



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51802 Ledelse av utviklings- og endringsarbeid

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	29-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	23-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10093  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Gry Elisabeth Larssen

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Utviklings- og endringsledelse
<b>Naun på veileder *:</b>	Ide Katrine Birkeland og Eric Breit

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	12
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

# Prosjektoppgave

## ved Handelshøyskolen BI

Eksamenskode og navn:

**MAN 5180 – Ledelse av utviklings- og endringsarbeid**

Utleveringsdato:  
29.09.2021

Innleveringsdato:  
23.05.2022

Stuedsted:  
BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 PRESENTASJON OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV UTVIKLINGSPROSJEKT.....	1
1.2 AVGRENSINGER OG DEFINISJON AV BEGREPER .....	3
<i>Rullering av ansatte.....</i>	3
<i>Vilkårs- og mulighetsrom .....</i>	3
<i>Ledelse.....</i>	3
<i>Motivasjon.....</i>	4
<b>2.0 METODE.....</b>	<b>4</b>
<b>3.0 TEORI.....</b>	<b>6</b>
3.1 SENTRALE FØRINGER FOR UTVIKLINGSARBEID.....	6
3.2 FAIR PROSESS OG DET STRATEGISKE PROSESSDESIGNET.....	6
3.3 DESIGN AV BESLUTNINGSPROSESS .....	7
3.4 OMGÅELSE- OG ENGASJEMENTSTILNÆRMING .....	7
3.5 HANDLINGSTEORIER .....	8
3.6 LÆRENDE LEDELSE .....	8
<i>Øk informasjonens gyldighet:.....</i>	9
<i>Øk respekten:.....</i>	9
<i>3 Øk den indre forpliktelsen: .....</i>	9
3.7 NØKKELKOMPONENTER I LÆRENDE SAMTALER .....	10
3.8 SELVBESTEMMELSESTEORIEN .....	10
<i>Mestring .....</i>	11
<i>Tilhørighet.....</i>	11
<i>Autonomi .....</i>	11
<b>4.0 DRØFTING GJENNOM FAIR PROSESS OG DET STRATEGISKE PROSESSDESIGN .....</b>	<b>12</b>
FASE 1: SETTE KONTEKST .....	12
FASE 2: INVOLVER MEDARBEIDERNE I UTVIKLING AV LØSNINGER.....	14
FASE 3: FORKLAR .....	15
FASE 4: INVOLVER I TESTING .....	19
FASE 5: IMPLEMENTERING .....	19
DESIGN AV BESLUTNINGSPROSESS .....	19
<b>5.0 OPPSUMMERING OG RESULTATER .....</b>	<b>20</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>22</b>

## Sammendrag

Oppgaven følger ledelse av et utviklingsarbeid i barnehagen, hvor målet er kvalitetsforbedring, og de ansatte medvirker i hele prosessen. I kapittel 1 presenteres valg av problemstilling med begrunnelser, oppgaven avgrenses og begreper defineres. Bakgrunn for valg av problemstilling var at jeg (daglig leder) så et behov for større fleksibilitet i barnehagen, og jeg hadde en antagelse om at barnas trygghet kunne økes dersom de ble fulgt av kjente, trygge voksne i overganger. I tillegg opplevde jeg motstand mot rulling av ansatte mellom avdelinger, og kulturforskjeller mellom de ulike avdelingene. Konkret problemstilling for oppgaven er: **På hvilken måte kan et annet system for rulling av ansatte øke barnas trygghet og gi barnehagen større fleksibilitet, uten at det påvirker de ansattes motivasjon negativt?**

Kapittel 2 beskriver metode. Metodene som benyttes er intervjuer / samtaler, gruppemøter etter IGP metoden (individuell-, gruppe- og plenumsrefleksjon) og spørreundersøkelse. I tillegg benyttes personalets observasjoner, erfaringer og evalueringer og tilbakemeldinger fra foreldre.

Kapittel 3 tar for seg relevante sentrale føringer og teori. Teorien som beskrives er Vestergaard (2020) og det han betegner som fair prosess og det strategiske prosessdesignet, Robinson (2018) og det hun betegner som omgåelse- og engasjementstilnærings og handlingsteorier. Verdiene i lærende ledelse og nøkkelkomponentene i lærende samtaler (Emstad og Birkeland, 2020) forklares og tilslutt beskrives selvbestemmelsesteorien fra samme forfattere.

I kapittel 4 drøftes prosjektet gjennom de fem fasene i det strategiske prosessdesignet. I fase en beskrives det hvordan konteksten ble satt etter en stram struktur. Hensikt og bakgrunn for prosjektet ble klargjort, rammene / retning og forklaring ivarettatt. Forventinger, plan og prosess ble synliggjort og vilkårs- og mulighetsrommet klart definert. Videre i fase to og tre ble de ansatte invitert til å jobbe med fordeler, utfordringer og mulige løsninger for et nytt system for rulling av ansatte. De fikk også si noe om hva som var viktig for de i prosessen. Gjennom fase to og tre ble det også utforsket handlingsteorier og jobbet med å forstå hva som kan ligge bak motstand mot å bytte avdeling. Det ble sendt ut en

spørreundersøkelse for å gi de ansatte mulighet for å komme med tilbakemeldinger og for å kunne justere prosessen. Utviklingsprosjektet fikk en noe forsinket start, er ikke kommet helt i mål og er i slutten av fase 4. Derfor blir ikke fase 5 og implementering gjort rede for. Oppgaven beskriver også design og valg av beslutningsprosess.

Kapittel 5 oppsummerer og kommenterer de viktigste resultatene i oppgaven. Et av de viktigste funnene er at de ansattes medvirkning har hatt stor betydning. Det ser også ut til at det vil kunne øke barnas trygghet med et nytt system for rullering, mens det for de ansatte vil kunne gi både fordeler og utfordringer, avhengig av hvordan prosessen løses og følges opp.

Det konkluderes med at det mest sannsynlig vil innføres et nytt system for rullering på sikt, men at endring tar tid. Dersom barnehagen bruker noe mer tid og fortsetter å involvere de ansatte, er sjansen tilstede for å lykkes med å implementere et system for rullering av ansatte som vil gi kvalitetsforbedring.

## 1.0 Innledning

Vestergaard (2020) viser til at to av tre endringsprosesser ikke fører til ønsket resultat. Derimot så lykkes endringsprosesser i åtte av ti tilfeller, dersom medarbeidere er involvert og har eierskap til formålet. En organisasjon må endre seg for å forbedre seg, og Robinson (2018) skiller mellom endring og forbedring. Forfatteren mener det er for mange endringsprosesser og for lite forbedring, og at endring ikke er det samme som kvalitetsforbedring. I lys av Vestergaard og Robinson vil denne oppgaven følge deler av et utviklingsprosjekt i barnehagen. Prosjektet tar utgangspunkt i barnehagens behov for kvalitetsforbedring, og medarbeiderne skal ha reell medvirkning og eierskap til prosessen.

I kapittel 1 presenteres utviklingsprosjektet med konkret problemstilling, oppgaven avgrenses og begreper defineres. Kapittel to beskriver metode og kapittel 3 tar for seg relevant teori. I kapittel fire beskrives og drøftes prosjektet gjennom Vestergaards strategiske prosessdesign. Til slutt i kapittel 5 oppsummeres resultatene.

### *1.1 Presentasjon og begrunnelse for valg av utviklingsprosjekt*

Bakgrunn for valg av utviklingsprosjekt var at jeg (daglig leder) i barnehagen ønsket å sjekke ut om et annet system for rullering av ansatte mellom avdelinger kunne øke tryggheten til barna, samtidig som det ga barnehagen større fleksibilitet. Jeg har erfart at en del ansatte viser motstand mot å bytte avdeling, når vi ved nytt barnehageår må justere teamene noe ut i fra nyansettelser, stillingsprosenter, barnegrupper mm. Jeg ønsket å sjekke ut hva som ligger bak motstanden, og se om de ansattes medvirkning i prosjektet kunne bidra til å finne et mer optimalt system for rullering, uten at det påvirket de ansattes motivasjon negativt. Barnehagen har behov for større fleksibilitet gjennom å kunne rullere på ansatte. I dag krever det mye tid for å ivareta ansatte i en sånn prosess. Det er ønskelig å finne et system og en kultur for rullering uten at det skaper for mye motstand og usikkerhet blant de ansatte.

Forskning og erfaring viser at det er viktig for barns trygghet at de har med seg kjente voksne, som de har tilknytning til, i overganger. I boken Tilvenning og foreldresamarbeid (Drugli et al. 2020) vises det til tilknytningsteori og at

overganger innebærer mye usikkerhet, blant annet på det relasjonelle området. Små barn har et grunnleggende behov for å føle trygghet i relasjon til sine nære omsorgspersoner. I overganger mellom avdelinger i barnehagen vil ikke foreldre være tilstede som de trygge tilknytningspersonene, på samme måte, som for eksempel ved barnehagestart. Personalet vil dermed fungere som de nære, trygge omsorgspersonene, i foreldrenes sted. De gangene barnehagen har flyttet ansatte sammen med barna har vi sett at dette har virket positivt inn på barnas trygghet. Derfor er det viktig å sjekke ut om vi kan finne et system for rullering hvor barnas trygghet er i fokus, samtidig som de ansatte ivaretas.

I tillegg til begrunnelsene om å øke barnas trygghet og oppnå større fleksibilitet opplever jeg ulike kulturer på de ulike avdelingene. Jeg har en antagelse om at vi også kan oppnå større grad av kunnskapsdeling og enda bedre samarbeid mellom de ansatte ved å praktisere økt grad av rullering.

Barnehageloven (2005), Rammeplan (2017) og Kompetanse for framtidens barnehage (2013) er styrende verktøy og grunnlaget for all virksomhet i barnehagen. Alle forsøk på forbedringer i barnehagen må forankres i barnehagens samfunnsmandat i barnehagelovens §1. Målet for dette utviklingsprosjektet, økt trygghet for barna, større fleksibilitet i barnehagen med motiverte ansatte, er godt forenlig med samfunnsmandatet.

Før det endelige valget av utviklingsprosjekt skulle tas, ønsket jeg å sjekke ut med andre i barnehagen om også de så et behov for kvalitetsforbedring knyttet til rullering av ansatte. Jeg gjennomførte samtaler med mellomleder, verneombud og tillitsvalgt. Samtalene støttet mine antagelser og viste at de alle tre opplevde ulike kulturer og motstand / usikkerhet når ansatte skal bytte avdeling. I tillegg formidlet de observasjoner, erfaringer og evalueringer som viste at det var positivt for barna og deres trygghet når personalet fulgte de over på ny avdeling.

Det kan også være ulemper knyttet til innføring av nytt system for rullering. Det kan skape utrygghet hos personalet, det kan ta tid å etablere team, og det er mulig at det ikke kan tas hensyn til personalets ønsker og behov i like stor grad. Dette vil kunne føre til manglende motivasjon og motstand. Det vil være viktig å utforske

hva som ligger bak personalets motstand mot bytting av avdeling og sjekke ut utfordringer fra de ansattes perspektiv.

Konklusjonen tilslutt skal tas av ledelsen (daglig leder og mellomleder) etter at de ansatte har fått være med i prosessen og gitt sine vurderinger og forslag til løsninger. De ansatte skal ha reell medvirkning og de skal få dele av sin kunnskap være med på å vurdere fordeler og utfordringer med eksisterende og nytt system. De ansatte vil også få anledning til å si noe om hva som er viktig for dem i denne prosessen. Følgende problemstilling for prosjektet er valgt:

**På hvilken måte kan et annet system for rullering av ansatte øke barnas trygghet og gi barnehagen større fleksibilitet, uten at det påvirker de ansattes motivasjon negativt?**

### *1.2 Avgrensinger og definisjon av begreper*

Denne oppgaven følger igangsetting av et utviklingsprosjektet og endringsprosesser tar tid. Prosjektet er i skrivende stund ikke helt i mål og det vil derfor ikke fokuseres på implementering i denne oppgaven, men en beskrivelse av prosessen i forkant og igangsetting av prosjektet.

#### *Rullering av ansatte*

Begrepet rullering av ansatte omfatter i denne oppgaven både hospitering / midlertidig flytting av ansatte for en kortere periode, og mer varig flytting av ansatte / bytte av avdeling for et år eller mer.

#### *Vilkårs- og mulighetsrom*

Vestergaard (2020) beskriver viktigheten av å definere vilkårs- og mulighetsrommet i en utviklingsprosess. Vilkårsrommet er rammene og retningen definert av ledelsen, det som ikke er til diskusjon, mens mulighetsrommet er det medarbeiderne har mulighet for å påvirke, den reelle medvirkningen.

#### *Ledelse*

En utviklingsprosess med kvalitetsforbedring som formål krever mye av ledelsen, relasjoner og samtaler. Ledelse kan defineres på mange måter og i denne oppgaven tas det utgangspunkt i følgende definisjon: «En påvirkningsprosess der



*kilden til din påvirkning ligger i en eller flere av følgende faktorer: dine relasjoner til andre, dine ideer, din ekspertise og din formelle autoritet» (Emstad og Birkeland 2020, s 17, hvor de henviser til Robinson, 2011).*

### *Motivasjon*

Motivasjon har sitt utspring i ordet *movere*, altså å bevege. I denne oppgaven er det relevant å se på hva som setter i gang og opprettholder motivasjon og følgelig hva som eventuelt kan påvirke motivasjon negativt. Det tas utgangspunkt i følgende definisjon: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» Kaufmann & Kaufmann (2011, s 93).

## **2.0 Metode**

For å sjekke mine erfaringer og antagelser før valg av utviklingsprosjekt ble det, som nevnt i kapittel 1, gjennomført samtaler med mellomleder, verneombud og tillitsvalgt. Jeg jobber tett med mellomleder og opplever det nyttig å reflekterer sammen med hen i forhold til behov for kvalitetsforbedringer. Samtidig er det en fare for at vi ser det samme og ikke har fått med oss de andre medarbeidernes perspektiv og erfaringer. Derfor valgte jeg også å ta dette opp med verneombud og tillitsvalgt i et medbestemmelsesmøte, for å forsøke å vurdere behovet for kvalitetsforbedring også fra deres perspektiv.

Det å måle barnas trygghet er utfordrende. I denne oppgaven er det særlig relevant å vurdere 2-3 åringenes trygghet i forbindelse med overgang til ny avdeling. Det er vanskelig å intervju / snakke med så små barn om trygghet, men mer relevant å observere kroppsspråk, uttalelser, gråt mm. I denne oppgaven vil vurderinger av barnas trygghet derfor lene seg på tilbakemelding fra foreldre og ansatte. Foreldrenes perspektiv får vi gjennom foreldreundersøkelsen, daglig kontakt og i foreldresamtaler. Personalets vurderinger gjøres gjennom daglige observasjoner, erfaringer og evalueringer.

Under pandemien ble barnehagen nødt for å tenke nytt i forhold til overganger mellom avdelinger og løsningen og begrepet sammenuker kom til. Det innebærer at vi flytter barna fra småbarnsavdelingene over på stor avdeling 3 - 4 uker før

sommerferien, sammen med kjente voksne. Foreldreundersøkelsen viser økt score på tilvenning etter at vi startet med sammenuker og foreldrene gir også gode tilbakemelding i samtaler. Det samme fremkommer i de ansattes observasjoner og evalueringer. De viser til at barna raskere virker trygge etter overgang til stor avdeling, etter at vi innførte sammenukene.

Konteksten for prosjektet ble presentert for personalet i et felles fysisk møte for hele personalgruppen. Jeg valgte å benytte IGP metoden (individuell-, gruppe-, og plenumsrefleksjon). Dette for at alle skulle bli hørt og for å få frem alle perspektiv, nyanser og forslag. Denne metoden ivaretar også de som trenger noe mer tid til å tenke før de kommer med ulike synspunkter. Det ble benyttet stram struktur med runder for å sikre at alle skulle få taletid. Når konteksten ble presentert formidlet jeg at dersom noen satt igjen med tanker, bekymringer, spørsmål eller forslag i ettertid, så var det åpent og ønskelig at de kom til meg for å ta en samtale. Det ble også formidlet at her var det ingen riktige eller gale tanker og at alle innspill var velkomne. Jeg etterstreber å praktisere verdiene i lærende ledelse og benytte lærende samtaler. Se mer om det under punkt 3.4 og 3.5.

I tillegg til samtaler, felles møter og arbeid etter IGP metoden ble det sendt ut en spørreundersøkelse etter det andre fellesmøte. Dette var for å sjekke hvordan de ansatte opplevde prosessen, gi de mulighet for å påvirke og for å ha mulighet til å justere meg selv og prosessen. Det ble benyttet åpne spørsmål og undersøkelsen var anonym. Halvparten av de ansatte svarte på undersøkelsen (10 stykker). Jeg hadde ikke så god tid og derfor ble det ikke purret på undersøkelsen.

Begrunnelsen og vurderingen i tillegg til tid, var at jeg fikk mange nok svar til at de kunne tillegges betydning, og at de som opplevde det viktig å gi meg tilbakemelding antagelig hadde benyttet anledningen til å svare. Undersøkelsen omfattet 6 åpne spørsmål: hva som var bra med prosessen, hva som eventuelt var ubehagelig / utfordrende, om motivasjon for rullering var påvirket, hva som kunne vært gjort annerledes, om de hadde gjort seg noen nye tanker og til sist hva de ønsket av prosessen fremover.

### 3.0 Teori

I kapittel 3 trekkes det frem sentrale føringer og relevant teori for oppgaven.

#### ***3.1 Sentrale føringer for utviklingsarbeid***

Gotvasslie (2019) viser til at det har vært sterke føringer både i Rammeplan (2017) og i Kompetanse for fremtidens barnehager (2013) for at barnehagen skal fungere som en lærende organisasjon. Begrepet er ikke konkret definert, men sentralt i forståelsen er deltagelse, engasjement og kollektive læringsprosesser. Det beskrives at barnehagene er i stadig endring og utvikling, og det forventes at ledelsen i barnehagen tilrettelegger for refleksjon og kollektive læringsprosesser for å utvikle barnehagen til en lærende organisasjon. Våren 2021 kom regjeringen med en strategi for barnehagekvalitet, Barnehager mot 2030. Der fremheves det at: *«barnehagene skal være profesjonelle læringsfelleskap som systematisk jobber med å utvikle kvaliteten, og som har ledere og ansatte med relevant kompetanse»* (kapittel 2.0). Det beskrives at gode barnehager er *«preget av kontinuerlig kompetanseutvikling, og gode vilkår for både utvikling og endringsarbeid og refleksjons-og læringsprosesser»* (kapittel 2.1). Med styringsverktøyene som bakteppe vil utviklingsarbeidet ha fokus på en utviklingsprosess som vektlegger involvering, refleksjon og læring hos de ansatte.

#### ***3.2 Fair prosess og det strategiske prosessdesignet***

Vestergaard (2020) skriver i sin bok at ansatte som opplever endringsprosesser rettferdige, også gjerne opplever resultatene av prosessen som rettferdige. Dersom medarbeidere opplever rettferdige prosesser så vil de i større grad støtte beslutninger de i utgangspunktet var imot. I motsatt fall så vil det kunne oppstå motstand eller nåværende atferd kunne bestå eller forsterkes. Vestergaard viser til at det i en fair prosess er tre viktig praksisnære prinsipper som må til, involvering, forklaring og ramme / retning (figur 1, s17). Alle tre prinsippene må virke sammen og brudd på bare et av prinsippene kan føre til at endringen ikke får det planlagte resultatet. Dersom ledere tar hensyn til de tre vesentlige prinsippene vil det ofte føre til at medarbeidere får tillitt til prosessen, lederen og beslutningen. Dermed vil medarbeideren ha de nødvendige forutsetningene for å medvirke på en positiv, aktiv og frivillig måte i en prosess.

For å oppnå en fair prosess foreslår Vestergaard (2020) et femfaset strategisk prosessdesign. Han beskriver at prosessen bør håndteres stramt gjennom de fem fasene og sier at da får medarbeiderne anledning til å fokusere på innholdet og dermed lettere levere gode løsninger. De fem fasene er:

1. Sette konteksten for prosjektet
2. Involvere medarbeideren i utvikling av løsninger
3. Velge løsninger som skal testes i praksis, og forklare tankegangen bak det som er valgt og valgt bort
4. involvere medarbeiderne i testing av løsninger i praksis
5. Velge løsninger som skal implementeres, og forklare beslutningen

Mer om hva som inngår i de fem fasene under kapittel 4.0. Her vil utviklingsprosjektet beskrives og drøftes gjennom Vestergaards strategiske prosessdesign og de fem fasene.

### ***3.3 Design av beslutningsprosess***

Vestergaard (2020) beskriver en modell for design av beslutningsprosess. I dette utviklingsprosjektet har jeg valgt det han kaller design 3a for beslutning, hvor medarbeiderne er med på å utvikle løsninger (Vestergaard, 2020, figur 10 side 63). I design 3a definerer ledelsen vilkårsrommet, medarbeiderne er med å utvikle løsninger og innspill fra medarbeiderne vil være med å formue ledelsens beslutning, men beslutningen dikteres ikke.

Begrunnelsen for valg av beslutningsprosess er knyttet til forskning som viser at involvering av medarbeiderne er vesentlig for resultatet. Det øker medarbeidernes motivasjon, villighet til å akseptere forandringer, øker kvaliteten på ledelsesbeslutninger, utvikler teamsamarbeid og moral og utvikler den enkelte medarbeider (Vestergaard, 2020). I dette utviklingsprosjektet er ikke den beste løsningen funnet og dermed er det behov for alle medarbeidernes motivasjon, kompetanse og kreativitet til å være med å utvikle et nytt system. Jeg har vurdert at prosjektet var egnet til involvering og at de ansatte var klare for å delta.

### ***3.4 Omgåelse- og engasjementstilnærming***

Robinson (2018) beskriver to tilnærminger for å lede forbedring, omgåelse og engasjement. Den største forskjellen er at i engasjementstilnærming så innebærer det å undersøke teorien bak hva som opprettholder nåværende praksis. En kritisk

og dyptgående utforsking av verdiene og oppfatningene bak, noe som ofte også er kilden til motstand mot forbedring. I en engasjementstilnærming er lederens alternative teori åpen for revidering, spesielt der det er spenninger mellom alternativ og nåværende teori. I omgåelsestilnærming er målet føyelighet og lederens forslag til forbedring anses som beste alternativ, uten videre utforsking. I engasjementstilnærming så vil medarbeideren oppleve medvirkning og det å være en del av løsningen.

Robinson sier at for å forstå hva som skal til for å endre praksis, må leder forstå hva som opprettholder nåværende praksis, altså benytte en engasjementstilnærming.

### ***3.5 Handlingsteorier***

Robinson (2018) viser til Argyris og Schön (1974, 1966) og det de kaller handlingsteorier. Handlingsteorier består av handlingene (atferden), verdiene og oppfatningene som ligger bak handlingene, og konsekvensene av handlingene og oppfatningene. Argyris og Schön skiller mellom to typer handlingsteorier, de teoriene man snakker om og sier at man gjør, utrykt teori og det man faktisk gjør, bruksteori. Utrykt teori er viktig fordi det beskriver ambisjonene og standardene vi ønsker handlingene våre skal vurderes etter. Det er bruksteorien som opprettholder handlingene våre og derfor er det spesielt viktig å identifisere disse. Ledere må forstå hva som opprettholder nåværende praksis ved å undersøke handlingsteorier for å forstå hva som skal til for å forbedre de. I dette utviklingsprosjektet er det tatt utgangspunkt i en engasjementstilnærming. Det vil gjennom Vestergaards strategiske prosessdesign fokuseres på å utforske handlingsteorier og sjekke ut antagelser for å forstå hva som ligger bak motstanden mot rulling.

### ***3.6 Lærende ledelse***

I boka til Emstad og Birkeland (2020) er Robinson gjesteforfatter og beskriver i kapittel 1 det hun kaller oppgave- og relasjonsdilemmaet. Hun viser til at skoleledere (noe jeg anser like relevant for barnehageledere) ofte strever mellom det å forbedre undervisningen / læringsmiljøet og det å opprettholde relasjoner til de som er involvert i forbedringsarbeidet. Hun beskriver en ledelsesmodell som hun kaller lærende ledelse, som ivaretar både arbeidsoppgaver og

relasjonsbygging. De fleste ledere i skole og barnehage, inkludert meg selv, har nok ofte kjent på dilemmaet som Robinson beskriver og ønsket å ha en måte å drive forbedringsarbeid på hvor man samtidig opprettholder og bygger tillitsfulle relasjoner til barn, foreldre, medarbeidere og andre ledere. Forfatteren hevder at dilemmaet kan håndteres ved å være åpen for læring gjennom å jobbe med verdier, antagelser og ferdigheter og gjennom å praktisere lærende samtaler. Verdier og nøkkelferdighetene som kreves baserer hun på Argyris og Schön (1974/1966) og presenterer de i tabell 2 (s 33):

*Øk informasjonens gyldighet:*

For å øke informasjonens gyldighet er det vesentlig å være åpen om egne synspunkter gjennom å gi eksempler og forklare. Legge frem, teste og evaluere informasjon. Dine egne synspunkter må ikke anses som sannhet, men som dine synspunkter. Vær åpen for at andre har andre tanker, meninger, følelser og synspunkter.

*Øk respekten:*

Det å øke respekten handler om å vise respekt for andre og for seg selv. Robinson definerer respekt som: «å behandle andre som selvstendige individer, som velmenende og som interessert i læring og med samme evne til å bidra som deg selv» Emstad og Birkeland (2020, s 33). For å vise respekt for seg selv og andre må en leder legge frem egen agenda og meninger uten å anta at det er den beste løsningen. En leder må lytte og invitere til diskusjoner.

*3 Øk den indre forpliktelsen:*

For å øke den indre forpliktelsen må en leder skape eierskap ved å skape ærlige reaksjoner og etablere en følelse av ansvar ovenfor beslutninger som tas. Det kan gjøres ved å dele problemet og problemløsningsprosessen. Da må det gås grundig inn i uenigheter og kreves ansvar for felles beslutninger, samtidig som det forventes en høy standard.

I dette utviklingsprosjektet er jeg åpen på egne synspunkter, på at beslutningen ikke er tatt og at den beste løsningen ikke er funnet. Målet gjennom prosjektet er å forsøke å være åpen for læring og sammen med medarbeiderne søke den beste

løsningen for barnehagen. I individuelle samtaler vil jeg forsøke å ha fokus på nøkkelkomponentene i lærende samtaler.

### ***3.7 Nøkkelkomponenter i lærende samtaler***

Robinson beskriver 7 nøkkelkomponenter i en lærende samtale (Emstad og Birkeland, 2020). Hun presiserer at det ikke er en oppskrift og at lærende samtaler mer handler om verdier og tenkemåter enn om kommunikasjonsferdigheter.

Allikevel er det noen nøkkelkomponenter som kan identifiseres:

1. *Beskrive bekymringen som ditt synspunkt:* Bekymringen må ikke beskrives som fakta, men som din oppfatning, uten å anta at andre er enig med deg.
2. *Beskriv hva bekymringen er basert på:* begrunn hvorfor du er bekymret med det du har sett, opplevd, hørt eller erfart.
3. *Åpne for å høre den andres synspunkter:* Stopp opp og sjekk ut med den andre hva den tenker eller mener om det du har sagt. Viktig å vise respekt.
4. *Oppsummer deres synspunkter og sjekk:* Sjekk ut om du har oppfattet den andre korrekt gjennom å oppsummere. Da viser du at du lytter og er engasjert og har mulighet til å eliminere eventuelle misforståelser.
5. *Identifiser og sjekk kjerneantagelser:* I lærende samtaler er det vesentlig å sjekke ut gyldig informasjon og kjerneantagelser. Finn ut hva som ligger til grunn for kjerneantagelsene og forbedre kvaliteten på informasjon.
6. *Etablere en felles forståelse:* Forsøk å finne en felles forståelse av problemet, noe som vil gi en motivasjon for å jobbe sammen for å løse de problemene som gjenstår.
7. *Lag en plan for å oppnå det begge ønsker:* Begge parter må ha anledning til å bidra, iverksette, evaluerer og revidere planen.

De syv nøkkelkomponentene, verdiene og ledelsesmodellen lærende ledelse vil være helt vesentlig for meg å ta med meg inn i utviklingsprosjektet.

### ***3.8 Selvbestemmelsesteorien***

Emstad og Birkeland skriver i sin bok, Lærende ledelse (2020), om Selvbestemmelsesteorien. Teorien handler om at det er essensielt å se på hvilke behov ansatte må ha tilfredsstilt for at de skal trives og utføre en god jobb. Selvbestemmelsesteorien sier noe om menneskers grunnleggende psykologiske behov, og at tilfredsstillelse av disse behovene er avgjørende for ansattes

motivasjon og prestasjon. Forfatterne viser til Ryan & Deci (2000) og behovene *mestring, tilhørighet og autonomi*.

### *Mestring*

Mennesker har behov for å oppleve seg kompetent, kunne påvirke omgivelsene sine og få anerkjennelse for sin person og atferd. I utviklingsprosjektet vil dette behovet kunne gjøre seg gjeldene. Medarbeiderne vil kunne oppleve usikkerhet knyttet til om de er kompetente og f.eks mestrer å jobbe med en annen aldersgruppe enn de gjør i dag. Dette ble det vesentlig å sjekke ut både i forhold til det som kommer frem i plenum fra gruppearbeid, og i individuelle samtaler og oppfølging i etterkant. Behovet for å kunne påvirke omgivelsene og få anerkjennelse for sin person og atferd vil kunne dekkes gjennom at de ansatte har reell medvirkning og innflytelse i prosessen. Da vil de kunne oppleve min tillitt til deres kompetanse.

### *Tilhørighet*

Tilhørighet betyr at medarbeiderne opplever seg som en viktig del av fellesskapet, sin gruppe eller barnehagen som helhet, fordi det settes forventninger til dem og fordi de blir involvert i beslutninger. I utviklingsprosjektet er det en fare for at de ansattes psykologiske trygghet og tilhørighet vil kunne oppleves truet, gjennom at de må bytte avdeling og dermed ikke lenger vil tilhøre samme gruppe / avdeling som de har gjort. Det blir vesentlig for meg å ha dette perspektivet gjennom hele prosessen, og sjekke ut medarbeidernes opplevelse av trygghet og tilhørighet. Jeg skal også fokusere på tilhørighet til barnehagen som helhet og ikke bare til den enkelte avdeling. En barnehage, et fellesskap, med plass til alle. Det kan være at barnas eller fellesskapets behov må gå foran den enkeltes behov for å bli på sin avdeling. Da er det viktig at jeg er klar over at en medarbeider kan oppleve manglende trygghet og tilhørighet og sørger for støtte og forklaring på hvorfor beslutningen må tas. Fokus på fair prosess, det å se og sjekke ut hvilke behov medarbeideren har og hva som kan hjelpe i prosessen. En leder som er tilstede og følger opp i prosessen videre.

### *Autonomi*

Opplevelsen av å bestemme selv er viktig for ansattes motivasjon. I prosjektet har medarbeiderne reell innflytelse og blir involvert i stor grad. Autonomi er vesentlig



for å bygge indre eller selvbestemt motivasjon, fordi de ansatte opplever reell påvirkning. Dersom en ansatt for eksempel kun er ytre motivert og ikke ser verdien i et nytt system for rullering, så vil det være viktig å fokusere på at beslutningen likevel skal kunne oppleves meningsfull og forståelig, gjennom å fokusere på verdien for barna eller barnehagen som helhet. Da blir det vesentlig at medarbeideren opplever omgivelser som finner mening i den foreslåtte endringen. Vi mennesker vil naturlig etterstrebe å høre til og forstå andres verdier, dermed vil vi kunne akseptere og etterstrebe en autonom motivasjon, på tross av kun ytre motivasjon i utgangspunktet. Dette kaller Emstad og Birkeland (2020) å internaliserer ytre behov og bevege de ansatte fra ytre motivasjon mot mer selvbestemt motivasjon. Gjennom utviklingsprosjektet vil jeg være oppmerksom på de grunnleggende psykologiske behovene, mestring, tilhørighet og autonomi.

#### **4.0 Drøfting gjennom fair prosess og det strategiske prosessdesign**

Dette utviklingsprosjektet tar for seg en kompleks problemstilling hvor den beste løsningen ikke er funnet. Det må undersøkes om vi kan få til økt trygghet for barna i overganger og mer fleksibilitet for barnehagen, uten at påvirker de ansattes motivasjon negativt. Hvordan få medarbeiderne motivert til å handle og finne konstruktive løsninger? Vestergaard (2020) hevder at den enkle løsningen er å fokusere på retning og ledelsesprosessen, og ikke løsningene. Jeg må praktisere en fair prosess med fokus på involvering, forklaring og ramme / retning. Involvering er her sikret gjennom at alle medarbeiderne har reell medvirkning gjennom hele prosjektet. Den endelige beslutningen tas til slutt av meg, men den vil være åpen og skal baseres på medarbeiderens vurderinger og forslag til løsninger, jfr design av beslutningsmodell 3a (Vestergaard, 2020). Forklaring og ramme / retning ble ivare tatt gjennom fase 1 og en stram kontekst. Der sørget jeg for at formål, ramme og retning for prosjektet ble klargjort. Dermed var grunnlaget for en fair prosess gjennom de tre praksisnære prinsippene lagt. Utviklingsprosjektet beskrives og drøftes videre gjennom det strategiske prosessdesignets fem faser.

##### ***Fase 1: Sette kontekst***

Målet i fase 1 var at alle ansatte skulle gå fra møte med tilstrekkelig klar forståelse av rammer og retning for prosjektet (Vestergaard 2020). Konteksten skulle vært satt på personalmøte for alle ansatte i januar, men på grunn av Covid-19

restriksjoner ble det utsatt til februar. Det var viktig for meg at konteksten kunne settes på et felles møte hvor alle var tilstede fysisk og ikke digitalt. Dette for å bygge tillitt og for å kunne legge merke til og ta hensyn til kroppsspråk, reaksjoner mm. I februar var halvparten av de ansatte syke med Covid og vi måtte igjen utsette møte. Jeg strevde med beslutningen om å utsette prosjektet på grunn tid til egen prosjektoppgave, men hvis jeg skulle følge teoriene om motivasjon, reell medvirkning og fair prosess måtte jeg utsette for å få flest mulig med når konteksten skulle settes. I mars fikk vi endelig hatt et felles møte hvor konteksten ble satt.

Jeg innledet møte med en PowerPoint og snakket i ca. 10 minutter hvor hensikten og bakgrunn for prosjektet ble klargjort, rammene / retning og forklaring ble ivaretatt. Forventinger, plan og prosess ble synliggjort og vilkårs- og mulighetsrommet klart definert. Det var veldig stille i personalgruppen når jeg gikk gjennom Powerpointen og satte konteksten. Vi gikk gjennom hva som skulle skje fremover og planen for dagen. Det var noen spørsmål, men ikke mange før vi gikk videre til arbeid med resten av planen for dagen. Jeg er usikker på hvorfor det var stille og få spørsmål, men forhåpentligvis var grunnen at jeg var tydelig nok og at de skulle få reflektere både individuelt, i gruppe og i plenum samme dag. Det var ingen umiddelbar motstand, noe jeg har opplevd tidligere når vi har tatt opp temaet rullering av ansatte. Temaet er følsomt, det vil si at flere ansatte viser usikkerhet når tema kommer opp. Det kan også være en grunn til at de ansatte var litt stille og avventende. Samtidig så var det ikke så mye å protestere på innledningsvis, siden beslutningen ikke var tatt og de skulle få være med i hele prosessen og få anledning til å komme med innspill senere.

Hvis jeg analyserer dette i lys av selvbestemmelsesteorien og fair prosess så har de ansatte reell medvirkning / autonomi og kan være med å påvirke prosessen. De opplevde kanskje også tillitt til deres kunnskap og ferdigheter / mestring ved at jeg inviterte de med i prosessen. I tillegg kan det være at de opplevde tilhørighet til barnehagen som helhet ved at jeg delte de inn i grupper på tvers og ba de om å være med å finne løsninger til det beste for barnehagen og ikke til enkeltavdelinger eller enkeltmedarbeidere. Det var ingen brudd på de tre verdiene

i en fair prosess og dermed var forutsetningene for motivasjon og liten motstand tilstede.

### ***Fase 2: Involver medarbeiderne i utvikling av løsninger***

Fase 2 ble tatt i samme møte som konteksten ble satt. Vi har få fellesmøter med alle de ansatte samlet og det var naturlig å jobbe videre med dette rett etter at konteksten ble satt. I følge Vestergaard (2020) er målet med fase 2 å utvikle en løsning, en prototype som kan testes i praksis (fase 4).

Det ble jobbet etter IGP metoden (Individuell-, gruppe- og plenumsrefleksjon). Alle fikk 10 minutter hver (individuell) hvor de skulle forberede seg på 4 punkter / arbeidsspørsmål: fordeler med et annet system for rullering, utfordringer, forslag til mulige løsninger og hva som var viktig for den enkelte i prosessen. Det ble lagt føringer for at de skulle se dette fra ulike perspektiv.

I forkant hadde jeg tenkt nøye over gruppeinndeling og hadde klare føringer / forventinger til deltagerne. Vestergaard (2020) beskriver kollektiv intelligens som en gruppes evne til å løse oppgaver sammen og beskriver hva en leder kan gjøre for å fremme kollektiv intelligens og hensynta psykologisk trygghet. I dette tilfellet hadde jeg satt gruppene nøye sammen, blant annet ved å fordele pedagoger i alle grupper og det var klare oppgaver og forventinger til gruppene. Gruppene var satt sammen på tvers av eksisterende avdelinger, for å få frem ulike perspektiv og for å jobbe med fellesskapet på huset på tvers av avdelinger. En pedagog var gruppeleder og sørget for runder og fordeling av taletid, og en pedagog var referent og la frem innspillene i plenum til slutt. Forventingene var blant annet at alle innspill skulle lyttes til og møtes med nysgjerrighet og engasjement, taletid skulle fordeles og saken skulle sees fra ulike perspektiv (barn, foreldre og ansatte). Det var formulert arbeidsspørsmål og medarbeiderne fikk tid alene til å reflektere først og ble oppfordret til å «skrive seg skarpe». Pedagogene ble også oppfordret til å stille oppklarende og brobyggende spørsmål for at alle skulle koble seg på hverandres kunnskap og forslag.

Alle gruppene presenterte det de hadde kommet frem til i plenum. Mange av gruppene hadde kommet frem til mye av det samme knyttet til fordeler og

utfordringer. Det kom frem at det var overvekt av fordeler for barna og foreldrene, mens det var mer balansert for de ansatte, med mange fordeler og også mange mulige utfordringer. Det de ansatte ga tilbakemelding på at var viktig for dem i prosessen var: å bli hørt, få medvirke, at barna ble satt fremst, opprettholde trivsel, morsomt å bli utfordret, forutsigbarhet og frivillighet. Forståelse fra ledelsen for at det krever tid og energi å etablere nye team.

Det kom frem en del forslag til mulige løsninger, som vi ikke gikk inn i på dette møte, men som vi skulle ta med videre og jobbe mer med. Tilslutt oppsummerte jeg og sa noe om veien videre. Det neste møte inkluderte både fase 2 og fase 3. De ansatte var fortsatt involvert i utvikling av løsninger og vi startet med å se på valg av mulige løsninger.

### ***Fase 3: Forklar***

Fase 3 omfatter å velge løsninger som skal testes i praksis og forklare tankegangen bak det som er valgt bort. Her skriver Vestergaard (2020) at hensikten er å forklare at ledelsen har brukt tid på å vurdere forslagene til løsninger og muligheten for å implementere dette til det beste for barna, foreldre og de ansatte. Da vil de ansatte kunne få tillitt til meg og til løsningen, selv om ikke deres forslag blir valgt. De vil kunne forstå og akseptere tankegangen bak beslutningene og kriteriene for valg av løsning.

I denne komplekse problemstillingen er det ikke mulig å finne en løsning som blir optimal for alle. Her må det forsøkes å finne den løsningen som blir best totalt sett. Etter fase to tenkte jeg at det ble spesielt viktig å rette speilet mot meg selv og evaluerer hvordan det hadde gått. Var jeg tydelig nok på at det må noen rullinger til hvert år, også i år, uavhengig av utviklingsprosjektet? At ikke alle kan få alle personlige ønsker innvilget, og det er en stor kabal som skal legges. Min evaluering var at jeg måtte starte neste møte med å oppsummere konteksten og skille mellom utviklingsprosjektet og personalkabalen i år. Jeg så at vi trengte mer tid på å reflektere og utforske motstanden mot å bytte avdeling, før vi kunne finne en endelig løsning. Siden vi kom senere i gang med prosjektet enn først planlagt så jeg at tiden ble for knapp til å ta en endelig beslutning før personalkabalen for neste år skulle være klar. Dermed ble det viktig å klargjøre

dette for de ansatte. På den måten ville kanskje de som er utrygge for å bytte avdeling kunne senke skuldrene og konsentrere seg om å utvikle den beste løsningen uten å tenke på om de skulle bytte avdeling om kort tid.

Det neste møte i april innledet jeg med å oppsummere kontekst og tydeliggjorde tidsperspektivet. Jeg viste til at det kom frem flest fordeler for barna og foreldrene, men at det for de ansatte er mer sammensatt med mange mulig fordeler og utfordringer. Flere grupper beskriver for eksempel at et nytt system for rullering kan føre til både økt og redusert sykefravær, økt og redusert motivasjon. Det ble viktig å forske i dette, hva vil være utslagsgivende for om sykefravær og motivasjon økes eller reduseres? Vi måtte utforske handlingsteoriene bak. Hva er det som opprettholder nåværende praksis? Det ble vesentlig å benytte en engasjementstilnærming med kritisk og dyptgående utforskning av verdiene og oppfatningene bak, siden det ifølge Robinson (2018) ofte er kilden til motstand mot forbedring. Derfor brukte vi god tid i møte, det var stort engasjement og det kom frem mye.

Det å skille på å finne en god løsning over tid og på personalkabalen i år ble viktig. Jeg hadde ikke vært tydelig nok på det, og det kunne blitt et brudd på et fair play prinsipp, dersom rammene ikke var tydelige nok. Noen av de ansatte ga uttrykk for at de da kunne senke skuldrene litt. Det kom frem at noen (to / tre stykker) var engstelige og redde for å bytte avdeling, men dette satte de ord på i plenum. Det tolker jeg som at vi hadde oppnådd en god trygghet i gruppen. Et par stykker uttrykte også usikkerhet i forhold til mestring av annen aldersgruppe, for eksempel om de mestret konflikthåndtering med store barn, samlinger eller lignende. Dette er vesentlig informasjon for meg som leder å ha med meg og noe jeg følger opp i lærende samtaler i etterkant. I lys av selvbestemmelsesteorien så vil dette være et vesentlig element for å opprettholde motivasjon hos den ansatte. På sikt vil det også kunne øke ansattes motivasjon, dersom de utfordrer seg og mestrer nye arbeidsoppgaver.

Et annet vesentlig moment som kom frem var at det er veldig ulikt hvordan de ansatte ser på rullering. Et mindretall virker engstelige, mens de fleste gir uttrykk for at dette er spennende, forståelig og at de er positive dersom de får litt tid. Tidligere er det de som har uttrykt motstand som har vært synlige, mens de som er

positive ikke har fått så mye plass. Det vil kunne være vesentlig for de som ikke har motivasjon for rulling å høre / oppleve at andre ser mening i dette og hører deres begrunnelse, jfr det Emstad og Birkeland (2020) skriver om å internaliserer ytre behov og bevege de ansatte fra ytre motivasjon mot mer selvbestemt motivasjon. Det var flere som utrykte i plenum at de var overrasket over utryggheten hos mindretallet. Jeg, som leder, lyttet til alle synspunkt og styrte diskusjonene og refleksjonene, men det var deltagerne i gruppen som selv kommenterte, reflekterte og ga sine synspunkt. Det var en fin dialog og kommunikasjon i gruppen, hvor jeg opplevde respekt for hverandres synspunkt. Gruppen er forholdsvis stor, 20 stykker og allikevel opplevde jeg at tryggheten var tilstede, så alle kunne komme med sine synspunkter. Jeg stilte spørsmål og vi fikk utforsket flere handlingsteorier gjennom spørsmål rundt hvorfor de mente som de gjorde.

Etter oppsummeringen og utforskningen i plenum var planen at de skulle sitte i grupper med en oppgave hvor de skulle gå gjennom forslagene til løsninger. De skulle plukke ut 2 forslag de tenker vi bør jobbe videre med og 2 de mener vi bør forkaste. De skal begrunne valgene sine. Gruppene, rammene og forventningene var de samme som sist og IGP metoden skulle igjen benyttes. Gruppene startet på oppgaven, men det ble litt for liten tid til å fullføre oppgaven på dette møte. Jeg valgte å prioritere tiden på utforsking av handlingsteoriene og heller bruke neste møte på å prioritere å se mer på løsningene. Dette fordi jeg har tro på det Robinson (2018) skriver om at en leder må forstå hva som ligger bak nåværende praksis før en forbedring er mulig. Når teoriene er avdekket kan vi evaluere de opp mot de foreslåtte løsningene.

I etterkant av møte sendte jeg ut en anonym undersøkelse hvor de ansatte fikk muligheten til å si noe om hvordan prosessen hadde vært så langt. Da fikk jeg en mulighet for å justere meg selv og prosessen etter deres tilbakemeldinger.

Spørsmålene og svarene i undersøkelsen viste:

1. Hva har vært bra med prosessen så langt?

Svarene viste at de aller fleste var fornøyde med prosessen. Alle svarte at det var bra å være involvert og få lov til å medvirke. Det å bli lyttet til,

dele tanker og reflektere sammen. Viktig med fokus på barna og deres trygghet. En skrev at det var en ryddig, faglig og sensitiv måte å ta opp et vanskelig tema på.

2. Hva har eventuelt vært utfordrende eller ubehagelig?

På spørsmålet om hva som har vært utfordrende var det kun en som svarte at det har vært vanskelig. Vedkommende uttrykker at hen blir utrygg og er redd for å bli flyttet. De andre svarer at ingen ting er ubehagelig, men at de ser at det er det for noen andre. Dette stemmer overens med det som kom frem i plenum at det var et stort flertall som var positiv til rullering og et fåtall som var engstelige.

3. Hvordan har prosessen påvirket din motivasjon for rullering?

Flere skriver at de allerede er positive og at prosjektet ikke påvirker motivasjon negativt. En er ikke positiv til å flyttes, men skriver at det er bra å bli tatt med i prosessen.

4. Har du gjort deg noen nye tanker?

Her svarer flere at de er overrasket over at andre synes det er skummelt å bytte avdeling. En skriver at det er bevisstgjørende i forhold til hva som er viktig for pedagogisk leder å være klar over ved flytting av voksne og etablering av nye team. Flere beskriver at de har tenkt mer over hvor viktig det er for barna og deres trygghet at faste voksne følger barna i overganger og over tid.

5. Forslag til hva som kunne vært gjort annerledes

To gir uttrykk for at jeg kunne vært tydeligere i starten på å skille mellom personalkabalen i år og prosjektet ellers. Flere skriver at de synes prosessen har vært bra og at de ikke har noen forslag til forbedring.

6. Ønsker for prosessen videre

«Kjør på, nå har vi startet» skriver en. Bli lyttet til og fortsette involveringen, er det flere som skriver. Fint med IGP blir nevnt. Flere nevner at vi trenger mer tid før implementering. Evaluering fremheves som viktig og en skriver at det hen ønsker at hen får bli på nåværende avdeling.

Undersøkelsen og gruppemøtene viser viktigheten av at de ansatte er involvert og får medvirke. Det viser også hvor viktig det er å sjekke ut handlingsteoriene og at

barnehagen bør bruke enda mer tid på prosessen før en endelig løsning velges. Gjennom det siste møte opplevde jeg stor grad av refleksjon over antagelsene og verdiene bak. I tillegg kom det godt frem hvilke ansatte som var utrygge og at det gikk på tilhørighet og mestring. Det er en viktig identifisering, som jeg kan følge opp fremover med den enkelte i lærende samtaler, siden trygghet, tilhørighet og mestring er vesentlig for motivasjon og trivsel.

#### ***Fase 4: Involver i testing***

Vestergaard (2020) beskriver at hovedmålet i fase 4 er å finne en endelig god løsning. Utfordringene er å skape fremdrift og motivasjon for å teste løsningen. Vi kommer ikke i mål med fase 4 før oppgaven skal leveres. Fremover vil jeg fokusere på individuelle lærende samtaler med de som ønsker det. Jeg vil også be om samtaler med et par stykker jeg tenker det kan være nyttig å ha samtaler med. Den viktigste ledelsesoppgaven i fase 4 er å sørge for at ikke utviklingsarbeidet går i stå dersom det oppstår uforutsette ting og skape små, raske fremskritt.

Det neste gruppemøte vil arbeidet med å velge løsninger fortsette. Gruppene skal få komme med flere synspunkter og refleksjoner, før jeg presenterer endelig valg av løsning, som skal testes. Jeg vil også komme med en god begrunnelse for valget og hvorfor andre løsninger er valgt bort. Ellers i fase 4 så nevner Vestergaard (2020) at det kan være nyttig med korte, lærende møter og det han refererer til som debrifinger.

#### ***Fase 5: Implementering***

Den siste fasen er implementering og som nevnt i innledning vil det ikke fokuseres på implementering i denne oppgaven, siden oppgaven leveres før implementeringen starter. Målet med implementering er ifølge Vestergaard (2020) at løsningen fortsatt brukes av alle og er integrert i den daglige driften.

#### ***Design av beslutningsprosess***

Det ble innledningsvis valgt design 3a (Vestergaard, 2020) for beslutning og dette står fortsatt fast. Vi er i slutfasen av fase 4 og et endelig valg av system å teste ut, vil antagelig kunne tas etter neste møte. Min vurdering er at valg av beslutningsprosess har vært vesentlig for de ansattes motivasjon og trygghet. Det at de fikk medvirke i prosessen og være med å utforme forslag til nytt system



fremhever mange som positivt. Dersom valg av beslutning hadde blitt tatt uten medvirkning kunne motstanden vært betydelig større og påvirket de ansattes motivasjon vesentlig. De ansattes villighet til å akseptere en forandring og kvaliteten på den endelig beslutningen vil antagelig øke, i forhold til om jeg skulle funnet en løsning og presentert den for personalet uten annen medvirkning.

## **5.0 Oppsummering og resultater**

Noe av det viktigste jeg har lært gjennom utviklingsprosjektet så langt, er betydningen av de ansattes medvirkning for resultatet. Dersom barnehagen skal få et velfungerende system for rulling, som øker barnas trygghet og gir barnehagen større fleksibilitet, uten at det påvirker de ansattes motivasjon negativt, er medvirkning en forutsetning. Samtaler, møter og spørreundersøkelsen viser dette helt klart. De ansattes medvirkning i utvikling av et system har vært vesentlig både for resultatet og for deres motivasjon for å teste ut en løsning.

Prosjektet viser også klare indikasjoner på at barnas trygghet øker, når kjente, trygge voksne følger de i overganger. Økt grad av rulling vil antagelig gi både barn og foreldre flere fordeler og få ulemper. For de ansatte er dette mer blandet og prosjektet viser at det er avhengig av hvordan prosessen løses. Medvirkning er her helt vesentlig. Det samme er oppfølging fra leder knyttet til fokus på mestring, tilhørighet og autonomi, for at motivasjonen kan opprettholdes når løsningen skal testes ut.

Som nevnt i punkt 3.1 under styringsverktøyene så er det sterke føringer for refleksjon og lærende prosesser i barnehagen. Begrepene er mange i de ulike styringsverktøyene, men felles i de fleste er deltagelse, engasjement og kollektive læringsprosesser. Det mener jeg vi har lagt til rette for og fått til. Alle har fått medvirke, det har vært stort engasjement og mye felles refleksjon og læring. Et annet resultat av prosjektet er at de ansatte har reflektert mye rundt ulike perspektiver og vurdert egne behov kontra barnas og foreldrenes behov. De ansatte gir tilbakemelding på at de har blitt mer bevisste på at kjente, trygge voksne i overganger, gir barna økt trygghet og dermed bedre forutsetning for læring og utvikling.

I punkt 3.6 beskrev jeg oppgave – relasjonsdilemmaet og det har jeg kjent på gjennom prosjektet. Jeg valgte ikke et enkelt utviklingsprosjekt for meg selv og var klar over at det kunne være litt som å stikke hånden i et vepsebol, siden jeg antok at det var noen som ble stresset og engstelige bare ved at vi tok opp temaet. Dette viste seg å stemme godt, men jeg er glad for at jeg valgte tema allikevel. Jeg har lært mye og det viste seg å være mindre utfordrende enn jeg fryktet. Robinson i Emstad og Birkeland (2020) mener at oppgave-relasjonsdilemmaet kan håndteres ved å være åpen for læring, jobbe med verdier, antagelser og ferdigheter og gjennom å praktisere lærende samtaler. Dette sammenfaller med min opplevelse, jeg fokuserte på en åpen prosess hvor jeg praktiserte høy grad av involvering. Jeg var åpen på egne synspunkter, for at andre har andre synspunkter enn meg og forsøkte å øke gyldig informasjon. Jeg hadde respekt for meg selv og delte problemet med medarbeiderne for å øke den indre forpliktelsen. Jeg opplevde å få ærlige reaksjoner, åpenhet og respekt i gruppa og da ble ikke dilemmaet så vanskelig, som først antatt.

Endring tar tid og uforutsette ting oppstår. Vi måtte utsette starten på prosjektet og har ikke kommet helt i mål enda. Vi er på god vei, prosessen er viktig og mange har lært mye underveis. På sikt vil det antagelig innføres et annet system for rullering av ansatte enn vi praktiserer i dag. Ikke minst tror jeg kulturen og forståelsen for rullering har endret seg, og vil endre seg mer over tid. Endring skal få ta tid og det vanskelige er ikke å innføre endringen, men å implementere den. Det å bruke tid på implementering vil være nøkkelen her. Vi har nå et godt utgangspunkt med åpenhet og trygghet i gruppen for å kunne komme med synspunkter og reflektere sammen. Som tidligere nevnt hevder Vestergaard (2020) at endringsprosesser lykkes i åtte av ti tilfeller, dersom medarbeidere er involvert og har eierskap til formålet. Det er de ansatte i dette utviklingsprosjektet, og dermed er sjansen stor for å lykkes med å finne et godt system for rullering, til det beste for barnas trygghet og barnehagens fleksibilitet.

## Litteraturliste

- Barnehageloven (2005), *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64).  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Emstad, A.B & Birkeland, I.K & Robinson, V (2020) *Lærende ledelse: skoleleders rolle i å utvikle en profesjonell læringskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Drugli, M.B, Buøen E.S, Lekhal, R (2020) *Tilvenning og foreldresamarbeid*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gottvassli, Kjell-Åge (2019) *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, A & Kaufmann, G (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2013) *Kompetanse for framtidens barnehage - Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2017) *Rammeplan for barnehagen*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Kunnskapsdepartementet (2021) *Barnehager mot 2030*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Robinson, Viviane (2018) *Færre endringer - mer utvikling* (S. V. Guldahl, T. Guldahl & O. Mekki, Trans.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Vestergaard, Bo (2020) *Involverende endringsledelse: få medarbeiderne med deg* (K. H. Lovas, Trans. 1. utgave. ed.) Oslo: Cappelen Damm akademisk.