



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51672 Pedagogisk ledelse og læringsmiljø i barnehagen

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Deltaker

Christine Marie Sørum Rønning

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Barn-oksen relasjoner i barnehagen.

**Navn på veileder \*:** Ingrid Midteide Løkken

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 4

**Andre medlemmer i  
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

# Barn-voksen relasjoner i barnehagen.

Eksamenskode og navn:

**MAN 51672 Pedagogisk ledelse og læringsmiljø i barnehagen**

Utleveringsdato:

25.08.2021

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI OSLO

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.1 Presentasjon av småskrittsforbedringene.....	1
1.2 Samlingsstunder på min avdeling .....	1
1.3 Lysglimtjakt .....	3
1.4 Veiledning av personalet .....	5
1.5 Refleksjon rundt 3-dagers tilvenning.....	6
1.6 Ansatte som kjefter på barn.....	7
1.7 Valg av småskrittsforberedringer.....	8
1.8 Oppgavens oppbygning.....	9
<b>2.0 Teoretiske utgangspunkter</b> .....	9
2.1 Trygt og godt barnehage miljø – kvalitet i barnehagen.....	10
2.1.1 Strukturkvalitet .....	10
2.1.2 Prosesskvalitet .....	11
2.1.3 Innholds- eller curriculumkvalitet.....	11
2.2 Barns psykisk helse .....	12
2.2.1 Hjernens tidlige utvikling.....	13
2.3 Barnehagen betyr mest for noen barn.....	14
2.4 Salutogenese.....	15
2.5 Nærmeste utviklingszone og støttende stillas.....	16
2.6 Ulike aspekter av ledelse.....	17
2.6.1 Implementering av prosjekter.....	18
2.6.2 Konfliktledelse.....	18
2.6.3 Veiledning i form av coaching av ansatte.....	19
2.6.4 Faser i etendringsprosjekt.....	20
2.7 Føringer fra rammeplanen og annet lovverk.....	20
3.0 Drøfting av gjennomføringen av småskrittsforbedringene.....	21

---

3.1 Hvordan småskrittsforbedringen har bidratt til økt kvaliteten på min avdeling.....	21
3.1.1 Gjennomføring av lysglimt prosjektet.....	22
3.1.2 Individuell veiledning av kollega.....	26
<b>4.0 Kvalitetsutvikling og min lederrolle i prosjektene.....</b>	<b>31</b>
<b>5.0 Konklusjon.....</b>	<b>38</b>
<b>6.0 Litteraturliste.....</b>	<b>41</b>

---

## Sammendrag

I denne oppgaven vil jeg ta for meg fem småskrittsforbedringer som jeg har gjennomført i min barnehage. Jeg vil deretter fordype meg i to av småskrittsforbedringene. Jeg har valgt å fokusere på et prosjekt hvor jeg ønsket å skape flere positive opplevelser i barnehagen for et barn med traumer. I gjennomføringen av det prosjektet observerte jeg voksne som ofte var sinte på barn i overgangssituasjoner. På bakgrunn av det så jeg det som nødvendig å ta det opp med min kollega. Jeg ønsker også reflektere over voksenrollen og hvordan personalet kan bli mer bevisst på sin voksenrolle rundt barna. Jeg vil også være innom psykisk helse i barnehagen, samt min lederrolle. Jeg vil reflektere over både implementeringen av prosjektene og hvordan jeg veiledet mine kollegaer. Til slutt vil jeg drøfte over hvordan erfaringene fra disse prosjektene har påvirke meg som pedagogisk leder, og hvilke erfaringer som jeg kommer til å videreføre.

---

## 1.0 Innledning

I denne prosjektoppgaven vil jeg først ta for meg de fem småskrittsforbedringene som jeg har gjennomført i min barnehage. Jeg vil deretter fordype meg i to av prosjektene. Jeg vil se på hvorfor ansatte i barnehagene bør være bevisst på sin rolle og hvordan man oppfattes for barna. Jeg vil også se på hvordan barn kan reagere på negativ adferd hos voksne i barnehagene.

I del 2 vil jeg presentere hvilke teorier jeg har valgt som utgangspunkt for de utvalgte eksperimentene. I del 3 vil jeg drøfte effekten av eksperimentene, med bruk av teori.

### 1.1 Presentasjon av småskrittsforbedringene

I denne delen av prosjektoppgaven vil jeg at for meg de fem småskrittsforbedringene som jeg har gjennomført i min barnehage. Jeg vil deretter velge meg ut to av småskrittsforbedringene som jeg vil fordype meg i videre i oppgaven.

### 1.2 Samlingsstunder på min avdeling

I mitt første endringsprosjekt ønsket jeg å ufarliggjøre samlinger for personalet. I mine observasjoner så la jeg merke til at personalet vegret seg for å ha samlinger. Både musikkksamlinger og høytlesning for barna. På bakgrunn av mine observasjoner så ønsket jeg å teste ut hypotesen «*Hva skjer hvis jeg introduserer viktigheten av samlingsstunder på et avdelingsmøte?*» Ville det føre til holdningsendringer hos personalet, slik at samlingsstunder blir en del av hverdagen? Barnegruppen på min avdeling har endret seg mye over de siste årene. Vi har fått flere barn som har et behov for ekstra språklig støtte på avdelingen. På bakgrunn av mine observasjoner så jeg at avdelingen manglet et samlingspunkt i hverdagen. En arena hvor barn skal få muligheten til å øve seg på å snakke foran andre barn og også bli del av et felleskap. Endelingsene som jeg ville gjøre noe med er altså endringer i prosesskvaliteten på avdelingen (Lekhal et al., 2015, s. 16). Samlingsstunden kan også brukes som en arena for å gi barna felles referansepunkter som de kan ta videre inn i leken (Lekhal et al., s.32). Samlingsstundene kan være en fin arena å gi barn læring igjennom strukturert og

---

alderstilpasset pedagogikk (Lekhal et al., 2015, s.53). Barnegruppen vår trenger alderstilpasset samlingsstund. Jeg vet at dette har vært en av grunnene til at samlingsstunder ikke har vært gjennomført på avdelingen. De ansatte syntes at det har vært utfordrende å ha samlingsunder med barn i 2-6 års alderen. Derfor delte jeg opp gruppen før møtet. Jeg ønsket at vi delte gruppen opp i to. 12 barn i hver gruppe, dette er de samme barna som barna spiser med under måltidene. I forkant av avdelingsmøtet ønsket jeg å ufarliggjøre det å holde en samlingsstund. Jeg satt med en følelse at personalet trodde at samlingsstundene måtte vare lenge og de ikke liker følelsen av at andre voksne observerer de.

Ved et avdelingsmøte så var samlingsstund på agendaen. Jeg hadde i forkant gitt agendaen til de andre i personalgruppen slik at det ikke skulle komme som en overraskelse. Jeg startet med å beskrive barnegruppen og hvorfor jeg mener at det er viktig å få en slik strukturert aktivitet på avdelingen. Jeg forklarte hvilket læringsutbytte det har for barna. Som at flerspråklige barn lærer mye språk av gjentatte musikalske aktiviteter med bevegelser. At noen barn kan lære seg lange sangtekster før de lærer seg å snakke setninger på norsk. Jeg tok også opp høytlesning og hvilket læringsutbytte barn har av høytlesning. Og viste hvordan de ansatte kan lese bok for barna og hvordan man kan ha litterære samtaler med barna som gir mye rom for læring av språk. Vi snakket om det var en mulighet for å dele opp gruppene slik at det er mulig å tilpasse samlingene i forhold til alder. Vi ble sammen enige om å dele gruppene opp i to. Hyppigheten av samlingene ble vi ikke enige om, men vi ble enige om at man fint kunne ha det før første måltid og at samlingene er en fin arena for å snakke om tema eller andre prosjekter som vi har på månedsplanene.

Jeg opplevde at de første to ukene så ble samlingene gjennomført, men så ble det mindre fokus på det de neste ukene. Jeg ser at det er noe som ikke blir gjennomført hvis det er sykdom på avdelingen. Og jeg opplever fortsatt at det er noe som kun jeg gjennomfører med barnegruppen. Jeg er i tvil hvordan jeg skal gå frem videre og hvor mye jeg skal kreve av de ansatte. Jeg synes fortsatt at det er veldig viktig å få til denne stunden med barna, spesielt siden vi har mange barn som er flerspråklige og sliter med å forstå dagsrytmen på avdelingen. På bakgrunn av det ønsker jeg å gjennomføre en veiledning i gruppe slik at vi kan reflektere

---

over hvorfor dette er viktig at vi gjennomfører. Forhåpentligvis vil dette føre til en endring.

### 1.3 Lysglimtjakt

I endringseksperiment nummer to ønsket jeg å at personalet skulle være ekstra oppmerksom på et barn i barnegruppen som har vært vitne til traumatiserende hendelser. Dette barnet kan ofte få følelsesmessige utbrudd uten at vi forstår hvorfor han får disse utbruddene. Jeg har i dette prosjektet satt navnet *Per* på barnet, dette er et fiktivt navn.

På bakgrunn av dette ønsket er hypotesen i dette eksperimentet *«Ved å være tilstede for «Per» og gi han en positive opplevelser og forutsigbarhet i hverdagen vil det hjelpe han til å ha en bedre dag i barnehagen.»* Jeg ønsket at en ansatt skulle være i nærheten av Per og fokusere på å ha en positiv væremåte rundt barnet. Drugli og Lekhal skriver at barn som strever med vanskelige følelser har behov for forutsigbarhet i barnehagen (Drugli & Lekhal, 2018, s. 139). For disse barna vil det også være ekstra viktig at den voksne er positiv og varm (Drugli & Lekhal, 2018, s. 139).

Jeg ønsket at arbeidet kunne bidra til bedre barn-voksen relasjon til barnet og skape mindre negative hendelser i barnehagen for Per. Jeg benyttet meg av avdelingsmøtet for å legge frem observasjoner som jeg har hatt av Per og min bekymring rundt hans hverdag i barnehagen. De ansatte på min avdeling virket positiv for prosjektet og jeg opplevde at personalet ønsket å bidra for at Per skal få en bedre hverdag i barnehagen. Vi avtalte at mellomvaktene skulle ha et ekstra ansvar for Per i tiden fremover. Tanken bak å fordele vakter var at det ville gjøre det lettere å huske på at man skal ha fokus på ekstra positiv oppmerksomhet og forutsigbarhet i hverdagen til Per. For å skape forutsigbarhet for Per bestemte vi oss for å bruke bildekortene som vi bruker for barn med behov for språkstøtte. Disse går vi går vi rundt med fra før, festet i beltet vårt. På denne måten vil vi gi Per flere forberedelser på overgangene i barnehagen. Vi diskuterte også hvordan vi kan hjelpe Per når han blir sint og sliter med å regulere følelsene sine. Vi ble enige om å sitte sammen med han og vise omsorg i form av å være tilstede. Nå han er tilbake i sitt toleransevindu kan vi snakke med han og hjelpe han med å



---

uttrykke hvorfor han blir sint eller lei seg. Gjennom positiv kontakt vil vi viser at vi vil han vel og det kan vokse frem en positiv relasjon mellom barnet og den voksne (Drugli & Lekhal, 2018, 142). Mellomvakten skulle gi Per positive øyeblikk i løpet av dagen ved å sette av 5 – 10 minutter hver dag for å gi Per positiv feedback i form av lysglimtjakt. Dette skulle vi gjøre ved å gi han positiv oppmerksomhet når han gjør noe bra, eller det som forventes av han eller om han holder på med en aktivitet (Drugli & Lekhal, 2018, s. 143). Den voksne kan gi barnet verbal og ikke verbal bekreftelse, i form av fysisk berøring. Drugli og Lekhal skriver at bekreftelsen styrkes hvis man har blikk-kontakt med barnet, er fysisk nær, bruker barnets navn og har en småstemt verbal og ikke-verbal kommunikasjon (Drugli og Lekhal, 2018, s. 143). Dette kaller de for å gå på «lysglimtjakt».

Det var viktig for meg å inkludere personalet i prosessen, jeg er avhengig av at de er med på gjennomføringen av prosjektet når jeg ikke er tilstede på avdelingen. Jeg vil også fokusere på at jeg skal ta del i arbeidet sammen med de andre ansatte på avdelingen. Ved at jeg som leder er deltagende i prosessen håper jeg at de andre vil være villige til å være med på gjennomføringen av prosjektet (Martinsen 2015, s. 113)

Jeg merket fort at Per responderte positivt på å få ekstra oppmerksomhet fra personalet. Han trenger ofte et fang å sitte på eller en ekstra klem. Og når han får utbrudd eller blir sint på andre barn så var personalet der raskere for å hjelpe Per tilbake i toleransevinduet sitt.

Dette skaper flere positive opplevelser for barnet i løpet av barnehagehverdagen. Jeg opplever at det er mindre konflikter rundt han og det virker som han trives bedre i barnehagen etter disse ukene. Organiseringen rundt at mellomvakten skulle ha ansvar måtte vi endre på. Det ble mye sykdom i perioden da prosjektet skulle gjennomføres. Jeg ønsket ikke at helt nye vikarer skulle ha ansvaret på lysglimtjakt. Det måtte være noen som Per kjente. Derfor endret vi på hvem som hadde ansvaret de dagene vi hadde vikar. Vi fikk ikke tid til å begynne å benytte oss av bildestøtte i hverdagen. Jeg ser at jeg hadde for mange mål i dette

---

prosjektet, og til å begynne med var det nok å gå etter lysglimtjakt for Per. Vi kan heller videreføre prosjektet det med å innføre bildestøtte i hverdagen.

#### 1.4 Veiledning av personalet

Jeg startet på denne avdelingen under pandemien med covid-19. På bakgrunn av det så har jeg brukt tid på å observere kvaliteten på avdelingen og hvilke eventuelle endringer eller tiltak som bør gjennomføres når avdelingen er samlet. Jeg har ikke endret mye, men som nevnt tidligere så har jeg gjennomført små endringer som å holde samlinger for barna. I ettertid så jeg at rutiner og endringer som jeg setter i gang blir ikke gjennomført når jeg ikke er tilstede på avdelingen.

På bakgrunn av mine observasjoner var min hypotese for dette endringseksperimentet «*Ved bruk av veiledning av personalet kan jeg ufarliggjøre endringene som vi har gjennomført på avdelingen.*».

Det var en i personalgruppen som ikke ønsket å gjennomføre samlingene som vi avtalte på avdelingsmøtet. Hun gjorde det de første gangene, men etter hvert sluttet hun å gjennomføre samlingene. Jeg ønsket å forstå hvorfor hun ikke ville gjennomføre de. Føltet det utrygt? Eller var det for mange endringer? Ved å ha en veiledning med henne håpte jeg at det ville bedre relasjonen mellom oss. Og jeg ønsket at vi sammen kunne komme på en løsning på hvordan vi skal klare å gjennomføre samlinger på avdelingen.

For å forberede meg til samtalen måtte jeg reflektere rundt mine antagelser og irritasjoner. Jeg kjente at jeg var irritert for at hun ikke gjennomførte aktiviteter som vi hadde blitt enige om. Og jeg var frustrert over at jeg står alene med ansvaret om å gjennomføre samlingene. Selv etter å ha inkludert personalet i prosessen. Jeg forberedte meg ved å ta i bruk oversiktsmodell Fexen et al. 2005: Rammeverk for implementering (Roland, 2015, s. 22) Den viser at jeg er nødt til å skape en kommunikasjonsforbindelse i form av veiledning for å innføre endringen som jeg vil gjennomføre, som i dette tilfelle var samlingsstunder i barnehagen. Ved å inkludere i form av veiledning ønsket jeg å skape en forpliktelse til endringen (Roland, 2015, s.22).

---

Veiledningen gikk fint og jeg forstod at hun var usikker på seg selv når hun holdt samlingsstunder. Vi ble enige om at jeg kan ta samlingene i starten og hun kan observere. For å så etter hvert prøve å holde de sammen med meg. Dette gjorde at vi skapte en felles forståelse for hva veiledningen handlet om og jeg opplevde at hun ble trygg på at dette er noe som vi skal gjennomføre sammen.

Jeg lærte at selv om personalet virker positive til endingene, kan de sitte med følelser som de ikke tørr å uttrykke. Og ved å bruke veiledning så kan vi komme nærmere hverandre ved å forstå den andres synspunkt.

### 1.5 Refleksjon rundt 3-dagers tilvenning

Jeg ønsket å reflektere med de ansatte på min avdeling om det er mulig å endre måten vi har tilvenning på. Vi følger i dag den klassiske 3 dagers tilvenningen. Og jeg opplever at mange er opptatt med å følge den på nøyaktig samme måte med alle barn. På bakgrunn av mine observasjoner er min hypotese

*«Ved å reflektere sammen hvorfor vi har 3-dagers tilvenning med alle barn, så kan det skape en holdningsendring rundt tilvenning hos personalet».*

Jeg planla å benytte meg av avdelingsmøte til å reflektere med personalet på avdelingen om hvordan vi har lagt opp tilvenningen på vår avdeling. Jeg ønsket å belyse den store overgangen det er for barn å begynne i barnehagen og hvorfor det er viktig å tilpasse tilvenningen til hvert enkelt barn slik at vi kan få til å overføre tryggheten fra hjemmet til barnehagen (Drugli & Lekhal, 2018, s. 106).

Jeg erfarte at personalet hadde reflektert over hvorfor vi har de tre dagene som vi alltid følger. Dette er bare en praksis som har vært her i alle år. Jeg spurte om det er mulighet for å heller se på en individuell tilpassing for hvert enkelt barn og begrunnet det ved hjelp av teori om tilvenning i barnehagen. Jeg møtte overraskende lite motstand og jeg sitter igjen med en følelse av at en av grunnene var at jeg var godt forberedt før avdelingsmøtet. Jeg hadde sett for meg at dette er en rutine som de helst vil beholde og den virket inngrodd i barnehagen. Jeg lærte at noen rutiner er bare her fordi ingen har spurt seg selv, hvorfor gjør vi dette på denne måten? Og kan vi gjøre det på en annen måte?

---

Jeg hadde ikke laget noe fasit på hvordan vi skulle gjennomføre tilvenningen, jeg ønsket at personalet skulle være deltagende slik at dette er et prosjekt som vi planlegger sammen. Dette vil da øke sjansen for implementeringen av prosjektet (Martinsen 2015, s. 47). Vi reflekterte også over involveringen av foresatte i tilvenningen og ble enige om at det er viktig at vi får i gang et besøk med foresatte og barna som skal begynne på avdelingen før sommeren (Drugli & Lekhal, 2018, s. 107). Dette vil føre til en endring i hvordan barna blir møtt etter sommeren og det blir spennende å se om personalet vil klare å gå ut av de tre dagene som vi alltid har gjennomført. Jeg håper at ved at jeg har belyst hvorfor man bør se an hvert enkelt barn og hvor viktig trygghet er for barnet, så vil vi klare å møte alle barn og foreldre, og se deres behov i tilvenningsprosessen.

### 1.6 Ansatte som kjefter på barn

Jeg har over en lengre periode observert at en i personalgruppen kjefter mye på barna. Kjeftingen skjer spesielt i overgangssituasjoner som er stressende og når det ikke er andre ansatte er tilstede. Ansatte som kjefter på barn skaper negative relasjoner til barnet, som kan hemme barnets utvikling (Drugli & Lekhal, 2020, s. 94-95). På bakgrunn av mine observasjoner er hypotesen for dette eksperimentet

*«Jeg tror at ved å ta opp mine observasjoner vil det føre til refleksjon hos den ansatte og bidra til at den ansatte ser hvorfor vi ikke skal kjeft på barn».*

Jeg ønsket å drøfte med min styrer om hvordan jeg skulle gå frem i prosessen. Vi ble enige om å invitere den ansatte til en samtale og legge frem mine observasjoner. På bakgrunn av mine observasjoner ønsket jeg å forstå hennes perspektiv på hendelsene. Jeg ønsket at vi sammen kunne skape noen fellesnevner for hvordan vi skal ha det på avdelingen og hvordan vi skal henvende oss til barna i stressende situasjoner som i en påklednings situasjon.

I forkant av samtalen måtte jeg forberede meg ved å reflektere rundt egne antagelser. Det er viktig som profesjonell å reflektere over egne antagelser og tanker (viser til forelesning av Svendsen, 2022). For å forberede meg brukte jeg en kognitiv modell hvor jeg prøvde å luke ut mine ideer om den ansatte og heller finne frem til sannheter (viser til forelesning av Svendsen, 2022). Jeg skrev opp en

---

liste over mine antagelser over hvorfor hun kjeftet på barna. Deretter skrev jeg ned alternative grunner til at hun blir stresset og ender opp med å kjeft. Dette førte til at jeg gikk inn i samtalen uten å være irritert over observasjonene mine. Jeg startet samtalen med å gi hun ros for hvordan hun hadde vært i prosjektet med Per. Etterhvert la jeg frem mine observasjoner og snakket om viktigheten for Per at vi reflekterer over vår egen voksenrolle. Jeg erfarte i løpet av samtalen at min kollega ikke var klar over at det personen sa ble oppfattet som kjefting, og ble lei seg for at hun kjefter på barna. Hun sa selv at påkledning situasjoner er stressende for henne, for da føler hun ikke at hun har kontroll. Hun er en person som jobber systematisk og sliter hvis det blir kaotisk i overganger. I vår garderobe er man mye alene og dette påvirker stressnivået.

Vi ble enige om at vi deler opp gruppen i overganger og tar inn grupper av barn i garderoben slik at det skal være mindre kaotisk for barn og voksne. Erfaringen jeg sitter igjen med er at jeg må være mindre redd for å ta opp observasjoner med ansatte. Det var også lurt å først gå igjennom mine antagelser slik at jeg møtte den ansatte med en annet bilde over hvorfor hun reagerer slik som hun gjør.

### 1.7 Valg av småskrittsforbedringer

Jeg har valgt å fordype meg inn i to ulike småskrittsforbedringer. De to jeg har valgt er nummer 2 hvor jeg fokuserte på positiv feedback ved å fokusere på lysglimt i hverdagen. Da jeg gjennomførte dette prosjektet la jeg merke til at det var en ansatt som var mye sint og kjeftet på barna. For barn med traumer er det viktig med positive feedback og tilstedeværende voksne og derfor vil sinte voksne i verstefall kunne være med på å påvirke guttenes utvikling. For dette barnet er det spesielt viktig at han opplever trygghet i barnehagen, siden hans nære omsorgspersoner ikke klarer å gi han det hjemme. Voksne som kjefter er sinte skaper et ikke trygt barnehagemiljø, spesielt for denne gutten som har opplevd traumatiserende hendelser.

Dette er også lovpålagt i kapittel 8 i barnehageloven. Det er nå lagt føringer om at det er vår plikt i barnehagen å skape et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø, jeg viser her til barnehageloven (2006, § 8). Rammepåplanen legger også føringer for å ivareta barnas psykiske helse: «Barnehagen skal bidra til barnas trivsel,

---

livsglede, mestring og følelse av egenverd og forebygge krenkelser og mobbing» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 11).

Jeg ønsker å undersøke over hvordan jeg kan veilede ansatte til å reflektere over at trygge nære relasjoner er viktig for barn, spesielt i arbeidet med psykisk helse i barnehagen (Drugli og Lekhal, 2020, s. 115). Jeg vil også se på hvordan voksne som krenker barn kan være med å forstyrre dette arbeidet. På bakgrunn av det ønsker å se på problemstillingen:

*«Hvordan kan jeg bidra til å øke fokuset og øke kvaliteten innenfor barn-voksen relasjonene på min avdeling?».*

Jeg vil videre å se på hvordan veiledningen kan bidra til å endre holdninger blant personalet. Jeg vil i veiledningsprosessene ha fokus på kvalitet i barnehagen, barns psykiske helse og voksnes rolle i arbeidet med psykisk helse i barnehagen.

## 1.8 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 om teoretiske utgangspunkter vil jeg gå nærmere inn på kvalitet i barnehagen og fokusere på prosesskvaliteten i barnehagen. Andre teoretiske perspektiver jeg tar for meg er arbeid med psykisk helse og endringsledelse i barnehagen. I kapittel 3 vil jeg drøfte de to småskrittsforbedringene som jeg har gjennomført i min barnehage. Jeg drøfte mine erfaringer ved bruk av teoretiske perspektiver fra teoridelen. Kapittel 4 er avslutningen, her vil jeg oppsummere og konkludere mitt prosjektarbeid.

## 2.0 Teoretiske utgangspunkter

I dette kapitlet vil jeg belyse teoretiske perspektiver som jeg vil ta med meg videre i drøftingsdelen i denne prosjektoppgaven. Jeg vil starte med å se på kvalitetsarbeid i barnehagen og hvordan vi bør fokusere på psykisk helse i barnehagen. Jeg vil her definere strukturellkvalitet og prosesskvalitet i barnehagen. Videre vil jeg skrive om psykisk helse i barnehagen og hvilke føringer som er lagt fra styringsdokumenter, både kommunale og statlige føringer. Jeg også være innom negative relasjoner mellom voksen-barn og leders ansvar

---

for å utvikle personalet, og hvordan endringsledelse kan være et verktøy i dette arbeidet.

## 2.1 Trygt og godt barnehage miljø – kvalitet i barnehagen

God barnehagekvalitet er helsefremmende (Drugli & Lekhal, 2018, s.103) Tall fra 2013 viser at nå går over 90 % av alle barn i barnehagen (Lekhal et al., 2015, s. 6). Det er derfor viktig for barnehager å fokusere på økt kvalitet i barnehagen. Flere studier viser derimot at kvaliteten i norske barnehager er middels (Drugli & Lekhal, 2018, s. 103). Drugli og Lekhal skriver videre at alle barnehager bør se og drøfte over egen praksis, og at ansatte ikke kan ha høy kvalitet hele dagen men være bevisst på hvilke situasjoner i løpet av dagen hvor det er mulig og nødvendig å ha høy kvalitet (Drugli & Lekhal, 2018, s. 103).

### 2.1.1 Strukturkvalitet

Lekhal et.al., 2015 definerer barnehagekvalitet ved å dele det inn i to ulike spektere av kvalitet i barnehagen. Når man snakker om strukturkvaliteten så tenker man på overordnede elementer som kan påvirke kvaliteten i barnehagen. Eksempler på det kan være om det er en kommunal eller privat driftet barnehage, lønnsforhold hos ansatte, lederens kompetanse og evne til å motivere ansatte, bemanningsnorm, om det er en avdelingsbarnehage eller basebarnehage og hvordan det fysiske miljøet er tilrettelagt (Lekhal et al., 2015, s. 15). Dette er alle ytre faktorer som kan påvirke kvaliteten i en barnehage. Forskning viser at personalets utdanning og kompetanse samt bemanningsnorm er de faktorene som har størst betydning på kvaliteten i barnehager (Lekhal et al., 2015, s. 15).

Hvor stor betydning strukturkvaliteten har for barns læring er fortsatt omdiskutert, men man kan se at den har betydning på prosesskvaliteten som jeg definerer i neste avsnitt (Burchinal, Cryer, Clifford, & Howes, 2002; Sylva mfl., 2006; Zaslow, Anderson, Redd, Wessel & Tarullo, 2010, referert i Lekhal et al., 2015, s. 16).

### 2.1.2 Prosesskvalitet

Prosesskvaliteten i barnehagen defineres som hvordan det pedagogiske arbeides omstilles til praksis og hvordan personalet legger til rette for omsorg, lek og læring for barna (Philips og Lowenstein, 2011; Sylvia, mfl., 2006, referert i

---

Lekhal et al., 2015, s. 16). Det er vanskeligere for personalet å måle prosesskvaliteten enn strukturkvaliteten (Lekhal et al., 2015, s. 16). Eksempler på prosesskvaliteten i barnehagen er relasjon barn-voksen, at det er tilrettelagt for interaksjon med andre barn og at barna i løpet av barnehagehverdagen får mulighet for undring og utforskning ved hjelp av pedagogiske aktiviteter som igjen fører til læring for barna (Lekhal et al., 2015, s. 16).

### 2.1.3 Innholds- eller curriculumkvalitet

Innholds- eller curriculumkvalitet blir ofte betraktet som en selvstendig kvalitetsdimensjon som omhandler barnehagens og pedagogens arbeidsmåter og om de samsvarer nasjonale, regionale og lokale føringer og planer (Moser mfl., 2014 referert i Lekhal et al., 2015, s. 17). Planene som pedagogene legger for avdelingen sin er ofte etter føringer fra for eksempel rammeplanen. Oberhuemer påpeker at læreplanen bør fokusere på at barna får støtte til utvikling og læring over tid, igjennom føringer fra styringsdokumenter og ved å se på barnas og familiens interesser (Oberhuemer, 2005, referert i Lekhal et al., 2015, s. 17). Innholds- eller curriculumkvalitet vil gi føringer til både strukturkvaliteten og prosesskvaliteten i en barnehage (Lekhal et al., 2015, s. 18). Både rammeplanen, barnehageloven og kommunale planer gir føringer på hvordan vi skal drifte barnehagen og definerer hvilke aktiviteter og fagområder som barnehagen skal jobbe ut ifra.

Hvis vi skal vurdere kvaliteten i en barnehage er det derfor naturlig å se på de tre ulike aspektene av kvalitet og barnas utvikling. Man vil da se på kvaliteten av for eksempel bemanningstetthet, gruppestørrelse, organisering, opp mot barn-voksen relasjon, trygghet og omsorg. Til slutt ser man på om det samsvarer med de føringene som er gitt fra lærerplaner, styringsdokumenter og rammeplanen (Lekhal et al., 2015, s. 18-19). For å vurdere kvalitetsarbeidet i en barnehage så finnes det kartleggingsinstrumenter som man kan bruke. Eksempler på kartleggingsinstrumenter er Infant/Toddler Environment Rating Scale (ITERS) og Early Childhood Environmental Rating Scale (ECERS), dette er observasjonsskjemaer som i hovedsak er for toddlere og eldre barnehagebarn (Lekhal et al., 2015, s. 19-20) ITERS OG ECERS er rettet mot barnas helse og mot stimulering av barnets språkuvikling og aktiviteter i barnehagen, dette er



---

aspekter som er både innenfor prosesskvalitet, strukturkvalitet og innholdskvalitet.

Et annet skjema er CLASS – Classroom Assessment Scoring System som i hovedsak tar for seg prosesskvaliteten ved å vurdere samspillet mellom voksen-barn ved å lage skår på kvaliteten av samspillet (Lekhal et al., 2015, s. 21).

Lekhal et al., skriver at man ikke bør se seg blind på resultatene i de ulike observasjonsverktøyene for å måle kvalitet, man bør heller bruke resultatene som informasjon som barnehagen kan benytte seg av videre i arbeidet med kvalitetssikring av barnehager (Lekhal et al., 2015, s. 23).

## 2.2 Barns psykisk helse

Gode relasjoner til familiemedlemmer, barnehageansatte og andre barn er avgjørende for barns psykiske helse (Drugli & Lekhal, 2020, s. 36). At personalet er sensitiv i møte med barn er derfor viktig i arbeidet med å bygge nære relasjoner for barna i barnehagen (Drugli & Lekhal, 2020, s. 116) Hvis ansatte er sensitive så vil de være i stand til å fange opp barns signaler og gi barna respons på signalene som de sender ut (Drugli & Lekhal 2020, s. 116). For barn som har utviklet psykiske vansker eller at de lever i familier hvor den psykiske helsen kan være truet vil barnehagen være en trygg arena som kan være avgjørende og føre til en forskjell for deres liv (Drugli & Lekhal, 2020, s. 104).

Som nevnt tidligere er har mange barnehager i Norge ifølge forskning, middels kvalitet. Det er ikke tilstrekkelig for å hjelpe barna som sliter med psykiske utfordringer. For disse barna er det viktig at det er høy kvalitet i barnehagen (Drugli & Lekhal, 2020, 104). Dette viser hvor viktig rolle vi som jobber i barnehagen har for disse barna. Og hvor avgjørende det kan være å fokusere på å øke kvaliteten i barnehagen.

En sentral risikofaktor for barns psykiske helse er familien og hjemmet til barnet (Drugli & Lekhal 2020, s. 92). Barn er avhengig av foreldrene sine og hvis det utfordringer i hjemmet som omsorgssvikt vil det true barnets psykiske helse og livsmestring. Det vil også kunne føre til senere angst, depresjon og barna kan virke aggressive og urolige (Tronick referert i Drugli & Lekhal 2020, s. 92). Foreldres økonomiske livssituasjon, relasjon i parforhold, rusproblemer, vansker i forhold til jobb vil alle være faktorerer som kan bidra til at det er utfordrende å

---

være i foreldrerollen (Drugli & Lekhal 2020, s. 92-93). Med det ser vi at foreldre har stor påvirkning på barnas psykiske helse.

Det finnes ulike alvorlighetsgrader av hvordan foreldre kan påvirke negativt i forhold til barnets psykiske helse. Når man snakker om alvorlig svikt i hjemmet kan dette være seksuelle overgrep, familievold eller kriminalitet (Drugli & Lekhal 2020, s. 93). Ved alvorlig omsorgssvikt som kan sette barnets utvikling i fare og kan føre til psykiske lidelser og redusert livskvalitet for barnet (Jozefiak mfl., 2016, referert i Drugli & Lekhal 2020, s. 93).

Ansatte i barnehagen tilbringer store deler av dagen med barna og har ifølge Drugli og Lekhal en unik situasjon for å avdekke omsorgssvikt (Drugli & Lekhal 2020, s. 93). Barn som opplever omsorgssvikt kan utvikle desorientert tilknytning til foreldrene, ved at foreldrenes omsorg er mangelfull og foreldrene virker uforutsigbare og skremmende kan dette skape svært store vansker for barnet (Drugli & Lekhal 2020, s. 94). Dette kan føre til at barnet sliter med å knytte seg til personalet i barnehagen, og kan slite i samspill med både barn og voksne (Van IJsendoorn og Bakermans-Kranburg 2003 referert i Drugli & Lekhal 2020, s. 94). Dette krever at ansatte i barnehagen er bevisste på sin rolle og jobber systematisk for å etablere en nær relasjon til barnet (Hagström, 2010 referert i Drugli & Lekhal 2020, s. 94).

### 2.2.1 Hjernens tidlige utvikling

Nyere forskning viser at hjernens utvikling påvirkes i stor grad av barnets miljø, og nære omsorgspersoner vil ha en viktig rolle for barnets utvikling de første leveårene til barnet (Lekhal et al., 2019, s. 25). I nyere tid man om at barn tilegner seg læring i form av en transaksjonsmodell (Samroff, 2009, referert i Lekhal et al., 2019, s. 21). Med transaksjonsmodellen menes det at barnet påvirkes av miljøet som igjen selv påvirker sine omgivelser. Men Lekhal et.al skriver at det alltid den voksnes ansvar å sørge for et utviklingsfremmende samspill (Lekhal et al., 2019, s. 21).

Hjernens utvikling støttes igjennom at små barn har en lyst til å forstå og lære mer, og sammen med sensitive, trygge og nære omsorgspersoner vil de få støtte til å utvikle den sosiale hjernen (National Scientific Council, 2004 referert i Lekhal et al., 2019, s. 25). For barn er det viktig å lære enkle forbindelser for at de skal

---

klare å forstå mer kompliserte forbindelser senere i livet (Lekhal et al., 2019, s. 25-26). Det vil si at det barn lærer i barnehagen vil påvirke hvordan barnet for å forstå andre sammenhenger senere i livet. Andre ferdigheter som barnet tilegner seg i tidlig i livet er konsentrasjon, problemløsning, hukommelse og oppmerksomhet (Lekhal et al., 2019, s. 26).

Det er altså igjennom de første leveårene til barnet at hjernenes grunnlag blir lagt, og denne utviklingen skjer i samspill med andre mennesker og blir derfor svært påvirket av miljøet som barnet vokser opp i (National Scientific Council 2004, referert i Lekhal et al., 2019, s. 26). Barn blir født med en hjerne som er uferdig og utviklingen skjer raskest de første tre leveårene, etter treårsalderen avtar det hvor mottagelig hjernen er for stimulering (Lekhal et al., 2019, s. 26-27). Med det menes det ikke at hjernen ikke er mottagelig for utvikling etter de tre første leveårene, men at hjernen er ekstra sensitiv og mottagelig de tre første leveårene.

Barnet utvikling vil også kunne hemmes hvis om barnets nære omsorgspersoner er lite sensitive (National Scientific Council, 2004 referert i Lekhal et al., 2019, s. 27). Ved alvorlig omsorgssvikt vil mangel på sensitiv og stimulerende samspill kunne føre til mangler i den tidlige utviklingen av hjernen og føre til skadelige stresshormoner som kan føre til psykiske og fysiske plager i senere alder (Lekhal et al., s. 27-28).

### 2.3 Barnehagen betyr mest for noen barn

Barn som har trygge nære omsorgspersoner vil kunne bruke energi på læring og utvikling, og vil få støtte av omsorgspersonene sine ved behov. Barn som derimot ikke har trygge nære relasjoner vil bruke mye energi på vanskelige følelser og ha mindre kapasitet til læring (Brandztæg, Torsteinson og Øiestad, 2003 referert i Lekhal et al., s. 31).

For barna som ikke har trygge nære relasjoner vil barnehagen har stor positiv effekt (Burger, 2015, referert i Lekhal et al., 2019, s. 55). Den positive effekten er avhengig av at barnehagen har høy barnehagekvalitet, ved lav barnehagekvalitet kan i verste fall ha negative effekter (Mrlhuish med flere, 2015 referert i Lekhal et al., 2019, s. 55). Dearing m.fl. hevder at barna som har mest nytte av barnehagen er barns om kommer fra familier med lav sosial status da disse barna som oftest

---

blir minst stimulert hjemme (Dearing, McCartney og Taylor, 2009 referert i Lekhal et al., 2019, s. 55).

Barnehagen kan altså være en risikofaktor for barn hvis barna ikke har det bra i den barnehagen som de går i (Drugli & Lekhal, 2018, s. 94). En av grunnene til at barna ikke har det bra kan være på grunn av at det er en negativ relasjon til personalet (Drugli & Lekhal, 2018, s. 94-95). Drugli og Lekhal skriver at negative relasjoner kan være høyt konfliktnivå eller lite varme og nærhet hos personalet, dette kan hemme barnas utvikling på kort og lang sikt (Drugli & Lekhal 2018, s. 95). Barna som i tillegg har en utrygg relasjon hjemme vil være ekstra utsatt for at utviklingen kan hemmes (Drugli & Lekhal 2018, s. 95). Barn som har psykiske vansker har økt risiko for å utvikle negative relasjoner til personalet i barnehagen, og hvis dette foregår over tid vil det forsterke deres psykiske vansker (Sol og Pianta 2012, referert i Drugli & Lekhal 2018, s. 95).

Forskning som er gjennomført i skolen viser at negative relasjoner mellom voksen-barn kan øke risikoen for at barn inngår i mobbeproblematikk, gode relasjoner mellom voksen-barn beskytter derimot mot mobbing (Wang ,fl., 2015 referert i Drugli & Lekhal 2018, s. 95). Drugli & Lekhal skriver at dette viser at barnets voksen-barn relasjoner kan også påvirke barnets relasjoner til andre barn. Det er viktig å forebygge mobbing i barnehagen, i barnehagen er det ikke alltid like lett å oppfatte at et barn blir mobbet. For små barn kan man se det i samspillet mellom barna, hvis det ofte er uheldig kan det være forløpere til mobbing (Drugli & Lekhal, 2018, s. 96). Levin og Tamburrio vektlegger at man ser at mobbing er forbundet med senere vansker, derfor er det veldig viktig at vi i barnehagen har en handlingsplan mot mobbing (Levin og Tamburrio; Lund et al., 2015, referert i Drugli & Lekhal 2018, s. 96).

## 2.4 Salutogenese

Begrepet salutogenese er et uttrykk som brukes til å forklare hvordan positive opplevelser tidlig i livet vil være med på å skape resursser til å takle motstand og utfordringer senere i livet (Drugli & Lekhal, 2018, 23). Positive erfaringer tidlig i livet fremmer salutogene, og for å skape denne sosiale støtten vil personalet i barnehagen ha en viktig rolle (Drugli & Lekhal, 2018, 23). I følge Sagy og

---

Antonovsky er det fire elementer som bidrar til opplevelse av sammenheng og skaper salutogenese i barns liv (Sagy & Antonovsky, 2000 referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 24). De fire elementene er *konsistens*, *balanse*, *deltagelse* og *emosjonell nærhet*. *Konsistens* handler om at miljøet rundt barnet oppleves som forutsigbart, preget av struktur, rutiner og verdier ((Sagy & Antonovsky, 2000 referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 24). *Balanse* handler om at det er en balanse mellom ressurser og belastningen i barnets liv (Sagy & Antonovsky, 2000 referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 24). *Deltagelse* handler om at barnet får medvirke i beslutninger som tas (Sagy & Antonovsky, 2000 referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 24). Til slutt er det *Emosjonell nærhet* som handler om at barnet opplever å bli møtt med forståelse, anerkjenne og føler på tilhørighet (Sagy & Antonovsky, 2000 referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 24). Drugli og Lekhal skriver at de fire elementene er i tråd med det som defineres som god barnehagekvalitet (Drugli & Lekhal, 2018, s. 24).

## 2.5 Nærmeste utviklingssone og støttende stillas

Lev Vygotsky var opptatt av begrepet «den nærmeste utviklingssone» og det definerte han gapet mellom det barnet kan gjøre på egen hånd og hva barnet kan få til ved hjelp og støtte av en voksen (Lekhal et al., 2019, s. 59). I den nærmeste utviklingssone ligger ferdigheter som barnet kan tilegne seg ved hjelp av en voksen, ferdigheter som er for lette eller som barnet allerede kan, ligger utenfor utviklingssonen (Lekhal et al., 2019, s. 59). Den voksne skal ikke gi for mye hjelp, men støtte akkurat nok til at barnet mestrer det selv (Lekhal et al., 2019, s. 59). Den voksne fungerer som et støttende stillas for barnet (Lekhal, Drugli & Buøen, 2019, s. 59). Den voksne må være bevisst på hvilket utviklingsnivå hvert enkelt barn har og derfor regulere og respondere deretter (Early, Iruka, Ritvhie, Barbarin, Winn mfl. 2010, referert i Lekhal et al., 2019, s. 63). Den voksne bør bygge stillaser rundt barnet i aktiviteter som barnet selv er interessert i og ikke i voksenstyrte aktiviteter, da vil barnets motivasjon og mestringsglede øke (Lekhal et al., 2019, s. 63).

## 2.6 Ulike aspekter av ledelse

En leder som har en lederstil som stimulerer den ansattes interesser, motiverer og får de ansatte til å fokusere på teamets samlede mål er en leder som jobber etter

---

det Martinsen kaller for transformasjonsledelse (Martinsen, 2015, s. 111). Lederen kan oppnå disse målene på ulike måter, en kan være karismatisk, ta hensyn til ansattes behov eller motivere ved å stimulere ansatte intellektuelt (Martinsen, 2015, s. 111). Ved å være karismatisk oppnår lederen at de ansatte vil identifisere seg med en og vil få stor tillitt til lederen sin (Martinsen, 2015, s. 111). En leder som er transformasjonsorientert klare å se forskjellene til sine ansatte og være en mentor for de slik at de kan utvikle seg (Martinsen, 2015, s. 111). En transformativ leder skaper samhold i organisasjonen og er opptatt av å påvirke og skape felles verdier i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 209).

En annen form for lederstil er transaksjonsledelse (Martinsen, 2015, s. 112). Noe som kjennetegner den transaksjonelle lederstilen er en leder som motiverer sine ansatte med belønning og annerkjennelse hvis de oppnår målene sine eller har gode resultater (Martinsen, 2015, s. 110). Hvis en ansatt ikke oppnår målene sine vil den bli straffet, og lederen griper først inn i prosjektet hvis prosedyrer ikke blir fulgt (Martinsen, 2015, s. 110). Lederen oppfattes derfor som passiv som korrigerer ved avvik.

Jacobsen skriver at de to ledertypene utfyller hverandre og at det er utfordrende å være en transformativ leder hvis ikke det transaksjonelle elementet fungerer (Jacobsen, 2018, s. 210). Ledere som er transformativ, som inspirerer sine ansatte kan fortsatt være åpen for å bruke makt hvis det skulle vise seg nødvendig (Jacobsen, 2018, s. 210). Denne type leder vil fungere som coach samtidig ta vanskelige beslutninger hvis lederen ser at det er nødvendig for organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 32). 2.4.5 Dette kan være nødvendig hvis en møter motstand hos personalet. Ledere må være forberedt på motstand som kan oppstå fra personalet når man setter i gang nye prosjekter. Årsaken til motstanden kan være at personalet føler på at arbeidet de har gjort tidligere ikke er godt (Jacobsen 2018, s. 196). En annen reaksjon kan være at personalet får ikke tror at endringen eller prosjektet lar seg gjennomføre (Martinsen 2015, s. 222). Jacobsen skriver at ved motstand hos personalet

### 2.6.1 Implementering av prosjekter

Jacobsen skriver at hvis man skal implementere et prosjekt så vil den et enkelt mål gjøre endringen lettere er det ved at det er enklere å se om man nærmer seg målet

---

eller ikke (Jacobsen 2018, s. 150). Det vil da være enklere for ledere å tilbakemeldinger til ansatte som kan være en motivasjonsfaktor for ansatte (Jacobsen 2018, s. 150). Dette kan også bidra til at ansatte ønsker å oppnå samme mål som lederen. Roland og Westergård skriver at implementeringen handler både om intervensjonen og implementeringen (Roland & Westergård 2015, s. 20). Implementeringen handler om å omsette et mål eller innhold til praksisfeltet, dette kan være både abstrakte og teoretiske endringer samt mer enkle endringer (Roland & Westergård, 2015, s. 20). Intervensjonen handler om hva som skal omsettes og implementeringen handler om hvordan den skal utøves (Blase et al., 2012, referert i Roland & Westergård, 2015, s. 20).

I Fiksen et al (2005) sin oversiktsmodell *Rammeverk for implementering* får man et tydelig bilde over hvordan en implementeringsprosess foregår (Fixen et al. 2005, referert i Roland & Westergård, 2015, s. 22). I denne modellen kan man se at for å få til endingen er man avhengig av å skape en kommunikasjonsforbindelse til destinasjonen som i vårt tilfelle er barnehagen (Roland & Westergård, 2015, s. 22). Denne forbindelsen forgår i grupper med for eksempel veielending av kollegaer (Roland & Westergård, 2015, s. 22). Andre forbindelser kan være støtte fra overordnede ledere som styrer eller barnehageeier (Roland & Westergård, 2015, s. 22).

### 2.6.2 Konfliktledelse

Konfliktledelse defineres av Rognes som noe som kan skape en endring og selvutvikling for ansatte, konflikt på arbeidsplassen trenger altså ikke å være noe negativt (Rognes, 2013, s. 153). Rognes skriver at konflikter kan komme av ulikheter i holdninger og faglig fokus (Rognes, 2013, s. 154). I en organisasjon som en barnehage vil det lettere oppstå konflikter på bakgrunn av at man er avhengig av hverandre (Rognes, 2013, s. 154). Morton Deutch definerer denne typen for konflikt som *uforenelige aktiviteter*, med det mener han at en persons ønsker eller meninger står imot andre i gruppens ønsker eller meninger (Deutch, Coleman & Marcus, 2006, referert i Rognes, 2013, s. 154). Konfliktledelse vil da handle om hvordan man som leder løser disse interne konfliktene. Ury, Brett og Goldberg (1988) skiller mellom tre ulike måter man kan håndtere konflikter; Makt, rettigheter og interesser (Ury, Brett & Goldberg, 1988, referert i Rognes,

---

2013, s. 154). Makt blir brukt i for eksempel en konflikt som streik, da kan man ikke forhandle i det uendelige hvis man er uenige i for mange punkter. Rettigheter blir brukt hvis en ansatt har gjort noe som er i strid med regelverk. Denne metoden blir brukt istedenfor at det skal oppstå en konflikt mellom to parter (Rognes, 2013, 155). Fokus på interesser blir brukt når partene prøver å komme frem til en løsning igjennom forhandling (Rognes, 2013, s. 156). Ved å bruke makt og oppløsning i konflikter vil det føre til konflikthåndtering som er basert på lite dialog, derfor bør en starte med å løse konflikter igjennom forhandlinger (Rognes, 2013, s. 156). Hvordan en går inn og håndtere konflikter påvirkes av hvor stor grad man har egeninteresser i tankene eller klarer også å jobbe for at motparten skal utvikles (Rognes, 2013, s. 157). Det kan være lurt at lederen møter motparten ved å lette litt på egne interesser og heller møte den ansatte og lytte til dens interesser (Rognes, 2013, s. 157).

### 2.6.3 Veiledning i form av coaching av ansatte

Coaching er et verktøy som blir brukt for en-til-en veiledning med en ansatt (Gjerde, 2013, s. 117). I coaching og positiv psykologi jobber man for at den veileder skal fremme styrker og ferdigheter hos den man veileder (Gjerde, 2013, s. 117). Målet er at den ansatte skal bli utfordret på sine tanker og sette seg mål om hvordan den kan videreutvikle seg (Gjerde, 2013, s. 118). Lederen skal igjennom aktiv lytting og åpne spørsmål skape en reflekterende samtale der man sammen kommer frem til løsninger ved å fokusere på læring og mestring fremfor å evaluere prestasjoner (Gjerde, 2013, s. 119). En coachingprosess foregår i 3 faser, en utforskningsfase etterfulgt av igangsettingsfase og utholdenhetsfase (Gjerde 2010, referert i Gjerde, 2013, s. 219). I den første fasen vil man fokusere på styrker, verdier og motivasjon (Gjerde, 2013, s. 119). I neste fase setter man mål for prosessen, den siste fasen vil man bistå den ansatte med å takle indre og ytre motgang (Gjerde, 2013, s. 119).

Aktiv lytting er en metode som bør brukes i coaching (Gjerde, 2013, s. 122). Det krever da at den som coacher ser den ansattes perspektiv, dette skal en gjøre uten å tolke, men å høre på hva den ansatte sier (Gjerde, 2013, s. 122). Withworth et.al, deler opp den aktive lytte prosessen inn i 3 deler (Withworth et. al., 1988, referert i Gjerde, 2013, s. 122). Den første delen er rettet mot en selv, og dette vil påvirke



---

at man ikke vil høre hva den man coacher sier. Den andre delen flytter man fokuset over på den man coacher og det den formidler. I denne delen gjentar man nøkkelord som personen sier, og til slutt oppsummerer det personen sier (Gjerde, 2013, s. 122). I den siste delen vil foregå på samme måte som i del 2, men i denne delen vil man ikke fokusere på nøkkelord som personen sier, men hvordan personen sier ordene og hvilke non verbale uttrykk som sendes ved bruk av kroppsspråk (Gjerde, 2013, s. 122).

#### 2.6.4 Faser i et endringsprosjekt

Endringer i organisasjoner oppstår fordi ansatte i organisasjonen ønsker å få til en endring for å oppnå et nytt mål (Jacobsen, 2018, s. 32). Jacobsen skriver at endringen kan deles inn i fem faser (Jacobsen, 2018, s. 32). Den første fasen oppdager ansatte i organisasjonen at det er noe ikke går som det bør gjøre og at det er behov for å sette i gang en endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 33). I den andre fasen utvikles målet for endringen og i fase tre er det utviklet en plan for hvordan endringen skal foregå, med forslag til løsninger (Jacobsen, 2018, s. 33). I denne fasen setter man opp en plan på hvordan man skal løse problemet og hvem som skal foreta endringen og hvilke ansatte som har ansvar (Jacobsen, 2018, s. 33). I fase fire er gjennomføringen av aktivitetene og fase fem er evalueringsfasen (Jacobsen, 2018, s. 33). Her ser man på løsninger som man må iverksette og hvilke mål som man har oppnådd i prosessen og som man må videreføre i arbeidet videre (Jacobsen, 2018, s. 33).

#### 2.7 Føringer fra rammeplanen og annet lovverk

Det finnes flere føringer hvordan barnehagen skal arbeide med å fremme barns psykiske helse. Dette kommer blant annet frem i Rammeplanen for barnehager, og i barnehageloven.

I rammeplanen for barnehager står det at barnehagen skal fremme barns psykiske og fysiske helse, og forebygge alt form for krenkelse og mobbing i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 11). Rammeplanen legger videre føring på at hvis man ansatte i barnehagen oppdager krenkelser eller mobbing må man stoppe, håndtere og følge opp dette (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 11). Barnehagen skal også være et trygt og utfordrende sted der barna hvor de skal kunne prøve ut ulike sider av samspill, fellesskap og vennskap (Utdanningsdirektoratet, 2017, s.

---

11). Rammeplanen sier også noe om hvem som har ansvar for å overholde føringer fra rammeplanen og barnehageloven. I rammeplanen står det at: «Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 11).

Barnehageloven kom med nye endringer i august 2021, noen av de viktigste endringene er et nytt kapittel om psykososialt barnehagemiljø. I kapitlet 8 står det at hvis et barn blir krenket, mobbet eller plaget skal alle som jobber i barnehagen gripe inn og stoppe krenkelsen, si ifra til styrer og sette i gang tiltak. Jeg viser her til barnehageloven (2006, § 8). Hvis en ansatt observerer at en annen ansatt krenker eller utestenger et barn skal man melde ifra til styrer, styrer skal igjen melde ifra til barnehageeier. Kapitlet legger også føringer på at barnehagen skal følge med på hvordan barn har det, og vis ansatte opplever at barnet ikke har det bra så skal de undersøke hvorfor de ikke har det bra. Jeg viser her til barnehageloven (2006, § 8).

Barnehagene skal ha utarbeidet en plan for hvordan man skal håndtere disse ulike scenarioene, her skal man kunne finne frem hvilke tiltak som skal settes i gang, når tiltakene skal gjennomføres og evalueres. Jeg viser her til barnehageloven (2006, § 8).

### **3.0 Drøfting av gjennomføringen av småskrittsforbedringene**

I denne delen vil jeg drøfte effekten av de to småskrittsforbedringene som jeg gjennomførte i min barnehage. Jeg vil drøfte hvordan prosjektene førte til en endring hos personalet og hvordan vi har blitt mer fokusert på voksenrollen i møte med barn. Jeg vil også se hva som stod i vei for videre endring. Til slutt vil jeg reflektere over hvordan jeg som leder implementerte prosjektene og hvordan vi kan ta dette arbeidet videre.

#### **3.1 Hvordan småskrittsforbedringen har bidratt til økt kvaliteten på min avdeling**

Da jeg satt i gang småskrittsforbedringen med å jakte etter lysglimt, var jeg ikke klar over hvor stor omfattende og viktig dette prosjektet var for Per. Prosjektene er basert på observasjoner av at ansatte skulle ha fokus på å ha gode dager for Per i form av sensitive og nære voksne. I løpet av prosjektet observerte jeg at en ansatt var sint rundt barna. Dette førte til småskrittsendingen hvor jeg veiledet personen

---

for å skape positivt klima for barn på avdelingen. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Hovedmålet for prosjektet med Per var å skape forutsigbarhet og at ansatte skulle ha en positiv væremåte rundt Per. Drugli og Lekhal skriver at barn som er utsatt har behov for positive opplevelser og forutsigbarhet i barnehagen (Drugli & Lekhal, 2018, s 139). Positivt klima ville vi skape igjennom lysglimtjakt. Drugli og Lekhal skriver at en lysglimtjakt er positiv feedback til barn når de gjør noe bra, eller det som forventes av barnet (Drugli & Lekhal, 2018, s. 143).

Gjennomføringen av småskrittendringene viste at fokus på kvalitet har vært ekstra viktig for Per. Barnet har fått traumer etter en opplevelse som skjedde i løpet av de første leveårene. Dette påvirker han mye i hverdagen.

Det er i de første leveårene at hjernen utvikler seg mest og barnet er mest mottagelig for læring og utvikling (Lekhal et al., 2019, s. 26). Det er derfor vi som jobber i barnehage har en viktig rolle i barns utvikling og læring. Han er også avhengig av at det er høy kvalitet på avdelingen (Drugli & Lekhal, 2020, 104). På bakgrunn av det var det viktig for meg å dele kunnskapen med mine ansatte. Jeg ville få frem hvor viktig barnehagen er for barn som er ekstra utsatt på grunn av at omsorgspersonene i hjemmet ikke strekker til (Drugli & Lekhal, 2020, 104). Hvis barna har omsorgssvikt i hjemmet vil dette både kunne true barnets psykiske helse og livsmestring (Drugli og Lekhal, 2018, s. 92).

### 3.1.1 Gjennomføring av lysglimt prosjektet

I dette endringsprosjektet benyttet jeg meg av de fem fasene som Jacobsen skriver kan bidra til at man får til en endring. I den første fasen oppdaget jeg at det var noe som må endres for at Per skal få en bedre hverdagen i barnehagen. På bakgrunn av dette ville jeg sette i gang tiltak som kun gikk på å sikre at han har nære omsorgspersoner i barnehagen. Han skal ha voksne som han kan være trygg på, og komme til hvis han har behov for dette. I fase to i endringsprosjektet utvikler man målet for endringen (Jacobsen, 2018, s. 33). I dette prosjektet var målet at Per skulle ha voksne i barnehagen som ser hans behov når han blir sint og sliter med følelsene sine. I disse situasjonene er det viktig at voksne i barnehagen forstår hans følelser og hjelper han med å få en positiv følelsesmessig utvikling

---

(Drugli & Lekhal, 2018, s. 65). Stern kaller dette for følelsesmessig inntoning (Stern, 2004, referert i Drugli & Lekhal, 2018, s. 65). Vi bør være der for Per når han utagerer eller blir lei seg, selv om det følelsene ikke samsvarer med adferden hans. Vi må altså møte han på følelsene hans, ikke adferden hans (Drugli & Lekhal, 2018, s. 65). Dette fikk vi ha mulighet til da vi var i nærheten av han slik at han har en voksen i disse situasjonene. Et annet mål for prosjektet var at vi har et ansvar for å skape et miljø for Per som bidrar til læring og utvikling. I nyere tid ser man at barn tilegner seg læring i form av en transaksjonsmodell (Samroff, 2009, referert i Lekhal et al., 2019, s. 21). Det vil si at barnet påvirkes av miljøet rundt seg og barnehagen har i Per sitt tilfelle et ekstra stort ansvar igjennom å være sensitive, trygge og nære omsorgspersoner som vil støtte han i å utvikle den sosiale hjernen (National Scientific Council, 2004, referert i Lekhal et al., 2019, s. 25)

Ved at Per har behov for ekstra støtte i barnehagen i form av positiv kontakt bestemte jeg meg for at vi må gå på lysglimtjakt (Drugli & Lekhal, 2019, s. 139). Bakgrunnen for dette var at vi da sørget for at han fikk positiv barn-voksen relasjon hver eneste dag. Vi har et ansvar for alle barn i barnehagen å fokusere på de positive følelsene i hverdagen. Ved at vi fokuserer på de positive følelsene vil vi hjelpe barnet til å skape motstandsressurser (Drugli & Lekhal, 2018, s. 22). Slike motstandsressurser kalles for Salutogenese (Drugli & Lekhal, 2018, s. 22). Med det kan vi hjelpe Per å være deltagende i å skape motstandsressurser slik at han kan takle motstand senere i livet. En sentral motstandsressurs er sosial støtte, dette er noe han får i barnehagen (Drugli & Lekhal, 2018, s. 23). Her vil han føle tilhørighet på avdelingen som gjør at han vil føle seg trygg. Det er også viktig at han er trygg på personalet på avdelingen, noe som vi sikrer i dette prosjektet.

Drugli og Lekhal skriver at barn som strever med følelsene sine har behov for forutsigbarhet i hverdagen, dette ville jeg sikre både ved at han alltid har en trygg og nær voksen som han kjenner i nærheten (Drugli & Lekhal, 2018, s. 139). Et annet mål vi satt oss var å buke bildestøtte for å skape forutsigbarhet for hva som skal skje. Jeg hadde observert at han ofte ble sint i overgangssituasjoner eller i samlinger. Vi har mange barn med behov for språkstøtte på avdelingen, derfor går vi rundt med bildekort på oss hver eneste dag. Disse kan vi også bruke i arbeidet

---

med Per. Ved at vi har ansatte som er i nærheten for Per og kan hjelpe han til å nå sin nærmeste utviklingssone (Lekhal et al., 2019, s. 59). Med nærmeste utviklingssone så menes det at vi i barnehagen kan hjelpe Per til å få til mestring og utvikling ved hjelp av en voksen. Også her er de nødvendig at vi som jobber i barnehagen er bevisste på hvordan vi kan støtte barnet uten å gjøre for mye, men akkurat nok til at barnet mestrer nye ting selv (Lekhal et al., 2019, s. 59). Ved at vi nå skal sette av tid til at en voksen er i nærheten av Per så har vi muligheten til å hjelpe han til å nå nærmeste utviklingssone. Den voksne vil fungere som et støttende stillas, og stillasene bør vi bygge rundt aktiviteter der Per selv er interessert, og ikke aktiviteter som vi selv velger (Lekhal et al., 2019, s. 63). Oppgaver som han allerede mestrer er utenfor utviklingssonen. Dette var mål som jeg ønsket å ta opp på avdelingsmøte. Også for å vise hvordan vi kan bidra til at Per får muligheten for læring og utvikling, ved hjelp av oss voksne. Ved at vi klarer å skape disse rammene for trygghet og læring for Per så vil barnehagen ha en positiv effekt. For at han skal få positiv effekt av barnehagen er det avhengig at barnehagen har høy kvalitet, hvis vi ikke har det kan barnehagen være en risiko for han (Melhuish et al., 2015, Lekhal et al., 2019, s. 55).

Som Jacobsen beskriver som fase tre i en endringsprosess så var det nå tid for å utvikle en plan for endringen (Jacobsen, 2018, s. 32). Vi brukte vi avdelingsmøtet for å utbedre en plan for hvordan vi skulle skape positive opplevelser og forutsigbarhet i hverdagen for Per. For å få til det som Jacobsen kaller som kommunikasjonsforbindelse for å oppnå endringen, så ønsket jeg å benytte meg av veiledning (Jacobsen 2018, s. 150). Jeg valgte å benytte meg av kollegabasert veiledning i gruppe, slik at alle ansatte på avdelingen skulle kunne delta og komme med tilbakemelding til meg om endringen som vi skulle gjennomføre. (Roland & Westergård 2015, s. 173). Jeg ønsket veiledning i gruppe for jeg ønsket at det skulle fremme refleksjon i gruppen. I en sann prosess legger veileder opp til hva som skal snakkes om, men veisøkerne bidrar i prosessen med å finne frem til hvordan vi skal gjennomføre prosjektet og veien videre (Roland & Weatergård, 2015, s. 174).

Jeg ønsket å være en transformativ leder som fungerer som coach, men samtidig ta vanskelige beslutninger hvis jeg ser at det trengs i veiledningen (Jacobsen, 2018, s. 32). Jeg startet veiledningen med å forklare mine observasjoner av Per.

---

Jeg fortsatte med å forklare hvorfor jeg ser på det som nødvendig å få til en endring i arbeidet med Per. For å få frem dette var jeg nødt til å dele kunnskap om arbeidet rundt barns psykiske helse, og hvordan vi kan bidra til å få til utvikling og læring hos barnet. Jeg snakket også om hvorfor barnehager er viktige for utsatte barn.

I veiledningen opplevde jeg lite motstand og jeg fikk inntrykk av at de fleste ansatte på min avdeling satt med følelse over at de ikke visste hvordan de skulle hjelpe Per. De ansatte ga uttrykk for at de ville bidra med å skape positive opplevelser for han, og ved at jeg tok opp betydningen av positive opplevelser og hvordan det kan skape salutogenese, altså hvordan barn kan bli rustet for å møte motstand senere i livet og hvilken betydning personalet har for denne utviklingen (Drugli & Lekhal, 2018, 23). Jeg oppfattet at de ansatte satt igjen en felles forståelse av betydningen av å fremme barns psykiske helse for barn. Vi utbedret sammen et forslag til løsninger ved at vi fordelte ansvar til mellomvakten. Dette var for å hindre at hverdagen med mye stress skulle gjøre at endringen ikke ble gjennomført.

I fase fire i endringsprosessen er selve endringen (Jacobsen, 2018, s. 32). Ved at vi hadde fordelt endringen til en vakt så var det lett å huske på hvem som hadde ansvar på Per den dagen. Allikevel så ble vi påvirket av pandemien og mye sykdom, det ble utfordrende når vi fikk vikarer som var ukjent for Per. Vi måtte derfor endre hvem som hadde ansvar for han disse dagene. Observasjonene jeg foretok var at personalet var mer tilstede for Per og gikk bort til han når han holdt på med aktiviteter for å gi positiv feedback i form av lysglimt og henvendte seg til han på en positiv og varm måte. I følge Drugli og Lekhal er det ekstra viktig å henvende seg på en positiv måte for barn som Per (Drugli og Lekhal, 2018, s. 139). Det var episoder hvor Per ble veldig lei seg uten at jeg kunne skjønne hvorfor. Ved at jeg var en sensitiv voksen var hadde jeg mulighet for å fange opp hans signaler på at nå var det noe han opplevde som vanskelig (Dugli & Lekhal, 2018, s. 104). Dette gjorde igjen at jeg kunne møte han med følelsesmessig inntoning, jeg møtte altså følelsen hans og ikke adferden hans (Drugli & Lekhal, 2018, s. 65).

---

I evalueringsdelen som Jacobsen beskriver som del fem så gjennomgikk vi prosjektet på avdelingsmøtene. Vi hadde som nevnt tidligere utfordringer med å ha avdelingsmøter, men vi brukte også mye refleksjon rundt arbeidet på avdeling. Jeg ser at det var nok å skape forutsigbarheten for Per ved å ha trygge og nære relasjoner rundt han. Vi konsentrerte oss om lysglimt og glemte litt bort det å jobbe med bildestøtte for Per. I ettertid ser jeg at det ble for mange endringer på en gang og hovedfokuset for per var å skape trygghet. Bildestøtte kan vi starte med når grunnlaget med barn-voksen relasjonen er lagt. Jacobsen skriver at jo enklere endringen er jo lettere er det for personalet å se resultater som bidrar til at man når målet med endringen (Jacobsen 2018, s. 150). Og da er det også lettere for meg som leder å gi feedback på prosjektet til min kollegaer. På bakgrunn av det vil jeg i neste implementering av endringsarbeid holde meg til et mål, slik at personalet kan bli motivert av å se endringen. Blir det for mange mål så kan det ha motsatt effekt.

### 3.1.2 Individuell veiledning av kollegaer

I gjennomføringen av prosjektet med Per observerte jeg at en ansatt på avdelingen kjefte mye på barna. Hun gjorde det ofte hvis hun trodde at jeg ikke hørte henne eller var alene med barna i garderoben. For barn som Per negative relasjoner med omsorgspersoner i barnehagen gi alvorlige følger (Drugli & Lekhal, 2018, s. 95). I barnehageloven § 8 er det også føringer for hvordan man skal gå frem hvis man observerer at en ansatt krenker barn, noe jeg så på som nødvendig i denne fasen. Jeg viser her til barnehageloven (2006, § 8). Når barn har trygge nære relasjoner så vil det føre til at de kan bruke energien sin til utvikling og læring. Barn som derimot ikke har trygge nære relasjoner vil bruke energien sin på vanskelige følelser, og har mindre kapasitet til læring (Brandztæg, Torsteinson, Øiestad, 2003, referert i Lekhal et al., 2019, s. 31).

Jeg innså at lysglimtjakt var positivt for Per, men det kunne ikke stoppe der. Det var nødvendig å ta prosjektet videre og virkelig jobbe med hvordan vi som jobber i barnehagen påvirker barn i flere settinger. Vi må være bevisst på vår rolle igjennom hele dagen, og det siste jeg ønsker er at barn skal oppleve er sinte voksne. Drugli og Lekhal skriver at hvis barnet opplever å ikke ha det bra i den barnehagen som den går i, vil barnehagen være en risikofaktor for dette barnet

---

(Drugli & Lekhal, 2018, s. 94). Negative relasjoner til personalet kan være relasjoner preget av høyt konfliktnivå, noe som jeg opplevde hos denne ansatte (Drugli & Lekhal, 2018, s. 95). Dette kan i verste fall hemme utviklingen til barnet, og jeg var redd for at barnet som opplevde traumer ville få negative følger og i verste fall forsterket psykiske vansker å være rundt denne ansatte med høyt konfliktnivå (Drugli & Lekhal, 2018, s. 95). Dette barnet som har en utrygg relasjon hjemme vil være ekstra utsatt for at utviklingen kan hemmes (Drugli & Lekhal, 2018, s. 95). Det vil si at Per som allerede har en utrygg situasjon hjemme, vil være ekstra utsatt for negative relasjoner og forskning fra skolen viser at barn som Per kan med negativ barn-voksen relasjon få økt risiko for at å bli mobbet.

I prosjektet med Per så var den ansatte veldig positiv for å arbeide med Per. Jeg opplevde henne som omsorgsfull og sensitiv for han på avdeling. Allikevel så jeg at hun var sint ovenfor han og andre barn andre deler av dagen. I § 8 i barnehageloven er det nylig kommet nye føringer for hvordan man skal reagere hvis man opplever ansatte som krenkende ovenfor barn. Viser her til barnehageloven (2006, § 8). Et av tiltakene er at man skal melde ifra til styrer. På bakgrunn av dette snakket med min styrer og vi ble enige om at jeg skulle kalle in den ansatte til en samtale. Jeg var nå i første fasen i et endringsprosjekt, nemlig at jeg oppdager noe i organisasjonen som ikke går bra og ser at det er nødvendig å gjennomføre en endring (Jacobsen, 2018, s. 33).

Nå gikk jeg inn i den andre fasen som hvor jeg utviklet målet for endringen og i fase tre utvikler en plan for hvordan endingen skal foregå (Jacobsen, 2018, s. 32). For å forberede meg til samtalen var jeg nødt til å reflektere over min irritasjon og mine antagelser i hvorfor kollegaen min reagere med å bli sint. Jeg brukte modellen som Svendsen selv brukte for å bli kvitt egne antagelser mot en kollega (viser til forelesning av Svendsen, 2022). I modellen skrev jeg opp to kolonner. I den første kolonnen skrev jeg opp mine antagelser for hvorfor hun var sint. Her skrev jeg opp lukkede antagelser som sint, ekskluderende mot barn, dominant og kvass. I den andre kolonnen skrev jeg opp åpne fortolkninger som, hun mangler erfaring, blir påvirket av stress, syntes det er utfordrende hvis barn ikke hører etter i overganger, sliten, lite erfaring, behov for veiledning eller coaching (viser til forelesning av Svendsen, 2022). Ved at jeg skrev ned mine ideer eller antagelser



---

av min kollega så gikk jeg inn i samtalen med et helt annet utgangspunkt enn det jeg hadde gjort hvis jeg ikke tok meg tid til å reflektere over mine egne tanker. Jeg var i utgangspunktet ganske sint og irritert, noe som ikke hadde vært bra i en slik samtale. Jeg ønsket å gjennomføre prosjektet i form av coaching,

Gjerde definerer coaching som et verktøy som blir brukt for en en-til-en samtale med en ansatt (Gjerde, 2013, s. 117). Jeg ønsket ikke at min kollega skal gå ut av dette som en anklagende samtale. Jeg har en god relasjon til kollegaen min og ville heller hjelpe hun med å utvikle seg og sine ferdigheter (Gjerde, 2013, s. 118). Ved bruk av coaching jobber man med at den men veileder skal bli utfordret på sine tanker og sette mål om hvordan man kan videreutvikle seg (Gjerde, 2013, s. 118). Et annet aspekt innenfor ledelse er det som var innenfor Rognes kaller for konfliktledelse (Rognes, 2013, s. 154). En konflikt eller uenighet mellom personalet kan lett oppstå i en organisasjon som barnehage. Grunnen til det er at i en barnehage så er personalet avhengig av hverandre (Rognes, 2013, s. 154). Som leder er jeg avhengig av at alle på min avdeling og at vi møter barna på en positiv måte i alle settinger. Jeg er ikke alltid på avdelingen og jeg er også avhengig av å stole på de ansatte. Vi hadde drøftet voksenrollen og betydningen av voksenrollen i prosjektet med Per. Derfor ble jeg overrasket da jeg observerte at den ansatte var sint foran barna. Rognes definerer denne typen for konflikt som uforenelige konflikter (Deutch, Coleman & Marcus, 2006, referert i Rognes, 2013, s. 154). Konfliktledelsen handler da om hvordan jeg som leder ønsker å løse denne konflikten (Rognes, 2013, s. 154). Goldberg skiller mellom tre måter å møte en konflikt; Makt, rettigheter og interessert (Ury, Brett og Goldberg, 1988, referert i Rognes, 2013, s.154). Jeg ønsket å benytte meg av fokus på interesser, detter er da partene prøver å komme frem til en felles løsning igjennom veiledning og forhandling (Rognes, 2013, s. 156).

I fase fire i et endringsprosjekt er gjennomføringen av prosjektet (Jacobsen, 2018, s. 33). Gjennomføringen av prosjektet er samtalen men min kollega. Jeg merket at jeg var nervøs og gruet meg veldig til samtalen. Det hjalp å forberede meg, men allikevel kjente jeg at dette var ubehagelig. En coachingprosess foregår i tre deler, en utforskingfase, igangsettelse og utholdenhetsfase (Gjerde, 2010, referert i Gjerde, 2013, s. 219). I den første fasen fokuserer man på styrker, verdier og motivasjon (Gjerde, 2013, s. 119). Jeg startet derfor samtalen med å skryte av den

---

ansatte. At jeg ser hvor hardt hun jobber og hvor flink hun har vært i prosjektet med Per. Jeg sa at jeg hadde observert at hun motiverte han og ga han positiv tilbakemelding. Jeg så at hun ble glad og hun sa at hun hadde jobbet mye med seg selv og hvordan hun skulle være i møte med barn. Hun sa at hun var veldig glad i Per og var glad for at vi hadde satt i gang tiltak for å bedre hverdagen hans i barnehagen. Jeg fikk en følelse av at hun satt pris på prosjektet og at hun var motivert for å arbeide videre med å styrke barn-voksen relasjonen i barnehagen.

I neste fase som er igangsettelse så bistår man den ansatte med å takle indre og ytre motgang og setter sammen et mål for videre prosess (Gjerde, 2013, s. 119). Det var i denne fasen hvor jeg var nødt til å ta opp mine observasjoner. Jeg begynte samtalen med setningen «Jeg legger merke til at du av og til bruker høy stemme rundt barna». Jeg så at kollegaen min ble litt satt ut og begynte å se ned i gulvet. Det var en liten pause før hun sa «Når da?». Jeg fortsatte med å forklare min observasjon i overgangssituasjonene. Hun begynte først å fornekte det, sa at det ikke kan stemme. Da kjente jeg at jeg måtte gå inn i meg selv og bestemme meg for at dette må jeg bare stå i. Gjerde sier at den man veileder kan bli påvirket av motstand, og denne påvirkningen kan være indre styrt i form av følelser og tanker (Gjerde, 2013, s. 119).

I denne fasen måtte jeg ta i bruk en mer transaksjonell lederstil ved at jeg stod i motgangen, men at jeg stod på mitt (Jacobsen, 2018, s. 210). Nå var jeg innenfor konflikthåndtering og akkurat nå prøver jeg å forhandle ved bruk av interesser (Ury, Brett & Goldberg, 1988 referert i Rognes, 2013, s. 154). Jeg står i konflikten, men vet at dette handler om at kollegaen min føler at hun ikke gjør en bra nok jobb, derfor benytter meg av det Rognes skriver om å møte kollegaen sine behov istedenfor å konsentrere meg om mine egne interesser (Rognes, 2013, s. 257). Jeg opplevde ved at jeg holdt fast med min observasjon, noe som var ubehagelig i prosessen, så etablerte vi en form for forståelse. Jeg tror hun skjønnte at dette er noe som jeg har observert og dette er noe som er viktig for meg. Hun sa etter hvert at hun er sliten og blir veldig stresset i overgangssituasjoner. Vi har mange barn som har behov for ekstra støtte i overganger og hvis man er alene med for mange barn så kan det lett bli kaotisk. Vi var nå inne i den tredje fasen som er utholdenhetsfasen (Gjerde, 2013, s. 119). I denne fasen hjelper man den man veileder å holde ut selv om man møter på innvendige og ytre påvirkninger

---

gjennom å være en sparringspartner som bidrar til refleksjon og læring (Gjerde, 2013, s. 119). Jeg ville at hun skulle forstå hvorfor dette er viktig for meg, og forklarte henne at vi har barn i barnegruppen som har behov for få trygge nære relasjoner og hva hvilken betydning barnehagen kan ha for hans utvikling.

I coachingprosessen benyttet jeg meg av metoden som Gjerde kaller for aktiv lytting (Gjerde, 2013, s. 117). I aktiv lytting tar man den man veileder sitt perspektiv, dette gjøres ved å ikke tolke hva den andre sier men å faktisk høre på hva den man veileder sier (Gjerde 2013, s. 122). Withworth et al., deler opp den aktive lytteprosessen inn i tre deler (Withwort et al., 1988, referert i Gjerde, 2013, s. 122). Den første delen er påvirket av en selv, det var i mitt tilfelle når jeg tok opp mine observasjoner med den ansatte. Den andre delen så flytter man fokuset over på den man veileder, dette var fasen som vi var i nå. Jeg sa at jeg så at hun ble lei seg, og fikk dette bekreftet. Jeg opplevde at vi fikk en kontakt og det var nå mulighet for at den ansatte kunne bli utfordret på sine tanker og sette seg mål om hvordan den kan videreutvikle seg (Gjerde, 2013, s. 118). Jeg merket at hun forstod hvorfor jeg ønsket og ta dette opp med henne. Jeg ville også at hun skulle forstå at dette er noe jeg ønsker at alle ansatte skal jobbe videre med i tiden fremover og at jeg vil ha et generelt fokus på barns psykiske helse. Jeg merket at ved at jeg flyttet fokuset over på noe som hun kunne bidra med så endret hun seg over til å bli motivert over å være med på en endring. Jeg prøvde meg på å gjenta det hun sa og kjente at det var en uvant situasjon å være i. Jeg følte av og til at det var unaturlig, men jeg oppfattet at den ansatte satt pris på at jeg henvendte meg til hva personen sa og støttet opp følelsene som personen hadde. I den siste fasen i metoden aktiv lytting så fokuserer man på nøkkelord som personen sier og hvilke non verbale uttrykk som sendes ved hjelp av kroppsspråk (Gjerde, 2013, s. 122). Jeg prøvde å si at jeg så at dette var ubehagelig for henne, dette viste hun ved bruk av kroppsspråk. Jeg så også ved bruk av kroppsspråk at ved at jeg sa at dette var et felles mål så løftet personen seg opp og så meg i øynene.

I del fem i et endringsprosjekt er evalueringsfasen hvor man ser på felles løsninger som man må iverksette, hvilke mål som er satt i prosessen og hva man må videreføre i arbeidet (Jacobsen, 2018, s. 33). Jeg opplevde at personen følte på at jeg tok hennes tanker på alvor ved at vi fant frem til en felles løsning. Vi ble enige

---

om at å endre rutinene i garderoben. Jeg forstår hvorfor hun ser på de som kaotiske. Byggets fysiske miljø kan påvirke kvaliteten og er en form for strukturkvalitet (Lekhal et al., 2015, s.15). Når man går i garderoben er man ofte alene, dette er fordi garderoben er to etasjer ned fra avdelingen. Det kan være utfordrende å spørre om hjelp hvis man har behov for det, og man kan føle seg alene i å måtte stå i situasjoner. Vi ble derfor enige om at man alltid går to voksne ned med en gruppe og dette fører da til at man får muligheten til å be om hjelp hvis man har behov og ansatte vil føle seg mindre alene i overganger. Jeg ser at rutinene var for dårlige i overganger og at dette kan ha påvirket hvordan ansatte har det på jobb. Vi ble enige om å evaluere arbeidet noen uker senere.

Etter noen uker hadde vi en samtale om hvordan de nye rutinene fungererte. Den ansatte sa at hun følte seg mindre sliten ved at vi var flere ansatte i garderoben. Hun hadde følt på stressende situasjoner og jobbet med seg selv for å ikke bli sint. Da valgte hun heller å be om hjelp av den ansatte som var tilstede.

#### **4.0 Kvalitetsutvikling og min lederrolle i prosjektene**

Observasjonene mine viste at vi var nødt til å sette i gang tiltak for å øke kvaliteten på avdelingen. Drugli og Lekhal skriver at alle barnehager bør se på kvaliteten i barnehagen og at god kvalitet i barnehagene er helsefremmende for barn (Drugli & Lekhal, 2018, s. 103). Jeg observerte at Per hadde behov for bedre relasjoner til ansatte i barnehagen. Vi måtte reflektere over hvordan vi kunne hjelpe han og møte hans utfordringer på best mulig måte. Det var ikke store endringer, men jeg ser i ettertid at kun små endringer krever også mye arbeid.

Drugli og Lekhal skriver at det ikke er mulig å ha høy kvalitet igjennom hele dagen, men at vi bør være bevisst hvilke områder hvor det er mulig og nødvendig å ha høy kvalitet (Drugli og Lekhal, 2018, s. 103). Jeg gjennomførte de to småskrittsforbedringene innenfor områder som jeg mente det var helt nødvendig for vår avdeling å øke kvaliteten. I løpet av de to småskrittsforbedringene jobbet vi for å øke kvaliteten innenfor trygghet, voksen-barn relasjoner og skape positivt klima rundt barn.

---

I småskrittsforbedringene har vi endret kvaliteten i de to ulike spektrene av kvalitet som Lekhal et. Al., definerer som prosesskvalitet og strukturkvalitet (Lekhal et. Al., 2015, s. 15). Innenfor strukturkvalitet har vi økt kunnskapsnivået til ansatte som påvirker hvordan vi jobber med prosesskvaliteten. Jeg opplevde at i begge prosjektene så måtte jeg gå inn som en leder som motiverte og bidro til å øke kunnskapen om voksenrollen. Både innenfor psykisk helse i barnehagen og innenfor hvordan ansatte kan bidra eller i verste tilfelle hemme barns utvikling og læring (Drugli & Lekhal, s. 104). Jeg opplevde at de ansatte satt pris på denne kunnskapen. Denne kunnskapen var nødvendig å dele slik at vi kunne gå inn i prosjektene med likt utgangspunkt og skape et felles mål for prosjektene. På bakgrunn av dette så ble jeg mer bevisst over min rolle og mitt ansvar som leder i prosjektene. Lekhal et al., skriver at kvaliteten blir påvirket over leders evne til å motivere og personalets kompetanse (Lekal et al., 2016, s.15). Som leder må jeg begynne å sette av tid på avdelingsmøtene for å dele kunnskap med mine kollegaer. Jeg kan ikke forvente at vi sitter med sammen referansepunkt. Vi har alle ulik erfaring og utdanning og dette påvirker vårt arbeid med barn.

Strukturkvaliteten har også påvirket hvordan arbeidet prosjektene har blitt gjennomført. Bemanning og bemanningsnorm har hatt mye å si for prosjektene. Ukene har vært vanskelige å planlegge, for det har vært økt fravær av ansatte på grunn av pandemien. Vi har også måtte forholde oss til nasjonale føringer i forhold til kohorter, dette har påvirket hvilke barn og voksne som man har vært sammen med. I perioder var derfor utfordrende å gjennomføre prosjektene.

Jeg har lært at prosjektene tar ofte lenger tid å gjennomføre enn det man har sett for seg. Både når avdelingsmøter blir avlyst og når planer om veiledning av ansatte må vike for å dekke oppe bemanningen på avdelingen. På bakgrunn av dette fikk jeg kjenne på at strukturkvaliteten ble påvirket av overordnet elementer (Lekhal et al., 2015, s. 15).

Prosesskvaliteten ble endret ved at det pedagogiske arbeidet ble omstilt ved en holdningsendring hos personalet, slik at vi la mer til rette for omsorg, trygghet og nærhet for barna (Lekhal et al., 2015, s. 16). Jeg forstår hva Lekhal et al., mener med at dette spekteret for kvalitet er vanskeligere å måle (Lekhal et al., 2015, s. 16). Allikevel så sitter jeg igjen med opplevelsen av at kvalitetsarbeidet vi satt i

---

gang og refleksjonene som vi gjorde i kollegaveiledningen har økt prosesskvaliteten på min avdeling. Vi har blitt mer bevisste i vår rolle og hvordan voksenrollen og vår omsorg ovenfor barn påvirker og kan i verste fall ha negative følger for barn. Vi har blitt mer sensitive i møte med barn som har behov for ekstra trygghet i hverdagen, og har bevisst på hvordan vi kan møte barns følelser. Selv om vi ikke alltid forstår hvorfor de reagerer slik som de gjør.

En selvstendig kvalitetsdimensjon som påvirker og gir føringer for strukturkvaliteten og prosesskvaliteten i de to prosjektene er innholds- og curriculumkvalitet (Moser mfl., 2014, referert i Lekhal et al., 2015, s. 17. Denne kvalitetsdimensjonen omhandler nasjonale eller regionale føringer som påvirker hvordan vi bør arbeide med barns psykiske helse i barnehagen. Både barnehageloven § 8 og rammeplanen for barnehager legger tydelige føringer på at barnehagene skal både gripe inn hvis man ser at barn ikke har det bra i barnehagen. I barnehageloven står det «alle som arbeider i barnehagen har plikt til å følge med på hvordan barn har det i barnehagen». Viser her til barnehageloven (2006, § 8). Med de nye føringene fra barnehageloven har jeg også som fått tydelige føringer for hvilke tiltak som man skal sette i gang med hvis man observerer ansatte som er krenkede ovenfor barn. Jeg opplevde den ansatte på min avdeling som krenkende. Ved at jeg tok tak i dette vil det ha en positiv effekt på prosesskvaliteten for alle barn på avdelingen ved at alle barn skal bli møtt med sensitive nære voksne, og ikke være redd for at voksne skal reagere og misbruke sin definisjonsmakt.

Rammeplanen har også tydelige føringer at «barnehagen skal ha en helsefremmende og forebyggende funksjon» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s.11). Dette er begge føringer som påvirker hvordan barnehagen skal jobbe med psykisk helse i barnehagen. Det er allikevel styrer og pedagogiske lederes ansvar å gjennomføre arbeidet, både igjennom å overføre kunnskap til ansatte og gjennomføringen av endringer på avdelingen. For å måle kvaliteten er det naturlig å se på de tre ulike aspektene av kvalitet og barns utvikling (Lekhal et al., 2015, s. 18). Et aspekt er bemanningstetthet, som i mitt tilfelle varierte i stor grad under pandemien. Siden bemanningssituasjonen var veldig varierende så ble organiseringen av hverdagen viktig for å skape trygge barn-voksen relasjonen som var nødvendig for Per. Til slutt ser man om dette samsvarer med føringer fra

---

rammeplanen og andre styringsdokumenter. Ved at vi tok tak i de tre aspektene for å øke kvaliteten for Per, og ved å ta tak i negative barn-voksen relasjoner hos ansatte, så økte vi kvaliteten på avdelingen. Det er allikevel flere områder som det er nødvendig å øke kvaliteten på avdelingen. Og siden det er utfordrende å måle kvalitetsarbeidet så ønsker jeg å gjennomføre CLASS observasjon for å se på negativt og positivt klima på min avdeling (Lekhal et al., 2015, s. 21). CLASS tar for seg prosesskvaliteten og kan hjelpe oss med å vurdere samspillet mellom barn-voksen. Jeg ser at vi har fått mye til allerede, men at vi fortsatt har et behov for å utvikle arbeidet med barn-voksen relasjonen. Og et sånn verktøy kan bidra til at det er lettere for meg å få med meg ansatte på prosessen videre.

#### 4.1 Min lederrolle og implementering av prosjektene

I de to prosjektene som jeg gjennomførte ble jeg utfordret på ulike måter å være leder. Jeg måtte ta opp observasjoner med kollegaer, selv om jeg syntes det var ubehagelig. Jeg har også fungert som veileder for kollegaer i prosjektet med Per. I dette kapittelet vil jeg reflektere over lederrollen min og gjennomføringen av implementeringen av prosjektene.

I de to prosjektene som jeg har gjennomført har jeg måtte reflektere over meg selv som leder og hvordan jeg fremstår ovenfor mine ansatte. Jeg ønsker å være en transformativ leder som tar del av prosjektene og som fremstår empatisk og karismatisk (Martinsen, 2015, s. 111). Denne leder stilen var naturlig for meg og lett i prosjektet med Per. Som leder må man jobbe indirekte med personalet (Martinsen 2015, s. 47). Jeg vil være en leder som tar mine legger til rette for mine kollegaers behov og motiverer de til å gjøre en best mulig jobb. Jeg opplever at jeg møter mye tillitt hos de, også etter at jeg tar opp temaer som kan være vanskelig. Martinsen skriver at dette er flere definisjoner på transformasjonsledelse (Martinsen 2015, s. 111 – 123).

I det andre prosjektet observerte jeg en ansatt som var sint ovenfor barn. Og her måtte jeg igjen gå inn i meg selv som leder og reflektere over hvordan jeg som leder skulle ta dette opp med min kollega og hvordan jeg skulle klare å stå i situasjonen da jeg møtte motgang i veiledningen. Jeg var da nødt til å bruke både den transformelle og den transaksjonelle leder stilen (Jacobsen, 2018, s. 210).

---

Siden jeg var nødt til å ta opp et tema som jeg så på som helt nødvendig ble maktbalansen mer mot det transaksjonelle når jeg tok opp problemstillingen til kollegaen min. Videre inntok jeg en mer empatisk rolle som gikk mer inn i coaching rollen og oppfattes mer karismatisk. Jeg oppfatter at jeg måtte benytte meg av begge rollene fordi jeg møtte noe motstand i starten med kollegaen min. Dette kan ifølge Jacobsen være fordi at kollegaen min følte på at arbeidet hun gjør ikke er godt nok (Jacobsen 2018, s. 196).

Det var også nødvendig å reflektere over mine antagelser av den ansatte før jeg gikk inn i samtalen med henne. Jeg ser at hvis jeg ikke hadde reflektert over mine antagelser så hadde jeg møtt henne i samtalen med en annen innstilling enn det jeg gjorde. Mine antagelser var at hun var dominant og sint. Etter å ha reflektert så satt jeg igjen med en tanke over at hun var sliten og ble stresset i overganger. Dette viste seg også i samtalen at stemte. Hun hadde heller ikke reflektert over hvordan dette kan påvirke barn, og det er min jobb som leder å veilede henne slik at hun kan videreutvikle seg i arbeidet med barn. Og for å øke kvaliteten i strukturkvalitet på avdelingen, bør ledere har et ansvar for å motivere ansatte (Lekhal et al., 2015, s. 25). Jeg har lært at selv om noe er en selvfølge for meg, så er det ikke en selvfølge for andre som jeg jobber med. Dette kan komme av at vi ikke sitter på samme kunnskap og erfaring.

Endringen som jeg gjennomførte var basert på observasjoner som jeg hadde tatt for meg. Jacobsen skriver at endringer i organisasjoner oppstår fordi en ansatt ønsker å få til en endring eller et nytt mål (Jacobsen, 2018, s. 32). Jeg lærte mye av å ta for meg modellen Faser i en planlagt endringsprosjekt (Jacobsen, 2018, s. 32). Ved å bruke modellen klarte jeg å lage en bedre plan på hvordan denne endringen skulle foregå ved å dele inn endringen i flere faser. Dette gjorde det enklere for meg som leder å implementere prosjektet i barnehagen. I begge prosjektene hadde jeg enkle mål, men i prosjektet med Per så satt jeg nok i gang for mange endringer på en gang. Det hadde holdt med å jakte etter lysglimt, dette er en stor ending i hvordan vi jobber med Per og hvilket fokus ansatte har i møte med Per. De ansatte har måtte tenke over voksenrollen sin og hvordan de skal klare å møte han når han får følelsesutbrudd som vi ikke forstår. Jeg ville i utgangspunktet også at vi skulle jobbe med bildestøtte for Per i overganger. Dette



---

ble en endring for mye og noe vi kan starte med når vi har etablert prosjektet til å bli en del av hverdagen vår. Som tidligere så skriver Jacobsen at det er lettere for ansatte å implementere et prosjekt hvis målet ikke blir for stort, slik at de klarer å se at de nærmer seg målet (Jacobsen, 2018, s. 150). Det vil også være enklere for meg som leder å gi tilbakemeldinger hvis prosjektet ikke blir for stort (Jacobsen, 2018, s. 150). Dette kjenner jeg meg igjen i, for det å gi tilbakemelding i hvordan en jobber med et barn og hvordan ansatte jobber med barn-voksen relasjon er i utgangspunktet vanskelig nok å gi tilbakemelding på. Lekhal et al, skriver at å måle prosesskvalitet som barn-voksenrolle er utfordrende å måle (Lekhal et al., 2015, s. 16). Det krever at jeg observerer ansatte og hvordan de intoner seg med barna. Jeg tror det var bra at de fikk et slags verktøy å bruke, som lysglimtjakt. Da virket de mer bevisst på sin egen rolle og hvilken betydning dette hadde for Per. I prosjektet med den ansatte som var sint ovenfor barna, så holdt det også med et lite mål. Dette var et prosjekt hvor jeg måtte gå mer inn i meg selv som leder og jeg måtte sette opp mål for meg selv. Hvordan jeg skulle ta opp observasjonene og hvordan jeg skulle møte hennes eventuelle reaksjoner i form av konfliktledelse (Rognes, 2013, s. 153). Rognes skriver at konfliktledelse ikke trenger å være noe negativt, men at det kan skape en endring eller selvutvikling hos den ansatte (Rognes, 2013, s. 154).

Jacobsen skriver at ledere må være bevisst og forberedt på motstand når man skal implementere et prosjekt (Jacobsen, 2018, s. 196). jeg kjenner at jeg utvikler meg som leder når jeg møter motstand, for det krever mer av meg selv. Hvordan jeg møter denne motstanden og det at jeg klarer å stå i det hvis jeg mener at prosjektene er viktig for avdelingen. For å få implementeringen så har jeg vært nødt til å se på intervensjonen av prosjektet (Roland & Westergård, 2015, s. 20). I mine prosjekter så har intervensjonen vært å skape trygghet for Per ved form av å fremme barn-voksen relasjonen og i prosjektet med den ansatte så var det å få frem hvordan voksne bør være rundt barna i barnehagen. Og hvordan det kan påvirke barna. Implementeringen handler om selve gjennomføringen av prosjektene. I følge Roland og Westergård handler implementeringen om både intervensjonen og implementeringen. For å få et tydelig bilde av implementeringen så tok jeg for meg Fiksen et al sin oversiktsmodell, Rammeverk for implementering (Fiksen et al., 2005, referert i Roland & Westergård, 2015, s.

---

22). I denne modellen fikk jeg et tydelig bilde på hvor viktig kommunikasjonsforbindelsen er for å få til en implementering av et prosjekt. Denne forbindelsen skapte jeg ved å gjennomføre veiledning med mine kollegaer. I prosjektet med min kollega så fikk jeg også en kommunikasjonsforbindelse til min styrer som hjalp meg med hvordan jeg skulle gå frem med veiledningen. Roland og Westergård skriver at uten denne kommunikasjonsforbindelsen er det vanskelig å få til gjennomføringen av implementeringen (Roland & Westergård, 2015, s. 23).

Robinson skriver at for å unngå motstand av implementeringen av et prosjekt så burde man inkludere sine ansatte i å reflektere rundt hvilke prosjekter man burde sette i gang (Robinson 2018, 61). Jeg hadde allerede planlagt prosjektene og dette kan ifølge Robinson gjøre at man sier at det praksisen de ansatte gjør i dag ikke er god nok (Robinson, 2018, s. 61). Denne mistilliten vil kunne være at de ikke har engasjement for prosjektene. Dette vil jeg ta med meg videre når jeg skal implementere et prosjekt. Jeg vil da benytte meg av figuren hvor Robinson har delt inn fire faser for å få til å engasjere deltagerne i handlingsteori (Robinson, 2018, s. 61). Figuren vil hjelpe meg å ikke overtale når jeg møter motstand, men heller engasjere slik at vi utarbeider et felles mål om endringen. Dette krever igjen at ansatte er villige til å reflektere over hvordan vi møter barn og hvordan vi sammen kan bidra til å skape en avdeling hvor vi fremmer psykisk helse. Robinson skriver å ha konkrete data kan bidra til å støtte opp våre oppfatninger på kvaliteten på avdelingen (Robinson, 2018. s. 62). Dette kan jeg få til ved å gjennomføre CLASS observasjoner. Dette er observasjoner som vi kan gå igjennom sammen og lage tiltak til hvordan vi kan jobbe med å øke prosesskvaliteten på avdelingen.

Et annet aspekt som er viktig å ta for seg er at implementering av et prosjekt tar gjerne tre til fem år før det innholdet er integrert i organisasjonen (Fullan, 2007, referert i Roland & Westergård, 2015, s. 24). Prosessen med å videreføre prosjektene som jeg har satt i gang kan sees på som en forlengelse av implementeringen (Roland & Westergård, 2015, s. 24). For å videreføre prosjektet så jeg holde innholdet levende, med det så mener jeg at jeg at vi må fortsette å ha en ansatt i nærheten av Per så lenge som vi ser det som nødvendig. Dette

---

prosjektet som jeg gjennomførte var på noen få uker, og jeg trenger mye mer tid for å få til en varig endring. Endringen vil ikke bare være hos Per og hans utvikling og læring, men det vil være en holdningsendring hos personalet om hvordan vi møter barn og deres følelsesuttrykk. Vi vil også fortsette fokuset på barns psykiske helse. Jeg sitter igjen med en følelse av at personalet nå vet hvordan vi skal trygge barn som er utsatte, så nå begynner arbeidet med å implementere det i organisasjonen.

## 5.0 Konklusjon

I denne prosjektoppgaven har jeg tatt for meg voksenrollen i barnehagen. Jeg har sett på hvordan vi kan arbeide med barn som har behov for ekstra voksenstøtte og hvordan vi kan gi ekstra positiv kontakt med dette barnet. Jeg har videre sett på hvordan voksnes negative adferd kan påvirke og i verste falle hemme barns utvikling. På bakgrunn av de to småskrittsforbedringene som jeg har gjennomført ønsket jeg å se på problemstillingen: *«Hvordan kan jeg bidra til å øke fokuset og øke kvaliteten innenfor barn-voksen relasjonene på min avdeling?»*.

Jeg ønsket videre å undersøke over hvordan jeg kan veilede ansatte til å reflektere over at trygge nære relasjoner er viktig for barn, spesielt i arbeidet med psykisk helse i barnehagen

I gjennomføringen av prosjektene har jeg fokusert mye på voksenrollen i barnehagen. Jeg har fått erfare hvordan lysglimtjakt og fokus på positive hendelser for et sårbart barn kan bidra til å skape trygghet for barnet som kan føre til videre læring og utvikling. Jeg har også fått erfare hvor viktig barnehagen er for alle barn, men spesielt viktig for utsatte barn. Jeg har erfart at personalet i barnehagen kan bidra barn at barn lærer og utvikler seg ved at vi skaper trygge rammer for de, og at de føler en tilhørighet i gruppen. Dette igjen bidrar til at barnet skaper salutogenese, altså motstandsressurser som kan hjelpe barnet å takle motgang senere i livet. Jeg har også fått erfaring av hvordan voksne kan misbruke sin definisjonsmakt ved at man er sint i for eksempel overgangssituasjoner. Jeg har nå erfaringer som gjør at hvis jeg observerer dette igjen, så sitter jeg med både kunnskap og erfaring nok til å ta dette med min kollega med en gang. Føringer fra barnehageloven § 8 og rammeplanen gir også tydelige føringer i henhold til barns psykiske helse i barnehagen. Jeg har erfart at nasjonale føringer er en

---

kvalitetsdimensjon som påvirker prosesskvaliteten. Dette er noe jeg kommer til å jobbe for at alle min kollegaer skal på kunnskap om.

I arbeidet videre vil jeg fortsette med å reflektere over betydningen av kvalitet i barnehagen. Jeg vet nå at det er spesielt viktig med høy kvalitet for de utsatte barna. Jeg har også fått erfare hvordan de ulike dimensjonene av kvaliteten; prosess- og strukturkvalitet påvirker hverandre. Jeg vil videre benytte meg av CLASS slik at vi kan ha noen konkrete observasjoner som vi kan gå etter. Jeg vil også fortsett med å øke kvaliteten innenfor barn-voksen relasjonen slik prosesskvaliteten skal være høy store deler av dagen på min avdeling. På denne måten bidrar jeg til at fokuset på barn-voksen rollen som vi har hatt i disse to prosjektene fortsatt bidrar til å øke kvaliteten på min avdeling.

Arbeidet med de to småskrittsforbedringene har bidratt til at jeg sitter med mange erfaringer som leder, dette ønsker å ta videre med meg i det pedagogiske arbeidet. Som leder har jeg fått erfaringer i hvordan jeg kan planlegge, implementere og gjennomføre et prosjekt. Jeg har erfart at små mål er lettere for meg som leder å gi tilbakemelding på, men også lettere for kollegaer slik at de lettere ser at de når målet i prosjektet. Jeg vil fortsette å benytte meg av de fem fasene for å gjennomføre et endringsprosjekt. Ved at jeg har gjort dette to ganger nå så vil det være lettere å sette i gang prosjekter i fremtiden. Et annet aspekt som jeg vil ta for meg er at for å få til en endring så kan det ta opptil tre til fem år før man ser endringen. De prosjektene som jeg gjennomførte varte fem til seks uker hver. Det er da klart at for å få til en varig ending så er dette noe vi må fortsette med over tid. Jeg er da nødt til å bidra til å skape refleksjon og evaluering på avdelingsmøter. Jeg ønsker å sette av tid hvor vi kan reflektere over kvaliteten på min avdeling.

Som leder har jeg måtte reflektere over hvordan jeg er som leder ovenfor mine kollegaer. Og hvilken leder stil jeg har når vi implementerer et prosjekt. Jeg har fått erfaringer over at jeg ser på meg selv som en transformativ leder som har mye tillitt hos mine kollegaer. Jeg ønsker å bidra i prosjektene og ser at jeg er avhengig av at vi jobber sammen mot målet som et team. Jeg har lært at det er viktig med en kommunikasjonsforbindelse i form av feedback-sløyfe, slik at målet med

---

prosjektene kommer frem til destinasjonen, altså barnehagen eller avdelingen. For å få til denne kommunikasjonsforbindelsen må jeg gjennomføre veiledning med mine kollegaer.

Jeg har også fått erfare hvordan jeg som leder møter motstand, og hvorfor motstand kan oppstå i implementering av prosjektene. Jeg har måtte møte motstand innenfor konfliktledelse og sett av for å få til transformativ leder stil så er man også nødt til å ta i bruk en transaksjonelle lederstilen, når man ser at det er nødvendig. I arbeidet videre som pedagogisk leder har jeg nå fått verktøy som jeg kan bruke videre i veiledning og implementering av prosjekter.

Jeg har fått erfare hvordan jeg kan ta opp mine observasjoner med kollegaer, og sitter igjen med erfaringen at det ikke var så farlig som jeg hadde fryktet på forhånd. Istedenfor at jeg går rundt å grue meg til å ta opp observasjoner så vil jeg i fremtiden ta det opp med kollegaen min, slik at vi kan utvikle oss og reflektere sammen. Jeg har lært at ved å gå igjennom mine antagelser på forhånd så vil jeg kunne møte ansatte med et annet sinn enn hvis jeg møter den ansatte med en bakgrunn på en observasjon som har vekket følelser inni meg.

Jeg ønsker å fortsette med å veilede personalet. Både igjennom refleksjon i gruppeveiledning og igjennom individuell coaching. Jeg merker at jeg trenger mer øvelse i å være veileder eller en coach. Jeg ser at ved å bruke det som verktøy for å dele kunnskap skaper vi refleksjon over arbeidet som vi gjennomfører i barnehagen. Videre ønsker å benytte meg mer av å være en aktiv lytter i veiledningene. Dette håper jeg bidrar til at jeg klarer å støtte og se den jeg veileders kroppsuttrykk i form av non verbal kommunikasjon. Jeg vil også fokusere på hva veisøker faktisk sier og legge bort mine egne tolkninger og antagelser. I arbeidet videre som pedagogisk leder har jeg nå tilegnet meg nye verktøy og erfaringer som vil gjøre meg bedre rustet til å takle slike utfordringer i fremtiden.

---

## 6.0 Litteraturliste

Drugli, M. B., & Lekhal, R. (2018). *Livsmestring og psykisk helse*. Cappelen Damm Akademisk.

Gjerde, S. (2010). *Coaching; hva – hvorfor – hvordan* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave). Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no>

Lekhal, R., Drugli, M. B., & Buøen, E. S. (2019). *Små barns læring* (1. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Lekhal, R., Zachrisson, H. D., Solheim, E., Moser, T., Drugli M. B., & Keeping (illustratør), D. (2016). *Barnehagen: Betydningen av kvalitet i barnehagen* (T. Nordahl & O. Hansen (eds.)). Gyldendal akademisk.

Lov om barnehager (barnehageloven). (2006). *Lov om Psykososialt barnehagemiljø* ([LOV-2021-06-18-127](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8)) Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL\\_8#KAPITTEL\\_8](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8)

Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utgave). Gyldendal Akademisk.

Robinson, V. (2018). *Færre endringer – Mer utvikling*. Cappelen Damm Akademisk.

Roland, P. & Westergård, E. (Red). (2015). *Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis*. Universitetsforlaget.

---

Rognes, J. K. (2013). Konfliktledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, S. T. Mathiesen, AFF. AS. AFFs Lederundersøkelse. (2013) *Livet som leder; lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforlaget.