har en god kommunikasjon?

Jeg ønsker at min barnehage skal fortsette å være en lærende organisasjon. Å tenke på Argyris og Schön sin teori om bruksteorier (Jacobsen, 2018) kan gjøre dobbeltkretslæringen til en måte å utvikle vår kvalitet på. Når jeg drøfter mine observasjoner og arbeidet mitt med kollegaer blir det offentlig. Det skjer en dobbeltkretslæring. Kollegaene mine og jeg kan få økt læring og økt kvalitet i det som vi gjør. Jeg vil ta med meg dette til refleksjonsmøter, pedagogisk ledermøter og personalmøter.

I mitt forbedringsarbeid valgte jeg meg ut én kollega som jeg skulle prøve meg ut på. Det førte til at det ble mer synlig for de andre at Hilde og jeg hadde dette forbedringsarbeidet over 5-6 uker. Personalet var informert, og vi hadde avklart hvordan gjennomføringen skulle foregå, og bakgrunnen for hvorfor vi gjorde dette arbeidet. Jeg tok i bruk prinsippene om å være transparent og autentisk.

Forarbeidet eller initieringsfasen (Ertesvåg & Roland, 2018) synes jeg er viktig å tenke på til fremtidens arbeid. Jeg synes som leder at det er nyttig å ta de involverte med på planleggingen. Slik kan alle føle seg delaktig, og inkludert. Jeg fant inspirasjon hos nok en teoretiker/forsker; Mintzberg.

Mintzberg henviser til at lederen har ulike beslutningsroller. Han beskriver at det er lederen som har hovedrollen i enhetens beslutningssystem. (Lund Martinsen (red.) 2019, s. 49). Jeg forstår enheten som barnehagen vår.

Slik jeg tenker er det mitt ansvar som leder på avdelingen å beslutte hva vi skal jobbe med. Mintzberg refererer til lederen som

- 1) Entreprenør (en som skal forbedre barnehagen på frivillig initiativ).
- 2) Problemløser (en som ufrivillig gir respons på press).
- 3) Ressursfordeleren (en som er ansvarlig for å bestemme hvem som får hva).
- 4) Forhandleren (en som tar avgjørelser og som kan bevilge ressurser).

(Lund Martinsen (red.) 2019, Mintzberg, kap.2, s. 48-50).

Jeg synes det er vanskelig å skille meg som leder fra alle rollene som beskrevet over. Jeg opplever at jeg må sjonglere mellom de ulike rollene.

I min kontekst tenker jeg at punkt 3 *ressursfordeleren* blir mest spennende å se på i fremtiden. Mintzberg beskriver denne rollen som ressursfordeleren som at det er lederen bestemmer hvem som får hva. Altså: hvem skal få min tid? For det er en av lederens viktigste ressurser, i følge Mintzberg. I min hverdag i barnehagen er det mange jeg skal fordele min tid til. De viktigste aktørene er barna. Deretter tenker jeg at mine kollegaer skal ha en stor del. Så skal det brukes tid på møtevirksomhet, planlegging, evaluering, foreldrekontakt, eksterne samarbeidsparter som PPT, Pedagogisk fagteam avdeling barnehage, Helsestasjon, barneverntjenesten, familievernkontoret etc. Listen er lang, og jeg har 24 timer i døgnet. Det er ironisk at det som jeg vil fokusere videre på i fremtiden er det som er mest tidkrevende og som gir meg mest dårlig samvittighet. Som en Laban seigmann står jeg i spagaten med en fot hos barn og foreldre, og den andre hos de eksterne samarbeidspartene når det er ansvarsgruppemøter, innrapporteringer, evalueringsmøter og planmøter. Deretter skal jeg utføre ledelse og kommunisere effektivt med kollegaer og gi dem utfyllende tilbakemeldinger på jobben som de utfører. Jeg ønsker i fremtiden å gjøre forbedringsarbeid som en kontinuerlig arbeidsmåte. Jeg vet at det er behov for å heve kvaliteten på vårt språkstimuleringsarbeid. Dette vil bli mitt neste forbedringsprosjekt

Det som gir meg motivasjonen til å fordele tiden min på kollegaer og barna er fordi jeg ser på dette som en snøball-effekt. Jeg tror at hvis jeg som leder velger å sette fokuset på det som gir økt kvalitet og økt trivsel, så vil mye fortsette å vokse seg bedre. Metaforisk kan jeg sammenlikne det med å gjødsle en plante. Når jeg tilfører gode og konkrete tilbakemeldinger, så tror jeg at mine kollegaer vil fortsette å gjøre mer av det gode. Slik kommer dette barna, foreldrene og barnehagen som en helhetlig organisasjon til gode. «Kvaliteten på relasjoner til

nære voksne og andre barn er av stor betydning for utviklingsprosessen». (Lekhal et al. 2018, s. 26).

Det vokser og gror frem en barnehage med god kvalitet. Vår foreldreundersøkelse for desember 2020 viste oss at vår barnehage fikk høyeste score av alle kommunens private og kommunale barnehager i den årlige foreldreundersøkelsen. Dette gir meg en enda større motivasjon for å utføre ledelse fordi det gir en indikasjon på at foreldrene opplever oss som en god barnehage for barnet sitt. Jeg tenker at det er en del av mitt ansvar å videreføre dette arbeidet slik at vi kan opprettholde denne kvaliteten for fremtiden.

«Foreldre har fått økte rettigheter og brukerstatus. Det innebærer at mange stiller langt flere krav til tilbudet enn tidligere. I dag gjennomføres det jevnlig *brukerundersøkelser* der foreldre får uttale seg om barnehagens kvalitet». (Glaser, 2019, s. 27).

Hilde sine tilbakemeldinger underveis i implementeringen av forbedringsarbeidet var at hun følte at det ble lagt merke til når hun gjorde noe bra. Hun sa at hun selv opplevde å ha kommet nærmere barna underveis. I arbeidet til Hilde gir det meg en visshet om at det er viktig å videreføre dette forbedringsarbeidet. Jeg ønsker at alle mine kollegaer skal oppleve at de føler seg sett, at de får gode tilbakemeldinger på jobben de gjør, og at de opplever samværet med barna som godt og nært. Det sistnevnte har stor betydning for den prosesskvaliteten som jeg skrev om i teoridelen. Det at barn og voksne har relasjoner som gir økt glede, livsmestring og trygghet skal være med på å øke kvaliteten hos oss. «Barnehagen skal være et trygt og utfordrende sted der barna kan prøve ut ulike sider ved samspill, fellesskap og vennskap». (KD, 2017, s. 11).

I vår barnehage henger en plakat som er utgitt av FUB, Foreldreutvalget for barnehager. På denne plakaten er det et bilde av to barn og en voksen i lek i en trehytte. På plakaten står det:

«KVALITET I BARNEHAGEN»

«Det er like farlig for et lite barn å falle ut av den voksnes tanker som å falle ut av den voksnes armer».. Donald Winnicott.

Videre står det skrevet:

«God kvalitet i barnehagen handler først og fremst om relasjonen mellom det enkelte barn og de voksne og kjennetegnes ved voksne som:

- Er engasjerte og varme i samspillet med barnet

- Er sensitive overfor barns uttrykk og følger det opp
- Samtaler, lytter og forteller
- Er tydelige og setter positive grenser rundt barn

Et godt og gjensidig tillitsfullt samarbeid mellom barnehage og hjem er grunnleggende for kvaliteten». (Foreldreutvalget for barnehager fub).

Dette synes jeg understøtter at prosesskvalitet er noe som vi skal jobbe mot å øke og opprettholde i alle ledd.

Hva kan stå i veien for forbedringsarbeid i fremtiden

Jeg har en daglig leder som kan forvalte mine tidsressurser, slik jeg tidligere beskrev lederen som ressursfordeleren. Hvis min leder gir meg begrensninger i tidsbruken min kan det hende at dette forbedringsarbeidet blir vanskelig å videreføre. Hvis hun synes at jeg skal bruke mer tid på å kartlegge barn, ta kontakt med ulike samarbeidsinstanser og opprette nytt samarbeid med opplæringsinstitusjoner for pedagoger, da vil jeg måtte se på om det er realistisk å gjennomføre videreføringen nå. Som mellomleder har jeg mange friheter, men kan også begrenses av ledelsen. Slik jeg kjenner vår barnehage er den drevet etter lederstil O. Jacobsen sier at ved endringsarbeid etter lederstil O så vil det ikke være noe interessemotsetning mellom det å skulle utvikle organisasjonen og det å utvikle individene. I en slik sammenheng blir ikke endringer sett på som noen stor trussel, og det vil være mulig å gjennomføre endringer i en slik organisasjon. (Jacobsen, 2018, s. 202).

Jeg kan også møte motstand fra mine kollegaer på avdelingen i ulike forbedringsarbeid eller implementering av noe nytt. Lai skriver; «Lederen må være forberedt på motstand mot påvirkningsforsøk, og vi kan skille mellom tre typer motstand mot påvirkning (Knowles & Riner, 2007):

- 1 Treghet- det vil si motstand mot endring
- 2 Skeptisisme/uenighet- det vil si motstand mot innholdet i påvirkningsforsøket
- 3 Psykologisk motreaksjon- det vil si motstand mot å bli utsatt for påvirkningsforsøk». (Lund Martinsen (red.) 2019, s. 319).

I mitt tilfelle kan det komme reaksjoner som treghet. Det er motstand til selve endringen. Hvis det skjer, må jeg prøve noen teknikker som Lai beskriver som teknikker for å overvinne motstand. Jeg kan anerkjenne motstanden, og gi uttrykk for at den er forventet og akseptert, og at jeg vil lytte til den. Videre beskriver Lai

at man kan tilby mer enn ett alternativ, slik at kollegaene mine får en oppfatning av at de har et reelt valg. (Lund Martinsen (red.) 2019, s. 322).

Yukl refererer til Connor (1995) og hans funn om ulike årsaker til at man kan møte motstand, både hos enkeltpersoner, men også i organisasjoner. (Lund Martinsen (red.) 2019). Ett av funnene er «Manglende tro på at endringer er nødvendige». (Lund Martinsen (red.), 2019, s. 268). Dette handler om at det kan virke vanskelig for de ansatte å tro på at det skal være nødvendig å endre en på en praksis som tilsynelatende virker helt tilfredsstillende. Knyttet til mitt forbedringsarbeid så kan det i fremtiden virke som at kommunikasjon og tilbakemeldinger fungerer godt nok. Alle får de beskjedene som er nødvendige, og informasjonen til de ansatte er god nok til at de kan gjøre jobben tilfredsstillende. Men hvis jeg som leder tenker at kvaliteten på kommunikasjonen skal heves, så vil jeg forsøke å få mine kollegaer til å se nytteverdien av dette. «Tydelige tegn på at et problem er i ferd med å utvikle seg, er vanligvis ikke synlige på et tidlig stadium, og det er derfor lett å ignorere eller undervurdere dem». (Lund Martinsen (red.), 2019, s. 268).

Connor (1995) peker også på et annet punkt som handler om *økonomiske trusler*. (Lund Martinsen (red.), 2019). I barnehagesammenheng er det noen ganger perioder med mye sykdom blant personalet. Det kan være vanskelig av økonomiske årsaker å sette inn vikar mellom dag 1-16. Reglene for refusjoner er styrt fra NAV, og mange barnehagers økonomi er allerede presset. Hvis jeg må gå underbemannet på min avdeling over to uker, så vil det bli vanskelig å jobbe aktivt med forbedringsarbeid som skal heve kvaliteten på kommunikasjonen mellom oss. Jeg vil da ha nok med å være til stede for barna i omsorgssituasjoner og i lek. Dersom jeg til tross for underbemanning hadde ønsket å tvinge igjennom et forbedringsarbeid som de ansatte ville ansett som lite nødvendig i en slik situasjon, kan det hende jeg ville møtt motstand både hos kollegaer og hos min daglige leder. Det trenger ikke å være like drastisk som oppsigelser eller nedbemanning, men kort-og langtidssykefravær, som i barnehagesammenheng er vanlig i perioder. «Tidligere nedbemanning og oppsigelser fører til engstelse og øker motstanden mot nye forslag, uavhengig av den aktuelle trusselen». (Lund Martinsen (red.), 2019, s. 268).

Avslutning

Jeg har under dette studiet gjort meg erfaringer knyttet til kommunikasjon og tilbakemeldinger til kollegaer. Jeg har også fått en bredere faglig innsikt i hvordan ledelse kan utføres på ulike måter, og jeg har tilegnet meg en større kjennskap til min egen leder-stil og lederrolle som pedagogisk leder i barnehage. I studiet har mine småskrittsforbedringer gitt meg muligheten til å utvikle mine ferdigheter som pedagogisk leder. Felles for mine erfaringer under dette studiet er at mine ferdigheter innen kommunikasjon er mitt viktigste verktøy for å lykkes.

Rammeplanen sier; «Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn». (KD, 2017, s.16).

Denne oppgaven bærer preg av at jeg har latt meg inspirere av veldig mange teorier og forskere innen feltet for ledelse og endringsarbeid. Det har vært vanskelig å se mitt forbedringsarbeid utelukkende gjennom kun én teoretiker.

Derfor ble det ikke begrenset, men flere teorier knyttet til min prosjektoppgave.

Jeg har fått en bredere innsikt i hva kvalitetsheving i barnehagen har å si for det pedagogiske arbeidet og for barns utvikling og psykiske helse. Forbedringsarbeid må være en kontinuerlig prosess i barnehagen, og arbeidet må ledes av meg i kraft av lederrollen min.

«Med forbedringsarbeid eller fagutvikling menes arbeid rettet mot endring av gjeldende praksis for å bedre den pedagogiske virksomheten (Sunnevåg & Nordahl, 2012). Det vil si at barnehagen som lærings-og dannelsesarena endrer og utvikler seg ved at de ansatte til enhver tid utvikler sin praksis». (Lekhal et al. 2018, s. 60).

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven (2006) § 4-2, punkt 2. Lovdata.no
- Arnulf, J.K (2018). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Birkeland, I K, forelesningsnotater, BI Oslo 29.11.21.
- Dysvik, A. Kuvaas, B. (3.opplag 2018). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HR*. Fagbokforlaget. Kap. 4,5,6 og 7.
- Dysvik, A. Forelesningsnotater 26.04.2022. BI, Oslo.
- Drugli, M B. Lekhal, R. (2018). *Livsmestring og psykisk helse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Ertesvåg, S K. Roland P. (2018). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Foreldreutvalget for barnehager, FUB. (2012) *Kvalitet i barnehagen*.
- Glaser, V. (2.opplag, 2019). *Foreldresamarbeid Barnehagen i et mangfoldig samfunn*. Universitetsforlaget.
- Johansen, O. Sætersdal, H. I (2.opplag, 2018). *HR og personalledelse*. Fagbokforlaget. Kap. 11.
- Jacobsen. (3.utgave, 2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget. Kap.6-8.
- Lekhal, R. Daae Zachrisson, H. Solheim, E. Moser, T. Drugli, M B (2018). *Dette vet vi om barnehagen: betydningen av kvalitet i barnehagen*. Gyldendal.
- Lund Martinsen, Ø. (red.) (5. utgave 2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal. Kap.2.
- Rammeplan for barnehagen*. (2017). Utdanningsdirektoratet
- Roland, P. Westergård, E. (2017) *Implementering*. Universitetsforlaget.
- Robinson, V. (1. utgave, 2019) *Færre endringer-Mer utvikling*. Cappelen Damm Akademisk.
- Ulleberg, I. (2.utgave, 2018) *Kommunikasjon og veiledning*. Universitetsforlaget.