

Hanne Espelund

Styreres ledelse for tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats i barnehagen

En kvalitativ studie

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Marit Uthus

September 2022

Hanne Espelund

Styreres ledelse for tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats i barnehagen

En kvalitativ studie

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Marit Uthus
September 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som hensikt å vinne ny kunnskap om utfordringer og muligheter i relasjonsledelse i barnehagen i lys av nasjonale føringer for tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats. Fem barnehagestyrere deler sine erfaringer i dybdeintervju.

Studies problemstilling er som følger:

Hvilke erfaringer har fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de?

Studien er en kvalitativ undersøkelse med en empiri-nær tilnærming, gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Styrernes erfaringer og utfordringer rundt temaet har blitt drøftet i hovedsak med hjelp av Spurkeland (2015 og 2020) og Avilio & Gardner (2005), samt Banduras (eks. 1999, 2006b) teorier om mestringsforventning og å være agent i eget liv.

De sentrale funnene i studien viser at styrerne har en sterk verdidimensjon med seg i sitt arbeid hvor de ønsker «å gjøre en forskjell» og være med på å skape en god barndom for barna. Samtidig opplever de å stå alene med alt ansvaret og krav i arbeidshverdagen. Barnehagen og tjenestene rundt barna er i behov av å skape en større tillit til hverandres kompetanse. De etterlyser flere samarbeidsarenaer hvor det kan treffe de ulike tjenestene de skal samarbeide med.

Forskning viser at barnehagen spiller en sentral rolle når det gjelder utdanning, folkehelse og samfunnsøkonomi. «The Heckmann Curve» viser hvor viktig det er å investere i tidlig innsats. Med andre ord så er barnehage å anses som en investering. I lys av Oppvekstreformens mål, som er å styrke arbeidet med tidlig innsats og forebygging, er barnehagen et viktig satsningsområde. Styrerne og de som jobber i barnehagene er de som best kan identifisere risiko hos barn og unge på et tidlig tidspunkt. De kan «gå ut og hente hjelp» til barna og deres familier. Styrerne i denne studien har gitt uttrykk for at til har opplevd støtte, trygghet og kompetanseheving i møte med Familietjenesten en kommunal lavterskeltjeneste. Studiens implikasjoner drøftes dermed i lys av slike lavterskeltilbud og hvordan de kan bidra til å støtte ledere i barnehagen til økt samhandling rundt tidlig innsats i kommunen.

Abstract

The purpose of this master thesis is to gain new knowledge of the challenges and possibilities of relational leadership in kindergartens considering new national guidelines of interdisciplinary collaboration and early intervention. Five preschool directors have shared their experiences in in-depth interviews.

This paper seeks to answer:

What are the experiences of five preschool directors with interdisciplinary collaboration for early intervention for children in the municipality? What challenges are they facing, and which possibilities are they seeing?

The study is based on qualitative research with an empiric approach conducted through semi structured in-depth interviews. The preschool directors' experiences and challenges are discussed with the help of Spurkeland (2015 og 2020) og Avilio & Gardner (2005), samt Banduras (eks. 1999, 2006b) theories of mastery expectation.

This study shows that the preschool directors have a strong value-dimension in their work, where they wish to "make a difference", and to be part of creating a good childhood for the children in their care. Simultaneously, the preschool directors experience being alone with all the responsibility of everyday work requirements. The kindergarten, and the services around the children, needs to achieve a greater trust to each other's competence. Therefore, the preschool directors wish for more arenas that facilitates collaboration between services.

Research shows that kindergarten play a major role when it comes to education, public health and social economics. "The Heckmann Curve» shows the importance of investing in early intervention. In other words, kindergartens are to be viewed as an investment. Considering the new goals presented in the child welfare reform, which is to strengthen early intervention and preventive work, the kindergarten is an important investment area. Preschool directors and the employees are the ones that best can identify risk with children at an early stage. By identifying risk at an early stage, the kindergarten can implement the appropriate measures to support the children and their families. The preschool directors in this study have given expression to that they have experienced the feeling of support, safety, and skills development in the meeting of "The family service", a low threshold public service. The study's implication is therefore discussed in the light of such low threshold public services, and how they can contribute to support increased collaboration for early intervention among preschool directors within the municipally.

Forord

Over fire år har gått siden jeg satte meg på flyet til Trondheim for første gang for å starte på erfaringsbasert masterprogram i organisasjon og ledelse. Dame 50 år som ikke hadde gått på høyskole på 20 år var mitt utgangspunkt. Det var med hjerte i halsen jeg ankom hotellet hvor basiskurset prosjektledelse skulle avholdes. Imidlertid senket skuldrene raskt da jeg møtte en hel gjeng med hyggelige og kunnskapsrike mennesker fra ulike yrkesgrupper fra hele landet. Målet mitt var å gjennomføre i hvert fall et kurs. Med det startet ferden med å gjennomføre åtte moduler. En av modulene organisasjon og endring ga malen til en ny kommunal tjeneste, Familietjenesten hvor jeg jobber i dag.

Da det hele var gjennomført steg det frem en ny usikkerhet i meg. Kan virkelig jeg skrive en master? Mannen min, Frank Tore må jeg takke for all støtte han har gitt gjennom hele studien. Han sa: Klart du skal skrive master! I løpet av dette året har det vist seg at jeg kunne det. Han har heiet meg fremover når jeg har tilbragt både kvelder og helger på kontoret.

Jeg må også få takke min kjære venn og kollega, Tone Kristiansen. Hun har vært uvurderlig hjelp som faglig sparringspartner. Når det har kookt som verst ved innleveringer av hjemmeeksamener har hun vært der, strukturert meg og fått meg tilbake på skinnegangen.

Min kjære fantastiske veileder Marit Uthus har gitt meg støtte og mestringstro hele veien til innleveringen av masteroppgaven. Tusen takk!

Hele masterprogrammet har vært en fantastisk reise for meg.

Aremark 29.08.2022

Hanne Espelund

Innhold

Figurer	xi
1 INTRODUKSJON.....	12
1.1 Bakgrunn for valg av tema	12
1.2 Formål og problemstilling	12
1.3 Oppgavens oppbygning	12
1.4 Nødvendige begrepsavklaringer	13
1.4.1 Innovasjon i offentlig sektor	13
1.4.2 Tidlig innsats	13
1.4.3 Familietjenesten.....	13
2 STUDIENS TEORIGRUNNLAG	15
2.1 Rolleteori	15
2.2 Autentisk ledelse	16
2.3 Relasjonsledelse.....	17
2.4 Ledelse og samarbeid	18
2.5 Agent i eget liv og mestringstro	19
2.6 Verdier og motivasjon.....	19
2.7 Nye reformer og krav	21
2.8 Avsluttende kommentar	22
3 FORSKNINGSMETODE	23
3.1 Kvalitativ forskningsmetode.....	23
3.2 Intervju som forskningsmetode.....	24
3.3 Utvelging og presentasjon av deltakerne	24
3.4 Forholdet mellom teori og empiri.....	25
3.5 Forskerrollen og forforståelse.....	25
3.6 Utforming av intervjuguide	26
3.7 Gjennomføring av intervjuene.....	26
3.8 Transkripsjon.....	27
3.9 Analyseprosessen.....	28
3.10 Studiens kvalitet	29
3.11 Etske betraktninger	29
4 EMPIRI	31
4.1 Gjøre en forskjell.....	31
4.2 Lojaliteten skal ligge hos barnet.....	32
4.3 Om å stå alene midt i «orkanens øye»	33
4.4 Avstand i systemene.....	35

4.5	Ut å hente hjelp	37
5	DRØFTING OG OPPSUMMERING	40
5.1	Å gjøre en forskjell	40
5.2	Lojaliteten skal ligge hos barnet	40
5.3	Om å stå alene midt i «orkanens øye»	40
5.4	Avstand i systemene	41
5.5	Ut å hente hjelp	41
5.6	Drøfting av funn	41
5.6.1	Når verdier og lojalitet til barnet er avgjørende	41
5.6.2	Fordi arbeidoppgavene er så mange	43
5.6.3	Barnehagen – en forankret organisasjon i stormen	44
5.6.4	Verdier under press	45
5.6.5	Styrer, en ensom og krevende rolle	46
5.6.7	Mot til å hente hjelp	47
5.7	Avsluttende refleksjoner: Nye mulighetsrom? (sett fra deres ståsted)	48
	LITTERATURLISTE	50
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	52
	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	53
	Vedlegg 3: Intervjuguide	54

Figurer

Figur 1: Early Childhood development is a smart investment	21
Figur 2: Emperinære kodergrupperinger	28
Figur 3: Barnehagestyrer i sentrum	45

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I 2019 ble det i aktuell kommune besluttet å etablere en Familietjeneste hvor jeg fikk rollen som koordinator. Tjenesten hadde som målsetning å koordinere og styrke det forebyggende arbeidet for sårbare barn og unge i kommunen. I 2021 ble det gjennomført tilsyn ved kommunens barnehager, hvor det ble avdekket flere avvik som kommunen måtte lukke. Som et ledd i dette ble Familietjenesten spurt om å delta i en kartlegging i forhold til barnehagestyreres behov for bistand for å ivareta krav både etter barnehageloven og kommuneloven st.meld. 6; «Tett på».

I min studie har jeg valgt å ta for meg fem barnehagestyreres erfaringer med tverrfaglig samarbeid. Familietjenesten fokuserer på utvikling av sømløse tjenester i kommunen. På flere måter har norske kommuner satset på ulike former for samarbeid og tidlig innsats opp gjennom årene. Regjeringen har utarbeidet tidligere nevnte stortingsmelding 6 med målsetning om inkluderende fellesskap og tilfredsstillende oppfølging av barn og unge. Det påpekes at det er for store kvalitetsforskjeller i de ulike barnehagen, og at barnets utvikling og læring avhenger av kommunen det bor i og barnehagen det går i. Dette anses som en alvorlig situasjon. Å iverksette tiltak for å bedre utdanningssystemet vil i seg selv ikke være nok for å lykkes med tidlig innsats og inkludering, da dette vil avhenge av at kommunen samlet når målet og det ikke legges til hver enkelt instans.

1.2 Formål og problemstilling

I denne oppgaven skal jeg ta for meg hvilke erfaringer fem barnehagestyrere har med tanke på tverrprofesjonelt samarbeid rundt de sårbare barn og tidlig innsats. Her er jeg spesielt interessert å undersøke hvilken nytte styrerne har gjort seg i samarbeid med kommunens nye tjeneste, Familietjenesten.

Det overordnet formålet med denne studien er å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i kommunen.

Problemstillingen er:

Hvilke erfaringer har fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen. Hvilke utfordringer erfarer de? Hvilke muligheter ser de?

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven jeg skal presentere er delt inn i fem kapitler. I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for tidligere forskning på området, relevante begreper og hva som er denne studiens teorigrunnlag. I kapittel 3 vil jeg beskrive studiens metodiske aspekter, nærmere bestemt hvilke fremgangsmåter jeg har benyttet meg av, belyse de valgene og begrunne disse.

I kapittel 4 vil jeg legge frem studiens sentrale funn og belyser disse ved hjelp av teori, mens jeg i femte kapittel vil drøfte de funnene i en større sammenheng, på et mer teoretisk nivå. Avslutningsvis vil jeg oppsummere studiens hovedfunn og analyse som forhåpentligvis kan gi innspill til videre utvikling av arbeidet med tidlig innsats i kommunen.

1.4 Nødvendige begrepsavklaringer

Da oppgaven er rettet mot offentlig sektor anser jeg det nødvendig å avklare enkelte begreper for å gjøre både valg av teori, metode og drøfting av funn forståelig.

1.4.1 Innovasjon i offentlig sektor

Norske myndigheter benytter i dag OECDs definisjon av innovasjon i offentlig sektor. Ifølge OECD (2017, 23) skal innovasjon forstås som «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å oppnå verdiskapning og/eller samfunnsnytt». I rundskriv står det:

Kommunen har ansvar for at de ulike tjenestene for barnefamiliene er godt koordinert. Det er viktig at det blir laget rutiner og systemer som gjør det enkelt å samarbeide. Felles forståelse av problemet, mål og virkemiddelbruk (samsyn) samt gode styrings- og rapporteringssystemer, vil øke sannsynligheten for å oppnå gode resultater. For å få til et godt samarbeid må alle ha kunnskap om og respekt for hverandres ansvar og roller (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet 2013).

I rammeplanen for barnehagene så er det overlatt stort ansvar til styrerne for at de skal sikre at deres barnehage har innarbeidet rutiner for samarbeid med ulike instanser som helsestasjon, skole, barnevern, PPT og Familietjenesten.

1.4.2 Tidlig innsats

Tidlig innsats har vært et sentralt begrep inn den pedagogiske profesjonen siden begynnelsen av 2000- tallet i Norge. Etter hvert har det begrepet blitt brukt i mange ulike sammenhenger, innlemmet i en rekke stortingsmeldinger og veiledere. Hovedmålet er at barn og unge skal få hjelp når utfordringene er små. Skole og barnehage er essensielle i den sammenheng. Barn og unge som er urolige, utagerer eller har dårlig konsentrasjon må oppdages tidlig. Mange risikofaktorer trer frem allerede barnehagen. Det er derfor viktig å hente hjelp før barnet viser tydelige symptomer. I stortingsmelding om tidlig innstas og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO:

Tidlig innsats betyr et godt pedagogisk tilbud fra tidlig småbarnsalder, at barnehager og skoler arbeider for å forebygge utfordringer, og at tiltak settes inn umiddelbart når utfordringer avdekkes. Tiltak kan være å tilrettelegge innenfor det ordinære tilbudet og/eller ved å sette inn særskilte tiltak. (Meld: St. 6)

1.4.3 Familietjenesten

Familietjenesten er en ny tjeneste organisert i Familiens hus. Tjenesten er et lavterskeltilbud til alle familier med barn under 20 år som opplever at de strever med små eller store utfordringer i hverdagen innenfor temaer som grensetting, foreldrekonflikter, dårlig økonomi eller bosituasjon og psykisk uhelse. Disse utfordringene

kan ikke løses hver for seg. Derfor er det essensielt å få til en tidlig samordnet innsats fra flere tjenester.

Tjenesten har en støttefunksjon overfor ledere, lærere, helsesykepleier og andre som befinner seg i vanskelige og komplekse situasjoner. Videre har tjenesten til enhver tid oversikt over hva kommunen har av tiltak rett mot barn, ungdom og barnefamilier. Brukerne står i sentrum og skal motta hjelp etter eget ønske. Familie og nettverk involveres når det er ønskelig. Familieråd blir hyppig benyttet. Dette for å sikre at gjennomføring av hjelp/tiltak er i tråd med egne uttalte utfordringer og brukermedvirkning. Familietjenesten skal koordinere tjenester til barn og unge og fasilitere samarbeid slik at «Laget rundt barnet» må snakke sammen.

2 STUDIENS TEORIGRUNNLAG

I dette kapitlet vil jeg presentere teori og begreper som kan gi mening til studiens funn og slik bidra til å drøfte og besvare studiens problemstilling: Hvilke utfordringer og muligheter erfarer fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Denne problemstillingen har til hensikten å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats.

Teori om relasjonsledelse var klar på forhånd ettersom studien har fokus på ledelse i en virksomhet der relasjoner er sentrale, både mellom leder og medarbeider, og barna, mens behovet teori om autentisk ledelse ble klart som følge av analysene og de funnene som tegnet seg. Jeg vil begynne med å redegjøre for Mertons (1957) rolleteori. Deretter vil gi en innføring i relasjonsledelse og autentisk ledelse hvor hovedkildene mine er Spurkeland (2020) og Avilio & Gardner (2005). Videre vil jeg redegjøre for den sosialkognitive teoretikeren Albert Banduras sin teori om «human agency», «self-efficacy» og kollektiv agency». Avslutningsvis vill jeg presentere expectancy-value teorien til (Wigfield & Eccles,1992) og Oppvekstreformen som trådte i kraft 01.01.2022.

2.1 Rolleteori

I rammeplanen for barnehager (2017) har styrerne en viktig organisatorisk og sosial rolle i barnehagedriften. Sett fra styrers perspektiv har de mange forventninger som skal innfris. Politikere og foreldre/foresatte som skal være med på å bestemme barnehagens innhold og organisering, samtidig som de ansatte forventer å ha innflytelse å bli hørt. Dessuten ønsker styreren å ha en nærhet til barna og utgjøre en forskjell for dem. Mertons (1957) rolleteori beskriver hvordan vi mennesker befinner oss i ulike sosiale systemer og det rettes forventninger til oss fra andre personer i samme system ut fra hvilken posisjon vi har. I den forbindelse presenterer Videre forklarer teorien at desto lengre man Merton (1957) begrepet rollesett. Ut fra hans teori er alle sosiale systemer kompliserte når ulike personer retter ulike forventninger til den enkelte fra hver sine rollesett. Merton konstaterer at jo større ustabilitet det er i rolleforventningene innenfor et sosialt system, desto viktigere er det å identifisere, og få innblikk i de sosiale mekanismene som skaper denne ustabiliteten. Videre forklarer teorien at desto lengre man befinner seg fra den som fremstiller forventningene i rollesettet desto lettere er det å leve med at det er konfliktfylt.

Som nevnt skal rollen som barnehagestyrer innfri mange forventninger. I lys av Mertons rolleteori (1957) og annen forskning på spesialpedagoger (Uthus 2020) så lanserer hun begrepet «nærhetens dilemma». Hun beskriver at nærheten til barna utgjør en kilde til trivsel og selve fundamentet i rollen, men når det oppstår situasjoner som ikke er tilfredsstillende for barnet og rollen ikke kan innfri sine ambisjoner så blir belastningene større på grunn av nærhet rollen har.

Med teorien som bakteppe ønsker jeg studere hvordan styrerne som skal intervjues opplever at forventninger fra ansatte i eksempelvis PPT og barnevern blir påvirket av

forventninger som disse har rettet mot seg, i sine rollesett. Hvis det er slik at styrerne som skal intervjues i denne studien opplever motstridene forventninger, kan det da tenkes at Mertons teori kan være til hjelp med tanke på å få klarhet i rollesettet til styrerne?

2.2 Autentisk ledelse

Ordet autentisk blir i dagligtale betegnet som noe er ekte eller originalt. Autentisk selvfølelse betraktes som et indre kompass, en «hjelp» til å være psykologisk og eksistensiell ærlig. Å være autentisk krever mot til å være seg selv i møte med andre og være åpen for at andre kan få gi ærlige tilbakemeldinger om utfordrende sider. En autentisk person er kjent med sin identitet. Identitet handler om å erfare seg selv som et autentisk menneske, det å ha følelsen av å være en bestemt person er en forutsetning for autentisk ledelse.

En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans & Avolio, 2003). Handlinger som gjøres, er basert på personlige verdier og overbevisninger. En autentisk leder fremstår som ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, samt han er fleksibel, utholdende og høy moral.

Autentisk ledelse kan beskrives som en prosess der ledere er fullt klar over hvordan de tenker og handler, hvilken kontekst de opererer i, og er oppfattet av andre som å være klar over deres egne og andres verdier, moralske perspektiver, kunnskap og styrker (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Med andre ord må en autentisk leder både være selvbevisst og selv-regulerende i sitt lederskap for å opptre autentisk. De selvbevisste lederne bruker selvrefleksjon for å finne ut av hvem de er, og hva de verdsetter. De fortsetter å spørre: «Hvem er jeg?» Ut ifra dette så vil en autentisk leder utvikle et anker for egne avgjørelser og handlinger. Selv-bevissthet består av elementene verdier, identitet, følelser og motiv og mål (Gardner m.fl. 2005:347).

Arnulf (2020) forklarer autentisk ledelse på denne måten; «*Autentisk ledelse er en kombinasjon av å slippe til sine egne erfaringer og opplevelser, forplikte seg til andre og å vise vilje til åpenhet og transparens*». Et forskningsprosjekt på autentisk ledelse i Norge ledet av Ragnhild Kvalshaugen fant at norske ledere fant begrepet «troverdig» mer betegnede enn «autentisk» (Kvalshaugen. Magma 5/2007). Et annet funn i studien var at en autentisk leder ofte blir en rollemodell som skaper tillit og som medarbeidere beundrer. Enkelte kan hevde at det å utøve autentisk ledelse er en egenskap som er medfødt. Imidlertid viser studier fra USA at autentisk ledelse er noe man kan utvikle (Avolio&Luthans,2005). Autentisk lederskap går forbi lederen selv, gjennom autentiske reaksjoner til medarbeidere og ender i en arbeidsplass preget av trivsel, trygghet, mening optimisme, engasjement, energi og kreativitet- og dermed økt effektivitet og utbytte (Garnder, m.fl. 2005).

Einarsen og Skogstad (2015) spør: «Er det noe spesielt å lede en velferdsvirksomhet?» Noen av de aspektene som gir et spesielt preg og spesielle krav når det gjelder ledelsesoppgaver er blant annet at virksomheten består av mange psykisk belastende oppgaver og at de har et ansvar som talerør for sårbare grupper i samfunnet.

Videre hevder Einarsen & Skogstad (2015) at ledere av en velferdsorganisasjon som direkte kan overføres til egenskaper styrer bør inneha, er indre tyngde, psykisk modenhet, selvinnsikt og god selvtilit. Dersom styrerne greier å tilegne denne psykologiske tryggheten vil det bli lettere å be om hjelp.

Styrerne som er i søkelyset i denne studien vil trolig også være inkludert i denne beskrivelsen. Barnehagen de leder blir målt på en rekke indikatorer som blir dokumentert offentlig. Rollen som styrer krever relasjonelt mot dersom de skal lykkes. Imidlertid er det ikke nok å ha mot, men det kreves også relasjonelt initiativ for å ta kontakt eller be om hjelp fra fagpersoner i andre tjenester i organisasjonen. Å være en styrer med autentisk atferd har mot og våger å vise sin sårbarhet frem til andre eksempelvis sine medarbeidere og samarbeidspartnere. Styrerens evne til å ha mot til å ta kontakt med andre og bygge laget rundt barnet er essensielt. Lagbyggingen vil motvirke styrerens følelse av ensomhet, og tilføre mange positive effekter som framtidstro og lagånd.

I denne studien rettes søkelyset på barnehagens tverrfaglige samarbeid med andre instanser for å avdekke hjelpebehov hos barn på et tidlig tidspunkt. Hva som skjer med oss når vi løser vanskelige oppgaver? Ifølge Einarsen og Skogstad (2015) kreves det mental styrketrening for hansktes med problemer og utfordringer som eskalerer, samtidig som utfordringer skaper utvikling. Opplevelse av mestring av vanskeligheter styrker oss.

Styrernes oppgave i denne sammenheng blir å knytte kollegium sammen, som eksempelvis PPT, Barneverntjenesten, helsestasjonen og Familietjenesten tettere sammen. Når fagpersoner og ulike tjenester drar lasset sammen minker ensomhetsfølelsen og ansvaret fordeles. I tråd med Bandura (1997), etableres en kollektiv kultur der alle ansatte trekker i samme retning. På den måten er relasjon- og autentisk ledelse et spørsmål om handlekraft, mestringsfølelse, og vilje til å utføre yrket sitt til det beste for barna sammen med andre. Resultatet av denne lagfølelsen er at alle drar i samme retning gjør at sårbare barn får hjelp til rett tid.

2.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse innebærer en tro på at mennesker lærer og vil utvikle seg og endrer adferd (Spurkeland, 2020, s.48). Videre hevder Spurkeland at ledere som har lært og samhandle og leve i relasjoner, kan komme til å få innflytelse og påvirke andre mennesker. Han forklarer at ledelse er å skape synergi mellom mennesker (Spurkeland, 2020, s.40)

Forskning viser at menneskeorientert ledelse gir gode resultater og økt motivasjon for lederen selv og de ansatte. Ledernes sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.451). Mens Arnulf (2020, s. 9) forklarer ledelse på en annen måte: «Ledelse handler om å påvirke innsatsviljen og samarbeid mot felles mål». Forventinger og rolleforståelse kan avgjøre hele motivasjonskraften (Spurkeland 2015:26). Gode relasjoner har en innebygd psykologisk kontrakt som sier at mellommenneskelige problemer løses i fødselen. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Videre forklarer han at relasjonelt mot handler om menneskemøter og å snakke med den/dem det gjelder ansikt til ansikt.

Tillitsforholdet ordner det meste og er selve bærebjelken i en relasjon (Spurkeland 2020, s. 28). Videre hevder Spurkeland (2015) at ledelse handler først og fremst om å

kartlegge medarbeiderens grunnleggende behov ut fra hvilke talenter og indre drivkrefter medarbeideren har. Han betegner lederen som en «prestasjonshjelper». En «prestasjonshjelper» støtter på tre forskjellige områder: (1) støtte til å bli psykisk sterkere, (2) støtte til å bli mer kompetent, (3) støtte til å finne det beste i seg selv. Når et menneske mottar «prestasjonshjelp» fra lederen sin eller fra et annet menneske så vil det skape en følelse av at det er noen som har tro på at jeg skal mestre utfordringene jeg blir satt til (Spurkeland 2015, s.58).

Jeg ønsker å undersøke om styrerne opplever seg selv som prestasjonshjelpere for sine medarbeidere. På den annen side undersøke hvordan styrerne opplever å få prestasjonshjelp fra andre i organisasjonen. Er det slik at Familietjenesten kan være en prestasjonshjelper?

Spurkeland (2020) hevder at relasjonsledelse skaper tillit og setter empowerment i høysetet. Med andre ord så består relasjonelt lederskap i å trene andre til å stille krav til seg selv og vurdere egenutvikling og resultatoppnåelse.

2.4 Ledelse og samarbeid

Spurkeland forklarer at relasjonskompetanse er læren om samarbeid, fordi alt samarbeid mellom mennesker foregår i en relasjonell sammenheng. Videre sier Spurkeland at når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste (Spurkeland 2020:28). Samarbeid utvikles gjennom håndtering av uenigheter og uunngåelige konflikter, og ikke gjennom unngåelse av dem (Kvalsund 2017, s.85). Evnen til å delta i komplisert samarbeid er et viktig genetisk grunnlag for ledelse enn dominans. Vi er villige til å gjøre en innsats for felleskapet der vi fyller en rolle blant mange. Samarbeid utvikles gjennom en kombinasjon av kunnskap, rolleforståelse, tillit og vennskap. Tillit er limet i alle former for menneskelig felleskap (Arnulf 2020, s.46). Går vi til Jacobsen & Torsvik (2018) uttrykker de det slik: «Jo mer tillit, desto mer samarbeid og mindre konflikt». I tråd med en slik forståelse fremhever Spurkeland (2020) tre T'er:

Tillit Vi vil hverandre godt- og støtter hverandre

Trygghet Vi kan være åpne mot å hverandre- og gi ærlige tilbakemeldinger

Trivsel Vi trives i hverandres selskap- og liker å jobbe sammen

Spurkeland (2020) understreker at en organisasjon bruker tid på å bygge opp og trene på de tre T`er og at det medfører en kostnad. Imidlertid er det nødvendig å bruke tid for å skape relasjonelt fundament med gode samarbeidsrelasjoner.

Jacobsen & Thorsvik (2018) forklarer at gode samarbeidskulturer skaper tilhørighet, opplevelse av felleskap og tillit mellom medarbeidere som befinner seg i samme kultur. Når man får til dette felleskapet, så blir det enklere å samarbeide med medarbeidere både oppover og nedover i rollesettet. Man lærer å stole på hverandre og sist, men ikke minst så skapes et ønske om å jobbe for felleskapet. De tillegger at samarbeidet blir enklere dersom man greier å utvikle felles språk eller nærmere bestemt en felles måte å kommunisere på. Dersom en organisasjon i denne sammenheng en kommune, skal løse sine oppgaver rundt de sårbare barna på et akseptabelt nivå, må

kommunen som helhet koordinere sine tjenester, de ulike tiltakene, de må samskape og samarbeide for å nå målet om en god barndom for barna.

2.5 Agent i eget liv og mestringstro

I den sosialkognitive teorien til Albert Bandura (1997, 2006) legger han til grunn at vi mennesker er aktive deltagere i eget liv, som både former og formes av sine omgivelser. Han beskriver dette som «human agency». I engelsk-norsk ordbok oversettes det til menneskelig handlekraft, mens Skaalvik & Skaalvik (2018) omtaler det som å være «agent i eget liv». Bandura (2006b) forklarer hvordan man i rollen som agent handler intensjonelt og med en bevisst innflytelse over eget livsløp. Det defineres som «tro på ens kapasitet til å skape retning på, organisere og utføre handlinger som er nødvendig for å nå gitte mål» (Bandura, 1997). Bandura hevder at når formålet er å styrke enkeltindividets handlingskompetanse i jobben, er ikke noe mer virkningsfullt enn troen på egen evne til å mestre (Bandura 1993). Videre mener Bandura (1999) at det å innta rollen som agent i eget liv påvirker menneskets forventning om mestring. I den forbindelse er Banduras begrep «self-efficacy» er sentral. Forventing om mestring påvirker hvordan vi føler, tenker og motiverer oss selv, og hvordan vi tar valg og handler (Bandura, 2006a). Innenfor sosialkognitiv teori ses mestringsforventning som den viktigste forutsetningen for å bli agent i eget liv. Skaalvik & Skaalvik (2018) forklarer begrepet mestringsforventning slik:

Den mest sentrale betingelsen for at en person skal kunne fungere adekvat som agent i eget liv, er at vedkommende har tro på sin egen evne til å utføre de oppgavene som er nødvendige for å nå målene (Skaalvik & Skaalvik 2018, s. 25).

Bandura (1997) forklarer at et menneskes selvoppfatning i stor grad avspeiler vedkommende personlige forventning om mestring. Dette avspeiler hva en over lang tid har lært om sin egen kompetanse. Videre forklarer Bandura (1997) at atferd og handlingsmønstre for det meste er kontrollert av de forventningene vi har om hvordan vi vil prestere. Jo høyere mestringsforventning det er i en situasjon, jo bedre vil ferdighetene i situasjonen være.

I lys av den sosialkognitive teorien til Bandura (2000), om mestrings forventing forklarer han at det kollektive fellesskapet er en viktig kilde til forventning om mestring. Han mener at kollektiv mestringsforventning ikke kommer av seg selv. Tvert imot sier han er dette noe som hver og en som inngår i et kollegium, bidrar til. Når alle bidrar, blir summen et miljø av mestring og mestringsforventning (Bandura, 1997).

I denne studien er det interessant å studere nærmere barnehagestyreres mestringstro i møte med sine ansatte, eksempelvis når disse står i krevende situasjoner knyttet til sårbare barn, der andre profesjoner som for eksempel barnevern og politi er involvert. Hvilke forhold er med og styrker eller svekker deres mestringstro?

2.6 Verdier og motivasjon

Motivasjonsforskerne Wigfield & Eccles (1992,2000) forklarer i sin «expectancy-value»-teori at vi mennesker tillegger ulike verdier til det vi holder på med og verdiene danner grunnlag for motivasjon. I denne studien setter jeg som nevnt søkelyset på styrerrollen og deres erfaringer med tidlig innsats og samarbeide tverrprofesjonelt. Det ser ut til at

verdier har stor betydning for dem og hvorfor de valgte denne yrkesrollen. I lys av Wigfield & Eccles (1992) kan beskrives som form for personlig verdibasert motivasjon. (Uthus, 2020:44). Videre forklarer teorien at dersom oppgaven vi skal utføre har en verdi for oss så øker vår motivasjon for å mestre den.

Forventningen om å lykkes mener forskerne Skaalvik og Skaalvik (2018, s.56) minner om mestringsforventningen i den sosialkognitive teorien til Bandura (1997). De fremhever at menneskers mestringsforventning har stor betydning og den viktigste kilden er tidligere erfaringer med å mestre tilsvarende oppgaver og utfordringer som de står ovenfor.

Wigfield & Eccles (1992) skiller mellom fire forskjellige verdier som en aktivitet kan ha for oss mennesker; personlig verdi, indre verdi, nytteverdi og kostnad. Dersom aktiviteten vi skal utføre er nært knyttet til selvoppfatningen vår, har den en stor personlig verdi for oss. Eksempelvis en styrer som opplever stor glede ved å hjelpe andre i sin jobb, vil kunne oppleve høy motivasjon. Den indre verdien uttrykkes ved den interessen vi får for en aktivitet samtidig som gleden vi opplever mens vi utfører den.

Videre mener Wigfield & Eccles (2000) at både personlig verdi og indre verdi har en motivasjon som kommer innenfra. Verdien blir på den måten av ekstra stor betydning for oss mennesker å få realisert. Dersom vi knytter negative konsekvenser til en aktivitet, har det en kostnad for oss. I situasjoner eller tilfeller hvor det følger en kostnad med en aktivitet vi skal utføre, kan det hende vi reduserer innsatsen, gir opp eller unngår situasjonen eller selve aktiviteten. Eksempelvis vil en styrer som mangler den indre entusiasmen og gleden, kunne oppleve dårlig motivasjon i jobben som skal utføres og oppleve negative psykologiske konsekvenser på bakgrunn av dette.

Jeg vil senere i studien drøfte hvordan dette manglende mestringstro kan påvirke styrernes yrkesutøvelse.

Kvalsund (2017) forklarer at verdier er alltid til stede i relasjoner, enten med sitt nærvær eller fravær. Ifølge Kvalsund så kreves det ferdigheter å kunne lese hva som kommer til uttrykk i relasjonene. Ferdigheter utvikles gjennom utforskning, refleksjon og erfaring i konkrete og ofte forvirrende situasjoner.

Psykologene Deci og Ryan (2013) har også forsket på motivasjon. Deres selvbestemmelsesteori (SDT) skiller imellom ulike former for motivasjon, deriblant indre og ytre motivasjon. Videre deler de indre motivasjon inn i tre komponenter: Selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Når disse behovene er tilfredsstilt blir vi motiverte, produktive og fornøyde. Samtidig som denne behovstilfredsstillelsen øker vår kreativitet, forbedrer våre prestasjoner, skaper ekstra rolleatferd, og gjør oss mer fornøyde med ledere og kolleger (Ryan, Deci, & Robertson, m.fl. 2017).

En annen som har forsket på motivasjon er den norske psykologen Einar Thorsrud (1974). I følge Spurkeland (2012) er relasjonsledelse en videreutvikling av Thorsruds grunntanker som bygger på behov som å lære, ha ansvar, delta i beslutninger, ha sosial støtte og anseelse.

I lys av problemstillingen og teorien kan man stille spørsmålet om hva som er styrernes forventning om mestring i arbeidet sitt? Likeledes hvordan kan deres mestringsforventninger styrkes og bidra til at de får økt trivsel og motivasjon i arbeidet?

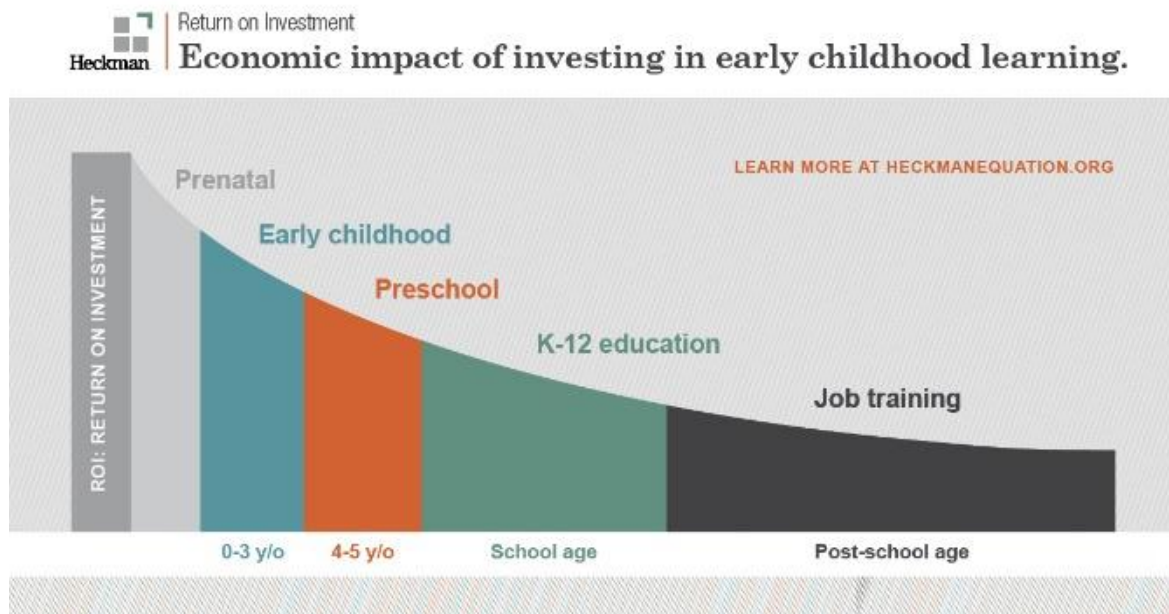
2.7 Nye reformer og krav

Barnevernsreformen også kalt oppvekstreformen, trådte i kraft 01.01.22. Hva betyr en reform? Den leksikalske definisjonen av «reform» er at det skal skje «en forandring eller omdanning av de bestående forhold som er, eller er ment å være, til det bedre» (Det norske leksikon). I denne sammen betyr det en overføring av faglig og økonomisk ansvar fra stat til kommune på barnevernsfeltet. En slik reform krever at kommunene må styrke det forebyggende og tversektorielle samarbeidet ved å tenke innovativt og insentivet for å satse på tidlig innsats. Reformen krever lokal forankring både administrativt og politisk, hele kommunen må på banen og bidra til utvikling av lavterskeltilbud til barn og deres familier.

I denne sammenhengen handler det om behovet for et skifte fra forvaltningstankegang til investeringstankegang «The earlier the investment, the greater the return».

Nobelprisvinner og professor i økonomi, James Heckman, viser dette visuelt i sin såkalte Heckman-kurve:

Figure 1: Early Childhood development is a smart investment



Barnehagen kan ses på som en investering. Desto tidligere det blir investert i barndommen til barna desto større avkastning vil investeringen gi. Gevinsten for investeringer i utvikling eller forebygging gir mindre avkastning jo eldre barnet er. Mange risikofaktorer trer frem allerede barnehagen. Ved å avdekke disse tidlig og hente hjelp før barnet viser tydelige symptomer, er forebyggende arbeid. Som nevnt tidlige, kreves det relasjonelt mot til å hente hjelp og samarbeidspartene må ha en kollektiv kultur der alle drar i samme retning (Bandura 1997).

Stortinget har vedtatt endringer i velferdslovingen som ble iverksatt den 01.08.22. Bakgrunnen for endringene er å få til bedre samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge. Selv om samarbeid og samordning blir nedfelt i egen lov, vil ikke det skje av seg selv. Jacobsen og Thorsvik (2018) forklarer at «silo-mentalitet» kan være et hinder for samarbeid når tjenestene/avdelingene er mest opptatt med sitt.

Kommunikasjon blir derfor den viktigste prosessen i alle delene av organisasjonen. Samtidig er kommunikasjon selve grunnlaget for koordinering. Når flere skal samarbeide kreves det en større grad av samordning og koordinering. Som nevnt tidligere i denne studien må det skapes et relasjonelt fundament i organisasjonen både innad i en barnehage og i hele kommunen. Spurkeland (2020) forklarer at samarbeid er selve ideen med å organisere enheter. Videre forklarer han at samarbeid etableres gjennom initiativ og invitasjon fra enkeltmennesker som ser fordelen med samarbeid. Han beskriver det så enkelt at man må vise relasjonelt initiativ ved å gå ut av sitt kontor, invitere seg selv og ha dialog med andre. Han råder organisasjoner til å gå igjennom et samhandlingsprogram der målsettingen er å:

- 1) Lære å innse betydningen av- og forstå forventningen til-samarbeid.
- 2) Lære praktiske metoder for samarbeid
- 3) Trene samspillserfaringer
- 4) Verdsette synergier av samspill

Spørsmålet blir dermed om nytt og utvidet rom for samarbeid er selve nøkkelen til tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? I studiens empiriske del vil det bli interessant å se hvordan styrere i barnehagen opplever det tverrprofesjonelle samarbeidet i kommunen. Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de for seg?

2.8 Avsluttende kommentar

Mitt mål med dette kapitlet har vært å kaste lys over forhold som gi viktig bakgrunnsforståelse for å forstå det barnehagestyrerne formidler til meg når jeg skal intervju dem. Temaet for denne studien kan oppfattes som nært og vanskelig for styrerne. Av den grunn blir det viktig å utarbeide en intervjuguide med enkle og tydelige spørsmål. Samtidig som de blir møtt av en relasjonell og sensitiv intervjuer. Den overordnede hensikten med denne studien er å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i kommunen. Begreper som rolle, samarbeid, ledelse og verdier vil ligge til grunn i studiens oppbygging av empiri- og drøftingskapittel.

3 FORSKNINGSMETODE

Denne studien retter fokus på barnehagestyrernes erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid. Valget er gjort på bakgrunn av barnehagestyrernes viktige rolle i samfunnet, relatert til oppgaven de har i forhold til tidlig innsats for de sårbare barna. Interessen for barnehagestyrerens rolle har jeg fått i igjennom mangeårig arbeid i barneverntjenesten og nå i Familietjenesten. Barnehagestyrere og deres ledelsesform er avgjørende for at medarbeiderne trykkes i å oppdage, søke hjelp og samarbeide med andre tjenester til det beste for barna.

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for studiens metodiske momenter og besvare problemstillingen basert på dybdeintervju med barnehageledere om hvordan de ser på det tverrprofesjonelle samarbeidet rundt barn og unge i kommunen. Målet med denne oppgaven er å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i kommunen.

Problemstillingen er dermed som følger:

Hvilke erfaringer har fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de?

Jeg har valgt en kvalitativ intervjustudie og vil først begrunne dette valget og hvordan jeg har jobbet underveis i masteroppgaven min. Deretter vil jeg presentere deltagerne i studiet og belyse de ulike prosessene i forskningsarbeidet fra utvelgelsen av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av dybdeintervjuene, intervjutranskripsjon, kategorisering/koding og til slutt veien mot empiri. Avslutningsvis vil jeg foreta etiske betraktninger.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

I kvalitativ forskning forklarer Tjora (2017) at forståelse vektlegges fremfor forklaring, åpen interaksjon og nærhet til dem som forskes på. I tillegg forholder kvalitative studier seg til fortolkende paradigmer, med vekt på informantens opplevelser og meninger og hva disse meningene har av konsekvenser. Den kvalitative orientering innebærer at oppmerksomheten rettes mot kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på (Kvale & Brinkmann, 2012, s.31).

I søk etter forskning på styrere i barnehage, så fantes det ikke mye forskning på området. Derimot finnes det mye forskning på ledelse generelt. For å finne ut styrernes perspektiv har jeg valgt en kvalitativ metode, ettersom jeg ønsker å vinne kunnskap om deres forståelse og erfaringer.

3.2 Intervju som forskningsmetode

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side og er en samtale som har en viss struktur og hensikt (Kvale & Brinkmann 2012, s.21). Videre forklarer de at intervjuet er en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess hvor intervjueren og den intervjuede produserer kunnskap sammen. Intervju som metode for å generere data til forskning, er ifølge Tjora (2017), den mest vanlige innen kvalitative studier.

Kvale & Brinkmann (2012) forklarer at forskningsintervjuet bygger på dagliglivets samtaler, og er en profesjonell samtale hvor to personer samtaler om noe som opptar dem begge. Imidlertid går forskningsintervjuet dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen. Målet er å hente inn beskrivelser om den intervjuedes livsverden for kunne fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2012, s.37). Ifølge Tjora (2017) så kan man forvente at mer utadvendte personer ser lysere på å starte intervjubaserte studier. Videre forklarer Tjora at man som regel kommer nært innpå dem man forsker på i kvalitativ forskning.

Med dette som bakteppe, var det var et helt naturlig valg for meg å velge kvalitativt forskningsintervju som metode i min studie, slik at styrerne får mulighet til å fortelle relativt fritt om sine erfaringer. Et semistrukturert forskningsintervju fokuserer på den intervjuedes opplevelse av emnet (Kvale & Brinkmann, 2012, s.45). Ut fra min forståelse vil et semistrukturert forskningsintervju hjelpe meg til å holde en struktur og systematikk i studien, ettersom Kvale & Brinkmann (2012) forklarer at intervjuet utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer. Jeg falt ned på å bruke intervju med lydopptak for å frem budskapet til mine informanter, i tråd med kvalitativ metode. Jeg vil senere belyse hvordan intervjuguiden ble utformet.

3.3 Utvelging og presentasjon av deltakerne

Thagaard (2013) uttaler at i kvalitative studier, benytter man seg gjerne av det som kalles strategisk utvalg. Hvor mange er et strategisk utvalg? I utgangspunktet var jeg av den oppfatning av jeg måtte intervju fem eller flere for å være innenfor rammene av en kvalitativ studie. Kvale & Brinkmann (2012) begrunner for at det kan være fordelaktig å intervju et lite utvalg, slik at man kan bruke mer tid på analyse og forarbeid.

Jeg fikk støtte av min veileder at det var tilstrekkelig å ha fem informanter i en masterstudie. Neste spørsmål jeg måtte ta stilling til var; Hvem er de jeg skal intervju? I intervjusammenheng vil det typisk være deltakere som man antar at kan «uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet» (Tjora, 2017, s. 130). For å få forståelse og innsikt i styrernes erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid, var jeg i behov av å finne informanter som har gjort seg erfaringer på området. Et av kriteriene jeg satte var at de hadde over fem års erfaring med å være styrer i en barnehage. Det andre kriteriet var at utvalget måtte bestå av ledere i både kommunale barnehager og i barnehager drevet av ulike private barnehageaktører. Jeg tok i bruk mitt jobbnettverk for å engasjere intervjuobjektene. Alle deltagerne som ble spurt stilte seg positivt til å bli intervjuet og uttrykket at de synes det var spennende å være med på. I en telefonsamtale forklarte jeg hva de skulle være med på og de ble lovet full anonymitet. Vi avtalte tid for selve intervjuet og de ble informert om at jeg ville sende dem et informasjonsskriv og samtykkeskjema på e-post (vedlegg 1).

Fem av totalt 34 barnehagestyrere i en kommune på Østlandet blir intervjuet for å kunne svare på min problemstilling. Alle har sitt daglige virke som barnehagestyrere. Informantene har jobbet fra 5 til over 20 år som styrere. Samtlige hadde tatt videreutdanning i ledelse.

De presentert under fiktive navn. Her er en anonym presentasjon av deltagerne:

«Mia» er utdannet barnehagelærer og har tatt styrerutdanning ved høyskolen i Oslo. Hun har jobbet over 20 år i barnehage. De første årene var hun pedagogisk leder. Hun har vært styrer i en kommunal barnehage siden 2009.

«Tina» er utdannet barnehagelærer og jobbet 11 år som pedagogisk leder før hun ble styrer for syv år siden i en barnehagekjede. Hun har tatt styrerutdanning på høyskolen i Oslo og er halvveis i en master i ledelse.

«Tonje» er utdannet barnehagelærer. Etter å ha jobbet som pedagogisk leder noen år, skiftet hun beite og ble ledere i flere forskjellige private selskap før hun ble styrer for fem år siden. Hun har tatt styrerutdanning på BI. Hun arbeider i en barnehagekjede

«Maria» er utdannet barnehagelærer. Hun har tatt veilederutdanning og styrer utdanning på BI. Hun har vært styrer i syv år i en barnehagekjede.

«Torill» er utdannet barnehagelærer. Hun har videreutdannet seg innen spesialpedagogikk og har tatt styrerutdanning på BI. «Torill» er den som har lengst styrer erfaring av informantene med hele 21 år i en foreldre eid barnehage.

3.4 Forholdet mellom teori og empiri

Gjennom masterprogrammet på NTNU har jeg fått innblikk i interessant litteratur som omhandler relasjonsledelse, autentisk ledelse og coaching. Denne litteraturen har jeg tatt med meg inn i denne studien. Etter at jeg var på oppstartsseminaret for masteroppgaven da problemstillingen og intervjuguide skulle utformes begynte mine søk på Google Scholar og ORIA. Et utall av ord og søkefraser både på norsk og engelsk har blitt søkt på: autentisk, verdier, roller, relasjon og mestring er noen av ordene som har blitt søkt på. Veilederen min anbefalte meg også å se nærmere på hennes doktorgrad. Ut fra hennes avhandling fant jeg relevant litteratur til min studie.

Teorikapitlet tok gradvis form etter at det meste av analyseprosessen var gjennomført. Analyseprosessen var etter min oppfatning den mest inspirerende delen av studien da styrernes uttalelser og teoriens relevans ble forent og tydelig.

3.5 Forskerrollen og forforståelse

Temaet tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats er et veldig aktuelt og viktig tema for meg ettersom mitt daglige arbeid innbefatter nettopp disse temaene. En antagelse inn i studiet var at styrerne kunne oppleve det som belastende å stå alene i arbeidet. For å finne ut om mine antagelser var riktig, valgte jeg å formulere åpne spørsmål og spørre dem om hva de synes er utfordrende. På den måten fikk de mulighet til å fortelle fritt om sine tanker og arbeidet sitt rundt tidlig innsats, i tråd med Tjora (2017).

Mine opplevelser og erfaringer som jeg har med meg inn i studien, har vært nødt til å legges til side, og det har vært en utfordring gjennom hele studiet. Med god hjelp og nyttige diskusjoner med min veileder har gjort meg bevisst rundt dette. Allikevel kan det representere en svakhet hos meg. Imidlertid forklarer Kvale & Brinkmann (2015) at begrepsmessig kunnskap om temaet for en undersøkelse kan bidra til å skape orden og mening når man utfører og analyserer intervjuene. Det er derfor vesentlig å reflektere over sin egen posisjon, og foreta en eksplisitt redegjørelse for sin egen antatte påvirkning på prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2015).

3.6 Utforming av intervjuguide

På bakgrunn av mitt arbeid i Familietjenesten og erfaringene jeg har gjort meg i samhandling om tidlig innsats i kommunens barnehager, ble utformingen av intervjuguiden utarbeidet med den hensikt å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats. Med andre ord ble Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i det jeg ønsket å vite. Selve innledningen til intervjuguiden startet med å informere informantene om oppgaven og selve temaet på studien. På den måten gi informantene et innblikk i hva det hele skulle dreie seg om. Samtidig som den innledende samtalen kunne skape en relasjon mellom intervjuer og informant.

Thagaard (2013) påpeker viktigheten av å stille spørsmålene slik at svarene informantene gir knyttes opp mot beskrivelser av konkrete handlinger og hendelser. Med god hjelp fra min veileder la jeg vekt på å skille mellom spørsmålene hvor styrerne skulle beskrive arbeidet sitt og spørsmål hvor de skulle formidle sine opplevelser og vurderinger. Dette skillet ble konkret utformet ved å dele intervjuguiden opp i en tematisk del (beskrivelser) og en dynamisk del (vurderinger og opplevelser). De avsluttende spørsmålene i intervjuguiden ble utformet som nøytrale med tanke på at informantene skulle ha en positiv opplevelse av å bli intervjuet. Helt avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noe å tillegge som de ikke hadde blitt spurt om.

3.7 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført høsten 2021 da pandemien i Norge preget barnehagehverdagen i stor grad. Det krevdes planlegging og noen omlegginger for at jeg skulle komme på besøk fordi bemanningssituasjonen var vanskelig for styrerne. Intervjuene foregikk på ulike tidspunkt som passet styrerne med noen dagers mellomrom. Dybdeintervjuet kan formes på mange ulike måter, men i grove trekk går det gjennom tre faser- oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora 2017).

Selve intervjuene foregikk på styrernes respektive kontor. Det gjorde at de oppholdt seg i trygge rammer og det skapte en god atmosfære. Intervjuguiden ble ikke testet på forhånd. Imidlertid var alle deltagerne muntlig forberedt på telefon i forkant av mitt besøk. Hvert intervju startet med en kort gjennomgang hvor jeg fortalte om hvordan intervjuet skulle foregå og understreket nok en gang at datamaterialet vil bli anonymisert og det hele var helt frivillig. Deretter skrev de under på samtykkeskjemaet før jeg startet opptaket.

Under selve intervjuene opplevde jeg at det ble flyt i samtalene våre og det opplevdes som en god og avslappende stemning i rommet. Det var lite behov for å stille spørsmålet to ganger eller hjelpe dem underveis. Jeg hadde en notatblokk hvor jeg skrev ned stikkord som jeg opplevde som viktige. I fire intervjuer gikk samtalen naturlig mot en avslutning etter ca. en time, mens Maria hadde mye på hjertet og intervjuet varte i nærmere to timer. I etterkant av at opptakeren var slått hadde vi ca. 15 minutter hvor vi snakket om hvordan de hadde opplevd å bli intervjuet. Å bruke tid i et intervju, å føle at man utleverer seg eller utfordres til å være spesifikk og konkret krever noe av informanten (Tjora 2017). På tross av krevende spørsmål, var alle entydig positive til det de hadde vært med på. Torill sa at hun hadde glemt at opptakeren sto på. Mia uttalte at hun følte seg privilegert som hadde fått mulighet til å få en «time out» fra det daglige virke og reflektere sammen med meg. Dette utsagnet støttes av Tjora (2017) hvor dybdeintervjuet representerer en sjelden mulighet for høy tenkning. Tonje som var den første jeg intervjuet spurte om hun kunne ta med seg spørsmålene i intervjuguiden videre som inspirasjon i sitt videre arbeid med personalet. Det gjorde at jeg tilbød de andre styrerne det sammen. En av informantene uttalte at hun fikk en kroppslig reaksjon i løpet av intervjuet og formildet at det skapte dype refleksjoner hos henne. Mine opplevelser støttes av Kvale & Brinkmann (2015) som forklarer at et velfungerende forskningsintervju kan oppleves både berikende og som en fin opplevelse for den som blir intervjuet.

Styrerne fikk tilbud om å lese igjennom transkripsjonen, men ingen av dem hadde behov for det. Imidlertid uttrykte alle fem et ønske om å få lese oppgaven når den ble ferdig.

Kvale & Brinkmann (2015) betegner forskningsintervjuet som et «håndverk». Med denne betegnelsen gikk jeg i gang med intervjuet med ydmykhet og takknemlighet for at informantene hadde satt av tid til meg. Dersom jeg skal tillate og evaluere meg selv opplevde jeg av å ha stor nytte av å ha en relasjonell tilnærming og være meg selv i møte med dem.

3.8 Transkripsjon

Transkripsjon betyr omdanning av muntlig samtale til en skriftlig tekst. Denne oversettelsen fra muntlig til skriftlig form, innebærer at den nonverbale delen av kommunikasjonen blir borte. I tillegg tapes også stemmeleie, åndedrett og intonasjon. Transkripsjonen blir dermed en svekket og ufullstendig gjengivelse av intervjusamtalene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Tjora (2017) forklarer at man kan anta at et timelangt dybdeintervju utgjør et dagsverk i transkripsjonsarbeid. Det stemte godt overens med mine erfaringer. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende og opplevde det som et tidkrevende arbeid. Transkripsjonen foregikk på bokmål hvor jeg skrev i et Word-dokument fortløpende med opptakeren. Det ble mange avspillinger av lydopptaket slik at jeg forsikret meg om at jeg hadde fått med meg alt ordrett. Ingen av informantene hadde utpreget dialekt. Maria sitt intervju var mest krevende fordi hun snakket veldig fort og hadde mye på hjertet. Den som skal transkribere har et etisk krav om alltid å fremstille informanter på respektabelt og at noe justering og opprydning må forventes i overgangen fra muntlig til skriftlig språk (Tjora, 2017). Det gjorde meg trygg på at det var «lov» å foreta visse justeringer og endringer i setningsoppbyggingen.

Jeg har byttet navn på styrerne og barnehagene de jobber i for å sikre anonymiteten. Jeg lagde meg en egen oversikt over hva tegn og navn betydde i anonymiseringsprosessen. Selve transkripsjonsarbeidet opplevdes som krevende og tok mange flere timer enn jeg hadde først beregnet. Den største delen av tiden gikk med til å få lyden ned i tekst.

Etter at opptakene var transkribert, ble alle opptakene slettet.

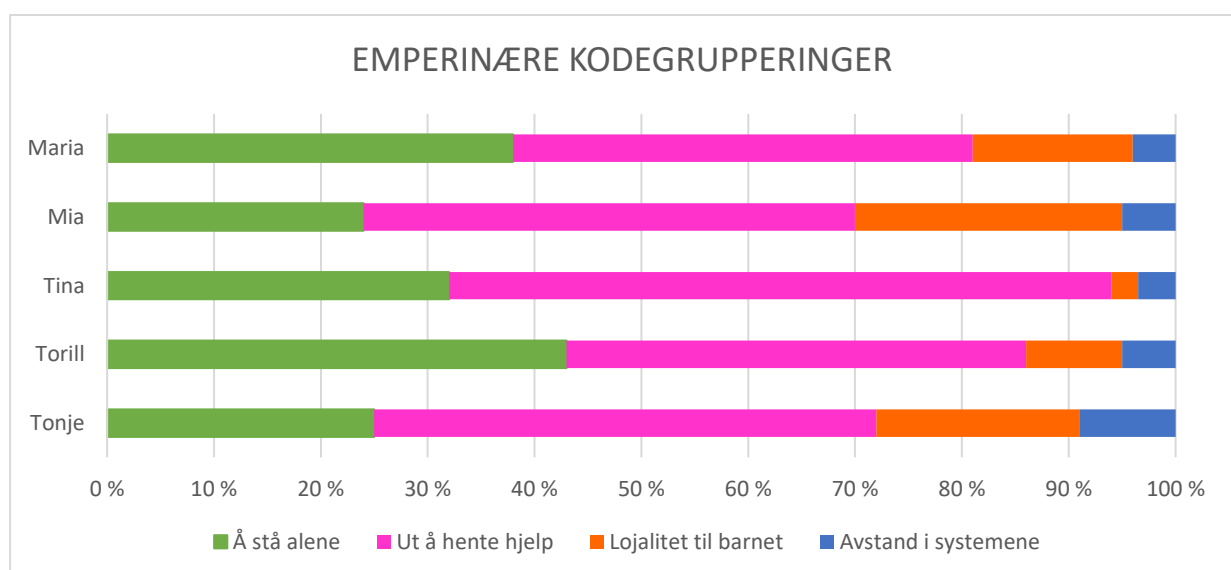
3.9 Analyseprosessen

Etter at transkripsjonen var gjennomført var det helt nødvendig å få hjelp av veilederen min til å komme videre. Jeg følte meg overveldet og greide ikke å finne ut hvor jeg skulle begynne. Hvordan skulle jeg angripe 50 sider med transkribering? Hun rådet meg til å lese transkripsjonen nøye og for finne temaer, følelser og erfaringer og dele dem inn i kodegrupper. I tillegg gi disse kodegruppene farger. Dessuten har jeg som nevnt tidligere boka til Tjora og hans Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) med meg i prosessen. I SDI-modellen operere vi kun med et nivå av koder og fast vend en ren induktiv strategi. Målet med kodingen er tredelt: 1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora, 2017).

Jeg opprettet et Word-dokument med en tabell hvor hvert utsagn systematisk ble telt. Hver rad i tabellen tilsvarte en ny kodegruppe. Den samme prosedyren gjentok jeg med alle intervjuene samtidig som hvert utsagn fikk en farge. Jeg ble overrasket over hvor mange fellestrekk det var i informantenes uttalelser når de fikk egne farger. Helt til slutt forsøkte jeg å finne ut hvilke fager/kategorier pekte seg ut i hele tabellen. Hva var kjernen i barnehagestyrerens erfaringer?

Analysearbeidet gjorde at jeg endte med 22 sider med til sammen 901 empirinære koder og sju fargekoder som etter hvert ble redusert til fire; Styrernes verdier styres av «lojalitet til barnet». Komplexiteten i arbeidet gjør at de føler «å stå alene». Dessuten erfarer de «avstand i systemene». Imidlertid opplever de at det er mulig «å hente hjelp».

Figure 2: Emperinære kodergrupperinger



Overfor vises størrelsen på hver kodegruppe i prosent. Det ble med denne framgangsmåten lett å se størrelsen på hver kodegruppe. Imidlertid viser ikke prosentandelen hvor lang tid hver av informantene snakket om de ulike temaene i intervjuet. Isteden viser diagrammet hvordan de forskjellige fargekodene fordeler hos hver informant.

Etter kodingen var gjennomført ble det tydelig at det var noen få utsagn som utmerket seg, som jeg har valgt å lage en underkategori av «lojalitet til barnet». Denne har jeg kalt «Gjøre en forskjell» hvor styrerens verdidimensjon kommer fram som omhandler et inderlig ønske om å gjøre en forskjell for barna på barnehagen. Diagrammet overfor gir derfor en oversikt over hvilke overskrifter jeg har bygget empirikapitelet på.

3.10 Studiens kvalitet

I en kvalitativ studie som dette hevder Kvale & Brinkmann (2015) bør inneholde både fakta spørsmål og meningsspørsmål. Når det gjelder kvalitet i kvalitative studier, handler det om velbegrunnede valg, og systematisk arbeid for å oppnå troverdige resultater, og dette diskuteres gjerne med henblikk på pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet), og generaliserbarhet (Tjora, 2017). I intervjustudier kan pålitelighet dreie seg om hvorvidt spørsmålene som stilles er (ubevisst) ledende og hvorvidt koding og transkripsjonene gjenspeiler det faktiske innholdet i intervjuene på en god måte (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre forklarer de at reliabilitet henviser til om et resultat kan gjentas på andre tidspunkter og av andre forskere ved hjelp av den samme metoden. Tjora (2017) forklarer at studiens validitet styrkes gjennom at spørsmålene som forskeren stiller, faktisk gir svar på oppgavens problemstilling. I lys av dette har det vært viktig å arbeide grundig med intervjuguiden for å være best mulig forberedt før datainnsamlingen. Under intervjuene har jeg forsøkt etter beste evne å være nøytral og ikke stille ledende spørsmål. Jeg opplevde at informantene våget å uttrykke seg oppriktig om Familietjenesten på tross av at de visste at jeg jobber der. Det er selvsagt en fare for at jeg har tolket svarene jeg fikk, men jeg har hele veien forholdt meg til båndopptageren og transkribert ordrett hva informantene sa under intervjuet. Ved å foreta formålstjenlige metodiske valg, og ved å forankre sine funn i tidligere forskning, vil studiens gyldighet styrkes (Tjora, 2017). Det foreligger mye forskning på ledelse, men ikke spesielt på lederskap i en barnehage. Jeg har forsøkt å knytte mine funn opp mot relevant teori, forskning og litteratur. Det har vært interessant å se at styrerne hadde mange fellestrekk i sine refleksjoner. Likevel har studien begrensninger når bare 5 styrere er dybdeintervjuet og funnene er ikke representative for flere enn disse 5. Det betyr at resultatene ikke kan regnes som universelle, men heller at de skal danne et utgangspunkt for en form for økt forståelse av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Selv om studien er for liten med fem intervjuobjekter til å si noe generelt om alle styreres erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid, vil funnene i denne studien kunne brukes i arbeidet med å utvikle nye samhandlingsformer med tanke på å bedre samhandlingskulturen i kommunen og nå målene i Oppvekstreformen.

3.11 Ethiske betraktninger

Intervjuguiden ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) den 22.10.2021 (vedlegg 3.). I gjennomføringen av studien har det hele tiden vært søkelys på forskningsetiske retningslinjer. All informasjon som ble utvekslet i telefonsamtalen i forkant av intervjuet og i selve intervjuet har blitt behandlet konfidensielt. Ingen

personopplysninger har blitt lagret digitalt. Identifiserbare opplysninger om styrerne ble anonymisert mens jeg transkriberte. Deltagerne ble fra første henvendelse informert om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet og at det hele veien var basert på et informert samtykke. Dessuten ble hver og en tilbudt å lese igjennom transkribert intervju noe de takket nei til. Imidlertid ønsket de å få lese oppgaven når den ble ferdig. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at de ble inspirerte og at spørsmålene skapte refleksjon.

Når det gjelder mulige konsekvenser for den enkelte deltakeren i studien, så formidlet de derimot det motsatte. Alle fem deltagerne var som nevnt tidligere entydig positive. Jeg opplevde at de hadde et avslappet forhold til det de hadde fortalt i intervjuet, at de har formidlet sine meninger som de kunne ha fortalt i andre sammenhenger også.

4 EMPIRI

I dette kapitelet vil jeg legge frem og analysere sentrale funn i det empiriske materialet som blitt frembrakt gjennom intervjuer av fem barnehagestyrere, for å kunne besvare problemstillingen: «Hvilke erfaringer har 5 styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de?» I metodekapitlet beskrev jeg analysene som har blitt utført og som leder frem til de fem kategorier/kodergruppene. I dette kapitelet vil jeg fremstille meningsinnholdet i de ulike kategoriene med fortolkninger. Kapitelets første avsnitt vil inneholde konkrete utsagn som jeg har dvelt med rundt barnehagestyrernes verdier «Gjøre en forskjell». Deretter «lojalitet skal ligge hos barnet», Avsnitt tre inneholder utsagn som viser kompleksiteten i arbeidet som jeg har valgt å kalle «orkanens øye». Avslutningsvis presenteres kategori fire og fem som heter «Avstand i systemene» og «Ut å hente hjelp». Videre vil jeg lege frem utsagn som illustrere funnene og meningen i hver av kategoriene.

4.1 Gjøre en forskjell

De fem informantene Maria, Mia Tonje, Torill og Tina har alle beskrevet at stillingen som styrer har en stor personlig betydning for dem. Da de ble intervjuet ble de spurt om hva som motiverer dem?

«Vi kan jo gjøre en forskjell! «Det er verdens viktigste jobb» (Mia)

«Jeg føler at jeg kan utgjøre en forskjell. Det så spennende. Det betyr noe det du gjør på godt og vondt». «Jeg føler det er et kall» (Tina)

«Jeg kan være med påvirke andre barns barndom. Skape god barndom for de barna som går her. Det gjør meg nesten tykk i halsen når jeg snakker om akkurat det» (Tonje)

«Jeg har en fantastisk gjeng som jobber her. De er genuint interessert i ungene og jobben sin» og «vi har en verdiplattform» (Mari)

«Verdigrunnlaget er barnesynet og deres egenverdi» (Torill)

Gjennom arbeidet sitt tett på barna i barnehagen formidler Maria at hun kan utgjøre en forskjell og hun reflekterer over at hun har verdens viktigste jobb. Det understreker at hun opplever at hun er en del av noe større enn sitt eget arbeidsforhold, nærmest et samfunnsoppdrag. I likhet med Maria, så snakker Tonje om at hun er med på å skape god barndom for barna som går på barnehagen. Dette gir assosiasjoner til at hun forstår barns tid i barnehagen som en viktig del av deres liv, altså som at det ikke er et skille. Sett i lys av Marias utsagn gir dette mening på en måte at også hun ser hva de kan gi barn av gode erfaringer i barnehagen, vil kunne gjøre en forskjell for dem i livene deres. Styrerne gir tilkjenne en overlapp mellom personlige og organisatoriske verdier. De ovennevnte uttalelsene illustrerer hvordan informantene opplever en ekte og dyp mening med arbeidet sitt og en bevissthet om at verdier, holdninger og handlinger påvirker barna de arbeider for og med. I denne sammenheng blir verdiene selve drivkraften og motivasjonen i arbeidet. Verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Jacobsen & Torsvik 2018). Barna har behov for autentiske

voksne som beskytter barndommen deres. Barnehagen og deres ansatte skal anerkjenne og ivareta barndommens egenverdi.

4.2 Lojaliteten skal ligge hos barnet

Det genuine og inderlig som alle fem informantene formidler ovenfor, sammenfaller med læreprofesjonens etiske ansvar. Der står det: «*Vår lojalitet ligger hos barnehagebarn og elever for å fremme deres beste.*» I sine intervjuer sier de eksempelvis:

«Vi skal være trygge på at vi har gjort så godt vi kan. Er det et barn som skal ha hjelp fra noen andre utenfor barnehagen? Vi har kanskje ødelagt et liv fordi vi ikke har gjort det vi skal.» (Mari)

Mari illustrerer i sitt utsagn at hun er opptatt av at barnehagen skal være observante, bevisste og ansvarlige voksne som har den nødvendige kompetansen til å gjenkjenne og avdekke eventuelle tegn som skal meldes videre til andre instanser. Utsagnet vitner også om et alvor når hun går så langt å si at barna kan få et ødelagt liv dersom barnehagen ikke gjør jobben sin. Mari spør:

«Hva er riktig innsats for dette barnet?»

Barnehageansatte må for holder seg til etiske dilemmaer daglig. Det appelleres til deres samvittighet. I barnehagen er det små mennesker som er sårbare og noen ganger oppstår det alvorlige situasjoner der det virkelig er vanskelig å vite hva som er rett eller galt. Det gjør at sårbare barna er helt avhengige av et kompetent personale i barnehagen. Maria uttrykker det slik:

«Vi må ha lojalitet til barnet.» (Maria)

Når Maria understreker at vi må ha lojalitet til barnet så kan det tyde på en viss usikkerhet. Gjør vi det? Torill er også usikker og stiller følgende spørsmål:

«Hvorfor melder barnehager så lite?» (Torill)

Torill reflekterer over hvorfor barnehagepersonale ikke kontakter barneverntjenesten i tilstrekkelig grad dersom de er bekymret for om et barn får god nok omsorg. Loven sier at hun og andre offentlig ansatte har meldeplikt etter barnevernloven § 6-4 når det er grunn til å tro at et barn blir utsatt for alvorlige mangler ved den daglige omsorgen eller annen alvorlig omsorgssvikt. Statistikk fra Bufetat støtter Torills spørsmål. Siden 2017 har antallet bekymringsmeldinger fra barnehager gått ned hvert år. I 2020 var antallet meldinger fra barnehager på det aller laveste i løpet av perioden 2013-2020. Det innebærer at bare 4-5 prosent av bekymringsmeldingene til barnevernet kommer fra barnehagene. Torill og de andre ansatte i barnehagen kommer tett på de sårbare barna, men også tett innpå foreldrene. Dette kan oppleves som et dilemma. Det er viktig å ha med seg at lojalitet gjør medarbeidere sårbare. De legger mye på sine skuldre og det kan se ut til at lojaliteten ikke bare er relatert til jobben deres, men til deres personligheter. Når Tonje sier at hun er redd for at barnehagen ikke har gjort det de kan viser at de kontinuerlig må spørre seg selv hvor lojaliteten ligger.

«Hva har vi gjort overfor det enkelte barnet?» (Tonje)

Tonje reiser nærmest et likelydende spørsmål som de andre informantene. Gjennom disse uttalelsene signaliserer informantene en kontinuerlig selvransakelse om barnehagen har gjort nok. I utdanningsdirektoratets regelverk står det: «*Alle som jobber i barnehagen må følge med på barna i barnehagen og være oppmerksom på forhold hvor*

det kan være aktuelt å melde fra til barnevernet.» Når Tonje og de andre styrernes spør seg selv om de gjør nok for de sårbare barna, reiser det viktige spørsmål. Oppstår det en uenighet med seg selv? En etisk konflikt? Statistikk som nevnt ovenfor viser at barnehager i alt for liten grad tar kontakt med andre tjenester når et barn har utfordringer og vansker sett i forhold til deres daglige kontakt og mulighet for innsikt i barns og familiers hverdag. Gjennom uttalelsene informantene gir overfor, signaliserer at de er opptatt av om de gjør nok for barnet, om de tar de nødvendige grepene og har trygghet til å handle. Etisk refleksjon og handling reiser spørsmål om hva som er rett og galt, godt og ondt å tenke og å gjøre (Kvalsund 2014).

4.3 Om å stå alene midt i «orkanens øye»

Styrerrollen i praksis kan beskrives som å «stå i orkanens øye», i et komplekst samspill mellom roller, relasjoner, ensomhet og finne sin vei. I intervjuene beskriver informantene at arbeidet deres er preget av høy grad av kompleksitet, en «midt imellom rolle» hvor de skal være en motivator og veileder samtidig som de skal administrere.

«Jeg har veldig mye ansvar. Jeg må ha en slags trygghet. Jeg vet ikke om jeg kunne ha vært daglig leder i den barnehagen her dersom jeg var nyutdannet. Du må ha en ballast. Du må være tøff rett og slett. Du må tåle en støyt. Det er ganske mye tøffe ting, tøffe avgjørelser man skal ta. Av og til i forhold til for eksempel personalet eller foreldre som ikke er fornøyd. Ja, det er uendelig mange ting som kan som kan skje her i barnehagen.» (Tonje)

Sitatet viser at Tonje opplever styrerrollen som krevende og komplekst lederskap, at arbeidshverdagen innebærer at hun må håndtere mange ulike situasjoner, for eksempel oppfølging av personalet og foreldresamarbeid. Hun sier at man må ha en ballast og være tøff for å håndtere utfordringene hun møter. At dette er egenskaper som kreves for å være en god leder. Med dette som bakteppe, viser Tonje egen forståelse, et bevisst og reflektert forhold til egen fungering. Tina er opptatt av delingskultur og relasjonelt lederskap. Hun uttaler:

«Den størst jobben er det relasjonelle til å drive en barnehage hvor det er godt arbeidsmiljø som igjen gir et godt tilbud til barna- Jeg er veldig opptatt av det mellommenneskelige og det faglige. Vi skal være en lærende organisasjon. En organisasjon som deler kunnskap med hverandre og som ser verdien av at alle har noe å komme med uavhengig hvor mye eller lite det er har gått på skole. Det er det viktigste delen med av jobben min. Jeg og så opplever at jeg må være rørlegger, lege og psykolog. Det har overrasket meg mest med jobben. Hvor mye mine ansatte og mennesker rundt meg tror at jeg kan ordne i kraft av at jeg er lederen.» (Tina)

Synspunktet som kommer til uttrykk ovenfor viser at Tina har sett og erfart at hun som leder må ha evnen til å skape et godt arbeidsmiljø, at alle medarbeidere er viktig på hver sin måte og kan styrke hverandre. På den måten kan hun bidra til en positiv utviklingsprosess både for seg selv og for sine ansatte. Ledelse handler dypest sett om kunsten å bevege seg selv og de en leder i retning av det ønskelige (Kvalsund 2014).

Tina uttrykker også overraskelse over hvor stor tillit medarbeiderne har til at hun skal ordne opp. Tillit er ikke noe du får, men må gjøre det fortjent. En tillitsløs leder er moralsk sett avsatt, og tilliten avgjør hvor stor påvirkningskraft lederen har (Spurkeland 2012). Utfra Tinas opplevelse kan det se ut til at Tina har opparbeidet seg stor tillit blant de ansatte. I relasjonsledelse er det dialogen som er viktig fordi det handler om å bygge relasjoner og tillit. Når tilliten er på plass, vil hun kunne motivere medarbeidere på en god måte og dermed skape resultater. Mia illustrerer det slik:

«Det å være styrer er å finne retning for barnehagen din da, finne hva du står for, jobbet mye i personalgruppa. Hva er Grønnerød barnehage Holdninger! Finne folk som passer og trives sammen. Vet fra tidligere at det betyr mye. God tone blant de ansatte. At de gleder seg til å komme på jobb. Bruke folka til det de er gode til. Jobben er å holde i trådene se til at de gjør et stykke arbeide. Være påkoblet. Det er en stor jobb. Det er mange utfordringer man møter.» (Mia)

Som det kommer frem av utsagnet ovenfor så er Mia opptatt av å ha påkoblede ansatte med gode holdninger. Det stemmer godt overens med hva Kunnskapsdepartementet setter søkelys på:

“ I barnehagen skal alle barn oppleve å bli sett, forstått, respektert og få den hjelp og støtte de har behov for. Personalet skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna som grunnlag for trivsel, glede og mestring” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16).

Mia ser viktigheten i å ta tak i hver enkelt medarbeiders styrker og hvordan det kan bidra til motivasjon og eierskap for de ansatte. Dette kan ses i sammenheng med det Jacobsen & Thorsvik (2018) skriver om situasjonsbetinget ledelsesteori. Forskingsresultater sammenfattes ofte i at gode og velfungerende relasjoner mellom leder og medarbeider fører til at medarbeidere tenker mer positivt både omkring arbeidsoppgaver og organisasjon, sin egen person og fremtidsmuligheter i organisasjonen, presterer mer for å bidra til å realisere organisasjonsmessige mål, og velger å bli i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2018 s. 443). Videre i sitatet til Mia uttaler hun også at hun må være påkoblet. Gjennom denne uttalelsen signaliserer hun at har forståelse for mellommenneskelige prosesser. Hennes oppmerksomme eller mentaliserende evne vil øke sjansen for at medarbeiderne hennes får utnyttet sitt potensial. «Mentalisering kan forstås som evnen til å være bevisst, eller årvåken, for egne og andres tanker og følelser (Fonagy & Target, 1998 s.92). Maria beskriver sitt arbeid på følgende måte:

«Det må vel være det å få lov til å være med på å påvirke. Det å være med og gjøre en forskjell. Det at vi har et godt system som gjør at vi ivaretar barna og barnas utvikling og når du merker det at det er noen form for avvik det er da du merker om du er en høy kvalitets barnehage eller ikke. Det mest krevende er å jobbe med personal. Det er kjempekrevende, men når det flyter så er det jo gøy. Det er en investering og et prosjekt. Man kan aldri sitte bakpå og jeg må passe meg for du møter hele tiden nye ting.» (Maria)

Maria uttaler at hun får være med på å påvirke. Utsagnet kan vitne om at hun opplever at lederrollen gir henne muligheter til å fremme tankesett som gir de ansatte ønske om å utvikle seg, og som bidrar til motivasjon til å gjøre en forskjell for de barna de jobber med. «Human agency» er en teori om menneskets utvikling, fremgang og forbedring. Bandura (2006) beskriver i sin teori at det handler om å oppleve seg selv som et JEG som kan bevege verden. Maria beskriver videre at personalarbeid er en krevende jobb. Styrerrollen skal dekke en viktig rolle med formelt og uformelt følge med på medarbeidernes trivsel, motivasjon og engasjement i positiv retning. Marias opplevelser gir grunn til å tro at hun har en genuin menneskeinteresse. Relasjonell atferd handler om å våge å gå tett på folk og ha evne til å kommunisere med sine medarbeidere slik at de kjennet de blir forstått. Maria beskriver personalarbeidet som en investering og et prosjekt «Ekte lederskap handler om å våge å utfordre det etablerte, om å våge å stå for noe mer og om å våge å bruke hele seg (Kotter, 1999).

Maria avslutter med at hun ikke kan sitte bak på, men må være fremoverlent og ta imot endringer. Organisasjoner, i denne sammenheng barnehagen til Maria, vil stadig være i behov av å gjøre endringer og forbedringer. Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt

endringer foregår (Amundsen & Kongsvik, 2019). Torill beskriver kompleksiteten på følgende måte:

«Det er mange mennesker som skal fungere og jobbe sammen. Vi har blitt satt på prøve i over to år nå. Det er også en utfordring å få alle med. Utfordringen kan være at vi kan sitte i ledergruppa og snakke om det, men så skal vi dra det videre til avdelingsmøter og det skal settes i verk. Målet er det skal komme barna til gode. Det skal merkes. At alle skal forstå at de er viktige. Selv om du er en assistent eller fagarbeider så kan du utgjøre en forskjell. Det å få alle til å forstå viktigheten av den jobben du gjør og være seg ansvars bevisst.» (Torill)

Sitatet viser at Torill er opptatt at alle medarbeiderne skal bli sett og oppleve at de har en viktig funksjon ut fra sine kunnskaper og utdanningsnivå. Forståelse virker å være selve fundamentet i Torills relasjon til sine medarbeidere. Når Torill viser forståelse, utløser det positive følelser ifølge selvbestemmelsesteorien til (Ryan & Deci, 2017). Teorien understreker viktigheten av at ledere støtter opp under menneskers autonome selvregulering og deres kompetanse. Når Torill opplever det som utfordrende å få alle med så viser hun har empati og evne til å kommunisere slik at andre kjenner at de blir forstått. Manger & Wormnes (2018) hevder at mennesker er mer villig til å adoptere verdier og atferd som er foreslått av personer de føler seg knyttet til, og som de stoler på. Ifølge sitatet til Torill så opplever hun det som vanskelig å bringe informasjon og beslutninger som tas i ledergruppen videre. Forskning viser at proaktive holdninger hos ansatte stimuleres ved informasjon. Det er Torills ansvar å oversette og kommunisere ny informasjon til de ansatte slik at de vil huske og leve opp til den.

4.4 Avstand i systemene

Kravet til god samhandling mellom de ulike tjenestene finnes i flere lover. Imidlertid er det opp til den enkelte kommune å vurdere hvordan den tverrfaglige samhandlingen skal foregå. Det er ikke enkelt å få til god samhandling som gir helhetlige og sømløse tjenester i praksis. Torill reflekterer på følgende måte:

«Relasjoner er viktig! Det å få et ansikt på de forskjellige tjenestene.» (Torill)

«Bare det å vite om hverandre. Ha et ansikt og vite hva de forskjellige kan bidra med. Hva kan dere hjelpe oss med? Hva kan vi oppnå med å ringe?» (Torill)

Torills utsagn vitner om at hun etterlyser menneskelige møter hvor ansatte er trygge i møte med hverandre. Torill fremstår som relasjonskompetent, at hun er opptatt av relasjoners betydning for gode menneskemøter. Torill ønsker å få et ansikt i de ulike tjenestene. Med andre ord kan det synes at hun ønsker at de ulike tjenestene skal bli mer menneskeliggjort. Jan Spurkeland beskriver det slik i et av sine foredrag: «En god relasjon kvalifiserer hjelperne. De som befinner seg på avstand kan kun administrere andre – ikke lede dem eller hjelpe dem.» I Torills utsagn stiller hun også spørsmålstegn til hva hun vil oppnå med å ringe. Utsagnet kan tyde på at hun mangler kjennskap til kommunens tjenestetilbud. Altså det er en forutsetning at Torill kjenner til hva de ulike tjenestene kan bidra med for at barn skal få rett hjelp til rett tid. Tina spør:

«Hvordan ser de ut de som jobber i barnevernet?» (Tina)

Utsagnet til Tina er nærmest likelydende som Torill sitt. Hun ønsker å «ha et ansikt» og vite hvem de er de som skal hjelpe. Maria illustrerer det slik:

«Det er ikke nok at kommunen sender ut en mail» (Maria)

«Jeg opplever taushetsplikten kan være et hinder» (Maria)

Hvordan tjenestene i kommunen evner og markedsføre og spre informasjon om seg selv?

Mia gir følgende kommentar rundt det å stå alene:

«Barnevernet har jeg veldig god erfaring med for å trygge meg selv. Jeg synes at veien er veldig kort til å få noen svar eller tips på at jeg gjør riktige ting. Det har vært trygt når det har vært kjente folk fra barnevernet. Si Linda da, hun er min trygghet. Hun har vært med i noen saker. Når hun har vært med er jeg så trygg. Så er det noen unge folk der nede som jeg ikke har hatt så gode opplevelser med. Det har vært kjempevanskelig. Litt av det jeg snakket om tidligere er når ikke tryggheten er der så blir det vanskelig. Veldig mye handler om å være trygg. Når man kommer inn i et møte og man blir forklart at vi skal gjøre sånn og sånn. Det gjør alle som sitter i møtet mye tryggere. Hvor eldre jeg blir så har det blitt tydeligere for meg at den tilliten du skaper med å være trygg har så mye å si om hvordan det går.» (Mia)

Her forteller Mia om hennes praksiserfaring i møte med barnverntjenesten. Hun har gjort seg andre erfaringer enn hva Torill har gjort. Hun gir uttrykk for å ha «fått et ansikt». Hun har følt seg trygg når hun har møtt en kjent medarbeider. Tryggheten og ferdighetene til barnevernsarbeideren Linda har bidratt til troverdighet og skapt tillit hos Mia, en psykologisk trygghetsfølelse mellom henne og Linda. «Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll (Jacobsen & Thorsvik 2018). Det kan se ut til at Mia opplever en likeverdighet i samarbeidsrelasjonen med Linda. Mia påpeker også at struktur i møter skaper trygghet for henne og at hun ved denne uttalelsen har erfart at Linda avholder møter med struktur eller rekkefølge. På en annen side har hun også opplevd at tryggheten ikke har vært der når hun har møtt unge uerfarne barneverns medarbeidere. Mias opplevelse av trygget viser at Linda har forstått sin viktige oppgave med å skape tillit slik at Mia føler seg trygg i møtet. Mia uttrykker også at hun har erkjent at den tilliten man greier å skape er avhengig av hvordan det går. Kan vitne om at hun er i behov av å ha noen som hun stoler på og som jobber for fellesskapet. Videre forteller Tonje om sin opplevelse med å stå alene:

«Vi føler ofte at vi møter veggen uansett hvem vi snakker med. PPT kan mene at saken ikke hører hjemme hos dem fordi det handler om hjemmesituasjonen. Helsestasjonen møter vi lite hjelp og barnevernstjenesten kan si til oss at dere trenger en større bekymring for å sende en melding. Da har vi følt at vi står alene og vi opplever det som et veldig stort ansvar.» (Tonje)

Tonjes opplevelse av å møte «veggen» beskriver lite helhetlig tankesett hos samarbeidspartnerne til Tonje. Når hun ikke føler seg møtt trer følelsen av å stå alene med ansvaret fram. Med andre ord er det viktig for Tonje å føle verdsatt og møtt når hun avdekket et hjelpebehov. «Det må utvikles større relasjonell kapasitet og kompetanse i organisasjonen og blant aktørene. Aktørene må møtes på felles arenaer for å utvikle en felles problemforståelse og anerkjenne verdien av ulike kompetanser og tiltak. De må erfare at samarbeid gir bedre løsninger og en merverdi som tjenestene ikke kan oppnå alene» (Fafo-rapport 2020:02). Tjenestene Tonje har møtt, som barneverntjenesten og PPT, har et selvstendig ansvar for å rettlede henne til riktig instans slik at både Tonje og de som skal ha hjelp finner fram i tjenesteapparatet. En slik rettleiding kan bidra til at Tonje føler seg sett og får en opplevelse av helhetstenkning i arbeidet rundt barnet.

Mia på sin side har møtt «laget rundt barnet. Hun beskriver situasjonen på følgende måte:

«Vi har Kollegeteam, Drøftings team på PPT, Barneverntjenestens vakttelefon, Familietjenesten, Helsestasjonen som sitter på gode folk. Jeg tenker at det finnes mange

bra folk. Det er ikke alltid vi trenger instansene inn for å jobbe, men det er noen ganger vi trenger bekreftelse på at vi gjør ting riktig. At vi er på riktig vei. Trygghet igjen er alfa og omega» (Mia)

Sitatet til Mia viser tydelige at hun har gjort seg andre erfaringer enn hva Tonje har gjort. Mias beskrivelser gir grunn til å tro at hun har gjort seg gode erfaringer med å «hente hjelp», oppleve kollegastøtte og at det finnes et tiltaksapparat som vil hjelpe henne. Dyregrov (2010) fremmer kollegastøtte i sitt kapittel om å være hjelper og mener den viktigste støtten man får, er hos kollegaer. Mia fremhever at tryggheten må være på plass. Dette utsagnet forteller at hun har møtt samarbeidspartnere som har gitt henne emosjonell støtte, vist interesse for hva hun har lagt fram og anerkjennelse for hva hun har gjort. Ved å hjelpe og støtte hverandre gir kollegaer hverandre autonomi og tilfører hverandre kompetanse. Begge disse komponentene er viktige for engasjement og motivasjon (Wormnes & Manger, 2005).

Tonje, Mia og Torill har gjort seg ulike erfaringer rundt det «å stå alene», men felles for de alle tre er at de må føle en trygghet. De ønsker ha menneskelige møter hvor «ansiktene» møter dem med empati, gir dem konstruktive tilbakemeldinger og mestringsstro. Jo mer tillit, desto mer samarbeid. Det er lettere å søke hjelp hos noen som du føler du kjenner. I KS sin veileder «tiltak som virker» oppsummerer det slik: Likeverdighet i samarbeidsrelasjoner kan, når det fungerer på sitt beste, skape gjensidig utveksling av kunnskap og ressurser, læring og synergieffekt.

4.5 Ut å hente hjelp

I 2021 var 93,4 prosent av alle barn i alderen 1-5 år i barnehage (www.ssb.no/barnehager, lest 26.05.2022). Barnehagen er en utviklingsarena og de ansatte i barnehagen har en unik mulighet til å oppdage de risikoutsatte barna. Forskning viser at dersom barn er risikoutsatt på ett område, er det ofte på andre områder også. Barn og familier som er i behov av hjelp og støtte må avdekkes tidlig. De har ikke tid til å vente.

Familietjenesten er som nevnt tidligere et lavterskeltilbud som skal jobbe forebyggende uten at man trenger henvisning eller at det må fattes et vedtak av en tjeneste. Dessuten skal Familietjenesten koordinere familier videre i tjenestesystemet. Torill får spørsmål om hun og hennes barnehage har benyttet seg av Familietjenesten. Hun uttrykker det på følgende måte:

«Ja, vi har jo det. Det er et tilbud som er enklere å formidle til foreldre for at det er et lavterskeltilbud. Du forplikter deg ikke noe annet enn å ta en samtale. Da kan si nei når du ikke vil noe mer. Jeg opplever at dere har den fulle oversikt over hva som er av tilbud i kommunen.» (Tonje)

I dette utsagnet forteller Tonje at hun har identifisert noe, snakket med foreldrene om hva barnehagen har avdekket tidlig. De har utforsket sammen og hun har rådet foreldrene til at de skal kontakte Familietjenesten. Hun har forstått viktigheten av samarbeid og samarbeidets utviklingsmuligheter. Mennesker er mer villig til å adoptere verdier og atferd som er foreslått av personer de føler seg knyttet til, og stoler på. I kontakten med slike andre er det viktig å bli respektert, forstått og tatt vare på (Manger & Wormnes, 2018).

Svaret Tonje gir vitner om at hun har gjort seg gode erfaringer med å snakke med foreldre og få dem til å ta imot hjelp. Samtidig som hun opplever at barnet og familien blir lost videre til riktig instans av Familietjenesten.

Mia forteller her om sin erfaring:

«Jeg er kjempeimponert over dere. Det er et fantastisk tilbud i kommunen.»

«Jeg brukte det en gang hvor jeg rådet en ansatt som trengte råd å ta kontakt. Ring Familietjenesten! Jeg har ikke hørt noe etterpå, men at det finnes en tjeneste kan hjelpes med en liten puff på veien. Det er ikke alltid at det er et voldsomt hjelpebehov.»
(Mia)

Som det kommer frem av utsagnet ovenfor, har Mia rådet en av sine ansatte om å kontakte Familietjenesten. I sin funksjon som leder og med personalansvar har hun fått vite at en ansatt har en utfordring på hjemmebane. Mange ledere er usikre på hvilke spørsmål man kan stille sine medarbeidere. Imidlertid viser Mia at hun igjennom åpen dialog oppdager og har handlingskompetanse. Hun har gitt anbefalinger om å søke hjelp og har tillit til at Familietjenesten kan hjelpe med medarbeideren «over kneika». En støttende samtale kan bidra til å snu en vanskelig situasjon, eller oppdage noen enkle grep for å bedre situasjonen. Utsagnet nedenfor gir ytterligere eksempel på en styrers kontakt med Familietjenesten. Tonje sier:

«Vi har blitt mye flinkere takket være Familietjenesten. Fordi at det kalles lavterskel. Det er så mye mer ufarlig. Det er gull for oss. Bare at jeg kan gå tilbake til gruppa mi å fortelle at nå har Familietjenesten jobbet sånn og sånn. Det har vært et prosjekt og nå går det over til en varig tjeneste. For min del som leder og kan si det til folka mine at nå må være gode på å fange opp og identifisere barna tidlig. Vi har egentlig sett ting tidligere uten å gjøre nok.» (Tonje)

Synspunktet som kommer til uttrykk, illustrerer hvordan Tonje opplever det som ufarlig å kontakte Familietjenesten. Tonjes opplevelse gir grunn til ettertanke. Har barnevernets dårlige rykte ødelagt for at barn får hjelp tidlig? Er det slik at kommunen har manglet et ledd i tjenesteapparatet? Kan Familietjenesten være trygghetsskapende slik Tonje og de andre styrerne får støtte på veien? Tidlig innsats handler om å gjøre det ufarlig og enkelt å søke hjelp når man trenger det. Utsagnet til Tonje kan tyde på at hun syntes det har vært skummelt å ta grep tidlig. Det er det grunn til å stille spørsmål om Tonje og hennes barnehage har hatt en «vente og se» holdning. Denne mistilliten har siden 2006 kommet til uttrykk gjennom påstanden om at norsk skole er preget av en «vente og se»-holdning, en påstand som har blitt gjentatt så ofte at den etter hvert har vokst seg til en sannhet som også har smittet over på barnehagen. (Utdanningsforbundet, Temanotat 2018). Barnepsykolog Magne Raundalen har også uttalt at for få barnehageansatte varsler barnevernet om mistanke om omsorgssvikt. - Bortforklaring er et svik mot barna. Tina uttrykker det på følgende måte:

«Nå vet vi at familietjenesten finnes. Det er et uvurderlig tiltak spør du meg. Det å ha noen å drøfte med hvor man faktisk kan få tydelige råd om hvordan man skal gjøre det. Vi har jo rutiner på at vi skal skrive ned bekymringer og daterer opplysninger slik at vi kan hente opp ting siden.» (Tina)

Svaret Tina gir kan vitne om at hun opplever noe av det sammen som Mia og Torill har gjort. De har følt «å stå alene» med vurderingene som skal gjøres. De har kjent på sine egne sårbarheter og styrker. Styrerne har erfart at Familietjenesten har gitt dem relasjonell støtte og stått sammen med dem. Dermed trer det tydelig frem at styrerne signaliserer at de er i behov av trygghet på veien når de skal «ut å hente hjelp» til barna.

Torill på sin side gir følgende uttalelse:

«Jeg kan ønske meg at vi kan få hjelp tidlig uten at utfordringene er store. De trenger en innsats. Det er en god investering. Hvor mye det koster for å få spesialpedagogisk hjelp? Ved å sette inn en liten innsats så får vi igjen ti ganger så mye. Fokuset må endres til å ikke handle om penger.» (Torill)

Slik Torill beskriver det så ønsker hun at det skal være et skifte fra å se hjelp til barn som en utgift til å se det som en investering for fremtiden. KS lanserte i 2019 et verktøy Utenfor-regnskap, en økonomisk modell som beregner den mulige gevinsten av å lykkes med å hjelpe barn tidlig i livet slik at flere ungdommer kommer seg gjennom utdanningsløpet, flere inn i jobb og sikre at alle er en del av fellesskapet. Likeledes har flere kommuner tatt i bruk Asker Velferdslab, en modell for å koordinere tjenester til familier og ungdommer i en vanskelig livssituasjon. Torills utsagn underbygges i veilederen for spesialpedagogikk:

1.2 Formålet med spesialpedagogisk hjelp

Formålet med spesialpedagogisk hjelp er å gi barnet tidlig hjelp og støtte i for eksempel språklige og sosiale ferdigheter. Dette følger av barnehageloven § 31 andre ledd. Hjelpen skal bidra til barnets utvikling og læring. Hjelpen skal også bidra til at barnet blir bedre rustet til å starte på skole og til at barnet får nødvendig hjelp, slik at barnets vansker blir avhjulpet på et tidlig tidspunkt.

Maria gir følgende kommentar til det å «hente hjelp»:

«Jeg gleder meg til de fra PPT kommer til oss. De kommer etter at jeg sendte systemhenvisningen. Det bør jeg gjøre oftere. Vi er så prisgitt hvilke mennesker vi har rundt oss. Hva er det som gjør at vi får det til? Det er skremmende å tenke på hvor prisgitt en barnehage er i forhold til hvordan lederen fungerer.»

Uttalelsen til Maria beskriver begeistring og positivitet til å få hjelp fra PPT. Hun har spurt om hjelp gjennom en systemhenvisning, de kommer og det skaper lyst til å gjøre det oftere. Indirekte kan det tolkes som Maria har fått selvtillit. Samtidig som hun reflekter over hvor viktig en styrers evner, ferdigheter og kompetanse er for lederskapet i barnehagen. Styreren skal motivere, bygge styrker og ferdigheter hos sine medarbeidere i tillegg ha handlingskraft til å hente hjelp. Mestring og kompetanse handler om hva mennesker vet om verden, og at de kjenner til hvordan de skal gå fram for å oppnå optimale resultater (Manger & Wormnes, 2018).

5 DRØFTING OG OPPSUMMERING

Målet med denne studien har vært å vinne ny innsikt om erfaringene til fem barnehagestyrere i tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats. Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de? Gjennom samtaler med de fem styrerne har dette blitt undersøkt. Som nevnt innledningsvis er det regjeringens mål å styrke det tverrfaglige samarbeidet og tidlig innsats rundt barn og unge, «laget rundt barnet» (Meld: St. 6 (2019-2020)). I lys av studiens funn har det vært et mål å kunne si noe om hvordan Familietjenesten kan bistå i dette arbeidet? I dette avsluttende kapitlet vil jeg presentere de sentrale funnene i studiet og drøfte de sett i lys av tidligere forskning og teori på området. Jeg vil nå oppsummere hovedfunnene i min studie.

5.1 Å gjøre en forskjell

Det sentrale funnet i avsnitt 4.1, om å gjøre en forskjell, viser at samtlige styrerne har en tydelig positiv holdning til jobben sin. De forteller at de har en opplevelse av å skape barndommen for barna. Deres utdrag gir assosiasjoner til at verdier står sentralt i styrernes daglige yrkesutøvelse, en indre verdibasert motivasjon for arbeidet. For eksempel forteller styrerne at de har et brennende ønske om å bidra til det beste for barna og gjøre en forskjell. De opplever å ha verdens viktigste jobb, en yrkesidentitet som har en dypere mening for dem nærmest et samfunnsoppdrag. En av dem sa det så kraftfullt at hun opplever det som et kall, et begrep som oftest blir benyttet i kristne sammenhenger.

5.2 Lojaliteten skal ligge hos barnet

Styrene formidlet positive erfaringer rundt lojalitetsbegrepet. En av dem uttalte at jobben deres er å «få verdens viktigste verdier til å vokse». Imidlertid står de daglig overfor etiske dilemmaer i situasjoner hvor tvilen trer frem. En opplevelse av å holde noe av den andres liv i sine hender Løgstrup (1956). Spørsmål som hva gjør vi nå? Er vi lojale nok? Hvorfor melder vi så lite? Hva er det vi ikke ser? Er det kompetansen som stopper oss? Alle disse spørsmålene kan oppleves som en byrde og en følelse av utrygghet når de skal håndtere det de har oppdaget hos barnet eller i familien.

5.3 Om å stå alene midt i «orkanens øye»

Utfordringene trer tydelig frem når styrerne beskriver arbeidet sitt som komplekst. Lojaliteten oppover i systemet til privat eller kommunal barnehageeier samtidig som de skal være lojale mot sine medarbeidere. En styrer beskrev styrerrollen som å være «midt imellom». Et mellomledd hva angår informasjonsflyt ovenfra og bringe det videre til sine medarbeidere. Samtidig som en annen var overrasket over at medarbeiderne hennes trodde hun kunne ordne alt i funksjon av å være leder. Alle fem styrere beskrev jobben

sin som ensom eller å ha en opplevelse av å stå alene. Styrerne skal framstå som det trygge midtpunktet som skal skape ro midt i «orkanens øye». De skal være framoverlente og finne retning for barnehagen samtidig som de skal motivere for endringer, sørge for utvikling hos medarbeidere og ivaretagelse av enkelt individer.

5.4 Avstand i systemene

Styrerne uttrykker et ønske om å «få et ansikt» i de ulike tjenestene. Kjente ansikt skaper trygget i møte med de ulike tjenestene, at man får høre at det bare er å ringe. En styrer stilte det spørsmålet; «Er det bare å ringe? Man må vite det først før man tar opp telefonen». En annen uttalte «det er ikke nok at kommunen sender ut en mail og sier seg fornøyd med det.» Samlet sett har styrerne både positive og negative erfaringer fra samarbeid i tjenesteapparatet, avhengig av den enkelte fagpersonen de har møtt. Likevel er relasjon og gode menneskemøter noe av det viktigste de etterlyser. Følelsen av tillit skapes kun i menneskemøter hvor styrerne opplever at de blir møtt på en god måte av et annet menneske.

5.5 Ut å hente hjelp

Som det kommer frem i funnet som ble utledet i avsnitt 5.4, etterlyser styrerne en trygghet på veien når de skal hente hjelpe til barna, en trygghet når det oppleves skummelt å ta grep tidlig. Det er lettere å innta en vente -og se holdning når man føler seg på utrygg grunn. Styrerne har entydige positive erfaringer med å hente hjelp hos Familietjenesten, en buffer stilt opp mot de utfordringene de står ovenfor i arbeidshverdagen. Familietjenesten har gitt relasjonell støtte og stått sammen med dem i utfordringene.

5.6 Drøfting av funn

I det følgende vil jeg drøfte funnene i et mer overordnet perspektiv, der barnehagestyreres muligheter og utfordringer for relasjonsledelse settes i søkelyset, med tanke på tverrprofesjonelt samarbeid og tidlig innsats for barn i barnehagen.

5.6.1 Når verdier og lojalitet til barnet er avgjørende

Funn i denne studien viser at verdier og lojalitet til barnet er fremtredende når styrerne forteller om arbeidet sitt. Det synes å være en nær kobling mellom deres verdier og lojalitet til barnet og deres handlekraft i yrkesutøvelsen. Det kan se ut til at verdien om å gjøre en forskjell for barna har styrt deres yrkesvalg og hvordan de utøver yrket sitt. Sett i lys av teorien til motivasjonsforskerne Wigfield & Eccles (1992, 2000) om verdier som kilde til motivasjon, blir det tydelig at styrerne har en indre, verdibasert motivasjon for arbeidet. Dette stemmer overens med andre yrker der mennesker er kjernen i virksomheten, hvor barna er i sentrum, men også de menneskelige ressursene rundt barna (Uthus 2020).

Under et av intervjuene var det noen barn som banket på vinduet til styrer og de vinket og ropte til henne. Styrer beskrev barna som sine hjelpere. Hun fortalte at de ofte spurte om hun trengte hjelp til for eksempel å tømme søppel. Hun sa «jeg blir tykk i halsen når jeg snakker om dem. De vet hvem jeg er, og det er viktig for meg». Ut fra styrerens uttalelse gir verdiene henne positive emosjoner. I følge Wigfield & Eccles (2000) gir både personlig verdi og indre verdi en motivasjon som springer innenfra. Det vil derfor ha stor betydning for oss mennesker å få denne verdien realisert. Uttalelse som «Vi skal få verdens viktigste verdier til å vokse» illustrerer styrernes verdibaserte tankesett. Dessuten viser det stolthet overfor yrkesutøvelsen sin og de ønsker og lykkes i å «skape barndommen for barn». I lys av Wigfield & Eccles teori (1992) kan styrerens uttalelse beskrive en personlig verdibasert motivasjon.

Samfunnsoppdraget som de utfører er en kilde til mening, glede og trivsel. De er villige til å strekke seg langt for å skape en god barndom for barna. Uthus (2020) viser til forskning på andre yrkesgrupper som har ansvar for mennesker i sårbare posisjoner eksempelvis sykepleiere og spesialpedagoger. Fellesnevneren er at verdidimensjonen har stor betydning for deres yrkesutøvelse og de opplever å ha en moralsk forpliktelse overfor mennesker som er i behov av hjelp.

Styrerne har som nevnt formidlet et sterkt ønske og vilje om å gjøre det rette for barna i barnehagen. Viljen de viser kan forstås i lys av Banduras teori om human agency (1997, 2006a, 2006b), som sier at vi mennesker er sterkt motivert for å ta valg som blir det beste for omgivelsene og oss selv så fremst at omstendighetene tillater det. Nærheten til barna skaper en sterk forpliktelse som kan fremstå som en buffer for utfordringene de møter og for at de skal lykkes i arbeidet.

En av informantene uttalte «vi er totalt avhengig av å ha påloggede voksne». En slik uttalelse innebærer at hun er bevisst på sin rolle som leder, nemlig å få fram det beste i hver enkelt medarbeider som kommer barna til gode. Spurkeland (2012) hevder nettopp det at ledelse handler om å gjøre andre gode, noe som innebærer at man må investere i relasjonene man har med sine ansatte. En relasjonell lederstil fordrer at styreren fremstår som autentisk og som en god rollemodell for sine ansatte. På den måten vil de ansattes tillit til styreren øke.

Alle fem styrere forteller om at de jobber for at medarbeiderne skal ha de samme holdningene og verdiene på barnehagen. I tråd med Bandura (2000) er det kollektive fellesskapet styrerne greier å skape en viktig kilde til mestringsforventning. Ut fra styrernes utsagn i studien gir de uttrykk for å være troverdige (autentiske) og rollemodeller for å nå felles mål eller visjon. Deres erfaring er at de kontinuerlig må drive et holdningsskapende arbeid blant medarbeiderne sine for at barn og foreldre skal bli møtt på en likeverdig måte. I tråd med rammeplan for barnehager (2017);

Alle skal ha like muligheter til å bli sett, hørt og oppmuntret til å delta i fellesskap i alle aktiviteter i barnehagen. Personalet må reflektere over sine egne holdninger for best mulig å kunne formidle og fremme likeverd og likestilling.

Som det kommer frem i 4.1 om å «gjøre en forskjell», så erfarer styrerne at deres verdier er en buffer mot utfordringene som møter dem i lederrollen. Denne erkjennelsen skaper en motivasjon til å møte de komplekse utfordringene som rollen innehar.

5.6.2 Fordi arbeidoppgavene er så mange

Funn i denne studien viser at barnehageledelse innbefatter mange komplekse oppgaver som gjør de utsatte for belastning over tid. Styrerne beskriver et alvor som henger over dem for det store ansvaret de har for å sørge for at barna og deres familier får den hjelpen de er i behov av. En styrer fortalte om en vanskelig situasjon på barnehagen. Hun uttalte «det gjør et barnehageherte vondt når vi ikke får hjulpet til på tilstrekkelig vis.» Ansvaret kan føre til belastninger og utbrenthet over tid. En av styrerne uttrykte redsel for å ødelegge et liv dersom de som jobber i barnehagen ikke gjør jobben sin. I en slik situasjon blir både deres verdier om barnets beste og deres kompetanse satt på prøve. Jeg vil påpeke det verdifulle i mestringserfaringer og den risikoen de løper for stress og belastninger når disse erfaringene står på leirfötter, slik også Banduras (1994) viser til.

Kan styrerne gi opp dersom det knyttes negative konsekvenser til arbeidet de skal utføre og når det har en kostnad for dem? En styrer innrømmet at de egentlig hadde sett ting tidligere uten å ta grep. Som nevnt tidligere viser statistikk en nedgang i antall bekymringsmeldinger til barnverntjenesten fra barnehagene i perioden 2013-2020. Nedgangen skjer på tross av all kompetanse som er tilført barnehagesektoren det siste tiåret, og likevel ropes det etter mer kompetanse. I lys av funnene i denne studien kan man spørre seg om dette er veien å gå. Gitt de komplekse arbeidsoppgaver styrerne beskriver, og dertil utfordringer som trer frem som en del av deres arbeidshverdag, er de kanskje heller i behov av noen som følger de tettere på i arbeidshverdagen, der de befinner seg?

I denne studien kommer det frem at styrerne har etterlyst noen å drøfte utfordringene med. Når Familietjenesten er der og går sammen med dem, reflekter de over utfordringen og setter styrerne i stand til å hjelpe barnet ut fra dets behov. Bandura (1997) finner at en positiv forventning av mestring innenfor et område først og fremst bygges gjennom å gi en person ekte, reelle eller autentiske mestringsopplevelser. I lys av expectancy-value teorien til Wigfield & Eccles (1992) så er ikke styrernes verdigrunnlag tilstrekkelig for å bevare motivasjonen når de blir stilt overfor utfordringer. Forskning viser en klar sammenheng mellom mestringforventning og faglige prestasjoner (Skaalvik & Skaalvik 2018). Styrernes følelse av å være kompetente vil utløse en trygghet til å gå inn i vanskelige menneskemøter og handle verdibasert for barna i barnehagen.

Ut fra denne studien kan det se ut til at styrerne egentlig ber om evne (kompetanse), kraft og styrke til å utføre arbeidet fordi det følger en usikkerhet med lojaliteten til barnet. Er jeg trygg nok faglig? Våger jeg å spørre eller foreta den «vanskelige» samtalen? Hva er mine verdier og holdninger? Styrere og deres medarbeidere kurses i metoder og teknikker for å gjennomføre den «vanskelige» samtalen. Kan det være at den kompetansen i slike metoder eller teknikker paradoksalt står i veien for å lykkes i slike samtaler? Usikkerheten trer frem og man stiller seg spørsmålet; Gjør jeg det riktig nå? Samtaler med barn handler om holdninger og væremåter den voksne har i møte med barnet. Barnet trenger å møte en voksen som er trygg og komfortabel i situasjonen. (Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress, 2007). Human agency forstås som menneskers evne til å ta styring i eget liv. Det å kunne påvirke eget liv og den retning livet tar, er ikke bare et potensiale vi mennesker har, vi er også sterkt motivert for det. Human agency er også redskap for autentisk lederskap. Å oppleve seg selv som et «jeg» som skal bevege verden. Autentisk atferd handler som nevnt nettopp om det, om hvordan man lærer sine sårbarheter og kjenne. Er det slik at alle spørsmål som

kverner og som gjør styrerne usikre kan avhjelpest med at systemet endres fra tilsyn til innsatsteam, eller rett og slett fra tilsyn til støtte?

Er det slik at styrerne mangler en bevisst forståelse for hvordan og hvorfor de handler som de gjør? Selvpoppfatning defineres som all vurdering, tro, viten, forventning en person har om seg selv (Skaalvik & Skaalvik, 2018). En verdibevisst styrer reflekterer over intensjoner eller konsekvenser av handlinger de skal utføre. Styrken deres kommer til uttrykk når mennesker beholder roen i vanskelige situasjoner. Å følge andre inn i deres problemer og personlige utfordringer er noe som krever trening i empati og innlevelse. Det går ikke an å late som man er autentisk, for det må komme fra ditt indre, være ekte og menneskelig. Dersom man skal utøve autentisk ledelse må man våge å fylle rollen med å være seg selv og lytte i møte med andre. Relasjonelt mot går som nevnt tidligere på ren psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når det kjennes ubehagelig. Likeledes kreves det bevissthet om hva som er vanskelig i møte mellom mennesker, og det krever vilje og evne til å ta kontakt (Spurkeland 2020).

Mertons rolleteori (1957) sier at nærheten til medlemmene i rollesettet forklarer graden av forpliktelse til disse. Overført til denne studien så opplever styrerne en nærhet, en forpliktelse til å oppdage de sårbare barna. Rollen deres krever at de skal stå ansvarlig for meldinger og henvisninger for barna som er i behov av hjelp. Samtidig har de en følelse av rolleforventning både fra sine underordnede medarbeidere og oppover i systemet til kommuneledelse og statlige føringer. Spørsmål som; Hva er deres formelle ansvar knyttet til rollen? Og hva er selvpålagt på vegne av egne ambisjoner? I lys av funnene i studien opplever styrerne totalt sett at det er «verdt det» fordi det gir en følelse av å gjøre en forskjell og ha verdens viktigste jobb, jf. funn i kategori 1.

Drøftingene så langt i denne studien belyser hvordan styrerens verdibaserte tanke sett styrker dem i deres arbeid med de sårbare barna og deres familier. Det neste spørsmålet blir hvordan er det mulig å skape ro midt i «orkanens øye»?

5.6.3 Barnehagen – en forankret organisasjon i stormen

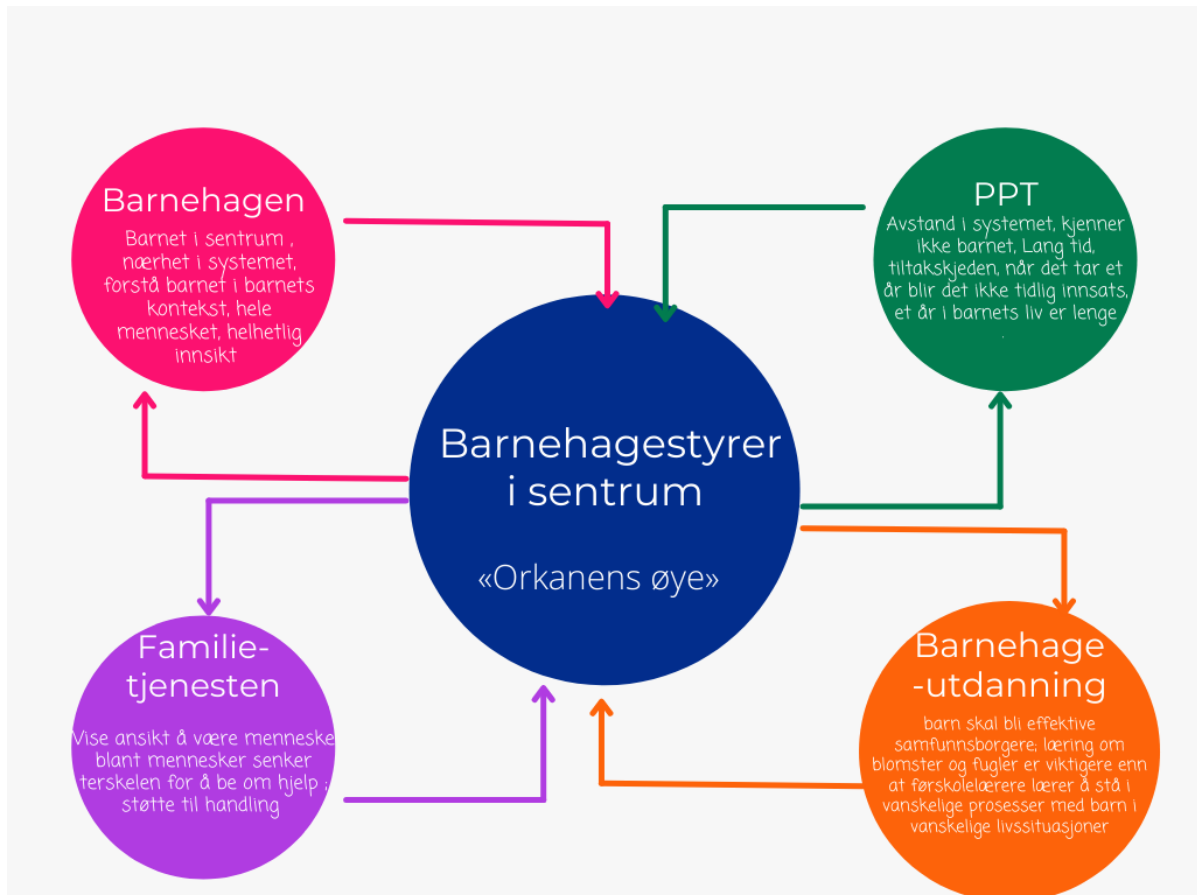
I henhold til funn i min studie uttrykker samtlige styrere at de opplever seg tryggere i utfordrende situasjoner når de vet hvor de kan henvende seg for bistand og kompetanse. Vehler (2010) skriver:

Tenk hva en organisasjon med mennesker kan utrette hvis hvert enkelt forhold til seg selv avklares, samtidig som roller, mandater, mål og mellommenneskelige relasjoner også klargjøres. Da kan vi etablere organisasjonen i orkanens øye slik at den kan bruke all kraft til å skape. En organisasjon vil kunne manøvrere med en annen bevissthet i sine turbulente omgivelser.

Videre forklarer Vehler at når man leder fra orkanens øye vil posisjonen gjøre at man blir frigjort fra orkanens destruktive krefter, og selvstendig kan samskape med andre. Utfordringene er orkanens øye og mulighetsrommet ligger i en barnehagestyrers bevissthet og kunnskap om verdibasert motivasjon i et yrke der mennesket er kjernen av virksomheten, altså barnet. Men nettopp på grunn av orkanens øye – så oppstår barrierer for å kunne praktisere yrket i tråd med egne verdier om barnets beste, og det å kunne strekke ut en hånd og be om hjelp blir avgjørende. Når de da stiller seg spørsmålet; Hva skjer med meg når jeg befinner meg midt i orkanens øye? Vil svaret være at jeg føler meg trygg og handlekraftig.

Ved å kunne ha en avklart linje til støttende instanser i kommunen, vil en barnehagestyrer istedenfor å «blåse av gårde» holde både seg selv og sine kollegaer godt forankret og med fokuset rettet der hvor det hører hjemme, på barnet. En slik avklart linje vil ikke bare avhenge av styreres evne til å be om nødvendig bistand, men også samarbeidende instansers evne til å lytte og ta på alvor styrerens utfordringer på en slik måte at det oppleves anerkjennende.

Figure 3: Barnehagestyrer i sentrum



Figur 3 gir en oversikt over funn i min studie som har betydning for barnehagestyrerens forutsetning til å være en forankret, autentisk leder i orkanens øye.

5.6.4 Verdier under press

Styrerne har gjennom sin profesjon ansvar for å forvalte et samfunnsmandat. Ifølge Hennem og Østrem (2016) så blir deres verdier satt under press når de skal forholde seg til politikk, kunnskap og etikk. En form for maktbalanse som det kan oppstå spenninger rundt. Det er en kjensgjerning at det stilles en rekke krav fra myndighetene som for eksempel rammeplaner, tilskuddsordninger, bemannings -og pedagognorm samtidig som rollen skal beholde nærheten og respekten for barnas behov. Dette krysspreset fra ulike hold kan skape en verdidissonans. Som det har kommet frem i denne studien så ligger styrernes lojalitet hos barna. Kraften i denne lojaliteten ligger i deres verdier (Wigfield og Eccles, 1992).

Det trer frem en opplevelse for alle informantene om at de har en høy motivasjon for eget arbeid for å nå sitt ideal om å gjøre jobben best mulig til enhver tid. Det ser dermed ut til at høye ambisjoner og høy arbeidsmoral er en personlig verdi hos informantene. I tillegg synliggjøres det at denne kategorien henger sammen med den positive kategorien engasjement, hvor de elsker det de gjør og man må brenne for sitt arbeid.

Barnehagehaglærer rollen i et profesjonsperspektiv (2018) ble utarbeidet av en ekspertgruppe på oppdrag av kunnskapsdepartementet. Ekspertgruppen mener at det er mye som tyder på at styrerne er overbelastet. Videre mener ekspertgruppen at barnehagen må rigges til å bli en lærende organisasjon i større grad enn den er i dag. For å oppnå dette mener ekspertgruppen det kreves at styrere må avlastes tilstrekkelig fra den praktiske administrasjon, inkludert sider ved personalarbeidet. Funn i denne studien støtter ekspertgruppen. Ut ifra ekspertgruppens uttalelse, samt funn i denne studien, kan det være betimelig å stille spørsmålet om styrerne har blitt overlatt for mye til seg selv? Videre hvorvidt tverrprofesjonelt samarbeid kan ivareta deler av behovet styrerne vil ha for avlastning, samtidig ha en helhetlig betydning for ivaretagelse av barns beste.

Alle fem informantene beskriver styrerollen som kompleks hvor de skal inneha mange roller alt fra å være vaktmestere, administrasjon og ivareta personalet. Samtidig som de har en følelse av å stå alene i rollen som leder, i midten av alle krav. Som nevnt flere ganger i denne studien, fremkommer det at styrernes yrkesutøvelse er sterkt verdibasert. Dersom styrere som en del av sin utdanning legger seg kunnskap og erfaring om autentisk ledelse, kan de bli bevisst sine sårbarheter sett opp imot rammene for sin yrkesutøvelse. Dette kan bidra til å forhindre at styrernes verdier i arbeidet blir satt under stadig press i tilfeller hvor det optimale ikke lar seg oppnå. Barnehagestyrerens identitet inngår som en dimensjon i autentisk ledelse og gir assosiasjoner til verditeori. Verdibasert motivasjon kan vise seg som høy arbeidsmoral, noe funnene i denne studien gir grunn til å anta. Et viktig spørsmål å stille i lys av dette, er om styrerne forventer det ideelle av seg selv, heller enn det reelle? Når en av informantene uttaler at jeg kan «gjøre en forskjell» for barnet, siktes det da mot den ideelle situasjonen for barnet? Eller har informanten så mye emosjonell styrke og kompetanse at det siktes mot det reelle? Det er en realitet at det alltid vil følge noen negative emosjoner når man skal arbeide med barn som strever og det må styrerne være klar over. Det er betimelig å undre seg over om barnehagelærerutdanningen ikke forbereder studentene i tilstrekkelig grad til å møte det emosjonelle og komplekse som venter dem i yrkeslivet.

5.6.5 Styrer, en ensom og krevende rolle

Forskning på ledelse indikerer at det er en ensom rolle og det kreves en viss grad av selvmotivering. Funn i denne studien underbygger denne forskningen. Ut ifra informantenes uttalelser så får de en følelse av å være ensomme når de skal håndtere krevende situasjonen. Forventninger til styrerrollen er både av selvpålagt og formell art.

Spurkeland (2015) hevder også at det kan oppleves som ensomt å være leder når alle skal få av din energi. Innrømmelsen av å føle seg ensom må tas på alvor. Selv om styreren har medarbeidere, samarbeidspartnere og barn rundt seg daglig så vil de nok kunne kjenne seg igjen i uttrykket; «*det er ensomt på toppen*». Den kjente legen og forfatteren Per Fugelli (2012) sitt begrep «Flokken min» beskriver vårt behov for å ha

gode, nære og varme relasjoner med andre og tilhøre et felleskap. I denne sammenhengen er styreren avhengig av å ha «flokk» rundt seg for å unngå å føle seg ensom og flokken blir limet i organisasjonen.

Som nevnt tidligere trådte Barnevernreformen, også kalt Oppvekstreform i kraft 01.01.2022. Reformen gir kommunene mer ansvar på barnevernsområdet og skal bidra til å styrke det forebyggende arbeidet i kommunene og rette fokus mot tidlig innsats. For å møte disse forventningene reformen krever må tjenestens som jobber med barns oppvekst utvikle en endringskultur som inneholder mer samarbeid og samhandling. Med stadig strammere kommunebudsjett er det ikke å forvente at styrere og andre profesjoner som jobber med barn skal gjøre endringene av seg selv. Spurkeland (2020) forklarer at han har mest tro på individet som lærer. Videre forklarer han at det er vanskelig å snakke om organisasjoner som lærer. Organisasjonsendring av praksis er mest et resultat av ett eller flere enkeltmenneskers læring. Han tillegger at enkeltmennesker som utvikler seg gjennom erfaring og dialog, kalles organisasjonslæring. Ut fra styrernes uttalelser i denne studien, etterlyser de nettopp dette. De ønsker seg flere menneskemøter med de andre tjenestene for erfaringer utveksles og at de rett og slett får et ansikt til tjenestene. Barnehagestyrerne vil utvide flokken sin. Kan Familietjenesten redusere alenefølelsen og styrke samskapingen?

Autentisk ledelse handler om å kunne innse egen sårbarhet og å kunne vise den, samt ha evne til selvregulering. I tråd med Bandura (2000), proxy agency så kan ikke styrerne stå alene og regulere seg, de må ut og hente hjelp.

5.6.7 Mot til å hente hjelp

Barnehagestyrere leder andre i relasjoner, men som nevnt ovenfor så har også de behov for å inngå i trygge og støttende relasjoner med andre profesjoner for å forhindre følelsen av å stå alene. Når de våger å vise sin sårbarhet og forsøker å gjøre et skifte i sin tenkning om at de må greie alt alene, vil det trolig styrke deres mestringsforventning til å tørre å hente hjelp. På den måten vil de gjenoppdage sin egen styrke. Spurkeland (2020) på sin side hevder at dersom vi har høy bevissthet om hvem som er dine støttespillere, vil man helt automatisk søke å løse konflikter sammen med disse personene.

Det kommer frem i denne studien at når informantene har våget å hente hjelp og støtte hos Familietjenesten til å løse vanskelige oppgaver, har det bidratt til å lette på deres dårlige samvittighet, dempet frykten for å gjøre feil og det har styrket deres kompetanse. Ut ifra styrernes uttalelser i denne studien oppleves Familietjenesten som en relasjonell og kollegial støtte. Når informantene føler seg forstått, gir det en positiv erfaring og kan utgjøre en forskjell for dem og skape en selvsikkerhet i møte med nye utfordringer. Spurkeland (2020) hevder at i samarbeid skjer det medlæring i enhver situasjon og er med på å skape mestringsstro, også hos barnehagestyrere.

Informantene har et sterkt ønske om både å oppdage og sette barnet først. Som nevnt tidligere så kreves det mot til å igangsette gode tiltak for de sårbare barna i barnehage, og til å samarbeide med foreldre og andre hjelpeinstanser. Særlig etterlyser informantene samarbeid med PPT og barneverntjenesten og opplever at disse tjenestene underkjenner deres kompetanse. Mertons rolleteori (1957) viser til at opplevelse av å ha lav status gir økt sårbarhet for konfliktfylte forventninger. Barnehagestyrerne påpeker at likeverd og anerkjennelse er en forutsetning for å bedre tidlig tverrprofesjonell

samhandling. Disse funnene må ses på som svært relevante for videre utviklingsarbeid. NTNU samfunnsforskning har et pågående prosjekt «Tett på» som setter søkelys på nettopp viktigheten av anerkjennende samarbeid i forhold til barn med behov for spesialpedagogisk tilrettelegging (<https://samforsk.no/prosjekter/ppt-tett-pa>). Prosjektet utprøver, som Familietjenesten, en ny samarbeidsform som ikke krever forvaltning og henvisning.

5.7 Avsluttende refleksjoner: Nye mulighetsrom?

Gjennom denne studien har barnehagestyrernes erfaringer med tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats vært et sentralt tema. Ved hjelp av tidligere forskning og teori har jeg forsøkt å kaste lys over deres ledelseshverdag. Jeg har funnet lite forskning spesifikt på barnehageledelse. Imidlertid har det, som nevnt tidligere, vært en ekspertgruppe oppnevnt av regjeringen i 2018. Denne gruppen har vurdert at ledere i barnehager må ha bedre vilkår til å utføre sitt lederskap, og at noen av oppgavene de har i dag bør delegeres til andre. Funn i denne studien støtter opp under ekspertgruppen sine vurderinger. Styrerne som er intervjuet har beskrevet en krevende rolle med mange oppgaver og høye krav. Det er ennå uvisst om det vil komme nye statlige føringer som vil endre styrernes arbeidshverdag.

Funn i denne studien viser at verdier og lojalitet til barnet er fremtredende. Styrerne ønsker å gjøre en forskjell overfor de sårbare barna, men deres verdier står under press fordi barnets beste er ikke enkelt å oppnå. Ut fra deres uttalelser fremkommer det at de har en relasjonell lederstil med søkelys på å ha nærhet både til sine medarbeidere og til barna. De fem styrerne som har blitt intervjuet i denne studien har alle lang leder erfaringer. Allikevel føler de seg alene og ensomme med alt ansvaret de har i barnehagedriften. Det er også betimelig å spørre seg om de, som relasjonsledere, også har behov for relasjonell støtte for å ikke føle seg alene? Hva trenger de for å få bedre vilkår til et verdibasert arbeid, gjøre barnets beste, og stå stødigere i møte med utfordringene i arbeidshverdagen? Ut fra funn i studiet vil det være formålstjenlig å styrke støtteapparatet rundt barnehagene. Særlig kan det ha noe for seg å foreta et skifte fra tilsyn til støtte, for å dempe alenefølelsen som styrerne har beskrevet slik at de får styrket trygghet på egen yrkesrolle. På den måten kan styrerne gis verdifulle mestringserfaringer og kompetanse til å hjelpe de sårbare barna.

Barnehagen og tjenestene rundt barna er i behov av å skape en større tillit til hverandres kompetanse. Ut fra styrernes uttalelser føler de ikke at deres kompetanse blir anerkjent i tilstrekkelig grad. Tillitsbygging er en prosess som kan baseres på at medarbeiderne rundt i tjenestene ønsker det, og er villig til å investere i tid sammen for å skape et felles kunnskapsgrunnlag og utfordringsbilde. Styrerne i studiet har gitt uttrykk for at de ønsker flere menneskemøter med tjenestene de skal samarbeide med. De ønsker rett og slett å ha «et ansikt» i tjenestene. Spørsmålet blir om nye samhandlingsformer vil dekke det behovet i tilstrekkelig grad? Det som er helt sikkert er at dersom det skal skje en fremdrift i samarbeidet og lagfølelse i organisasjonen skal styrkes, kreves det en forankring i kommunens ledelse.

Forskning viser at barnehagen spiller en sentral rolle når det gjelder utdanning, folkehelse og samfunnsøkonomi. «The Heckmann Curve» viser hvor viktig det er å investere i tidlig innsats. Med andre ord så er barnehage å anses som en investering. I lys av Oppvekstreformens mål, som er å styrke arbeidet med tidlig innsats og

forebygging, er barnehagen et viktig satsningsområde. Styrerne og de som jobber i barnehagene er de som best kan identifisere risiko hos barn og unge på et tidlig tidspunkt. De kan «gå ut og hente hjelp» til barna og deres familier. Styrerne i denne studien har gitt uttrykk for at til har opplevd støtte, trygghet og kompetanseheving i møte med Familietjenesten.

Litteraturliste

Amundsen, O. og Kongsvik T. (2016) *Endringskynisme, Kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal forlag

Arnulf, J.K. (2020) *hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84(2), s. 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1999). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), s. 21-41. doi: 10.1111/1467-839X.00024

Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. *Annual Review of Psychology*, 52, s. 1-26. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1

Bandura, A. (2006a). *Adolescent development from an agentic perspective*. I F. Pajares, & T. Urdan (red.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (s. 1-43). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Bandura, A. (2006b). *Toward a Psychology of Human Agency*. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), s. 164-180. Bandura, A. (2012). *On the functional properties of perceived self-efficacy revisited*. *Journal of Management*, 38(1), s. 9-44. doi: 10.1177/0149206311410606

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Dyer Jr, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. John Wiley & Sons.

Dyregrov, A. (2010). *Barn og traumer: En håndbok for foreldre og hjelpere*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Fafo rapport, *Trøbbel i grenseflatene*, 2020:02. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/trobbel-i-grenseflatene>

Fonagy & Target, (1998) <https://doi.org/10.1080/10481889809539235>

Gardner, W.L., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*, vol. 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.

Gardner, B., Rose, J., Mason, O., P, Tyler & D, Cushway. 2005. *Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work-related stress*. England

- Jacobsen og Thorsvik. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Oslo: Fagbokforlaget
- Jensen, K., Aamodt, P. O. (2002). *Moral motivation and battle for students: Case studies in nursing and social work in Norway*
- Kaufmann A og Kaufmann G. (2015). *Om psykologi i ledelse*, Oslo: Fagbokforlaget
- Kotter J.P. (1999). *What Leaders Really Do*, Publisher: HBS
- Kunnskapsdepartementet *Barnehagehaglærer rollen i et profesjonsperspektiv* (2018)
- Kvale & Brinkmann (2012), *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Akademiske
- Kvalsund R. (2014) *Coaching; Metode: prosess: relasjon*
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development. Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Løgstrup, E, K. (2010). *Den etiske fordring*, Danmark: Forlaget Klim
- Merton, R. K. (1957). *The role-set: Problems in sociological theory*. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106–120.
- NTNU Samforsk, *Tett på*. <https://samforsk.no/prosjekter/ppt-tett-pa>
- Regjeringen.no *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag (2018)*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelærerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Regjeringen.no *Forebyggende innsats for barn og unge (2013)*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forebyggende-innsats-for-barn-og-unge/id735078/>
- Røvik K. A. (2021) *Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018) *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon og læring* (5.utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse*. (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2015) *Tilpasset ledelse*. (1. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland J. (2020) *Relasjonsledelse*. (5 utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Meld. St. 6 (2019–2020) *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*.
 St. meldt <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk

Utdanningsforbundet, *Temanotat 2018*. <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2018/tidlig-innsats-i-utdanningspolitikken--motiver-mal-og-motsetninger/>

Uthus M. (2020) *Spesialpedagogen i en inkluderende skole. Mot nye mål og ny mening* (1.utg.) Oslo: Gyldendal akademisk

Vehler I. 2010. *Orkanens øye* (1.utg) Oslo: Co-Create Publishing Ltd.

Wigfield, A. & Eccles, J. S. (1992). *The development of achievement task values: A theoretical analysis*. *Developmental review*, 12(3), 265–310.

Wigfield, A. & Eccles, J. S. (2000). *Expectancy Value Theory of Achievement Motivation*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68–81.

Nilsen, A. C. E. (2017). *Tverrprofesjonelt samarbeid i lokal tjenesteyting. Noen sosiologiske refleksjoner*. *Tidsskrift for Professionsstudier*, 13(25), 84-95.

Wormnes & Manger (2005). *Motivasjon og Mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. Oslo: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Til styrer

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å vinne ny forskningsbasert innsikt i hvordan styrere i barnehage erfarer tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats i kommunen.

I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Jeg skriver masteroppgave innenfor Organisasjon og Ledelse ved NTNU-Videre og har valgt spesialisering innenfor relasjonsledelse. I masteroppgaven ønsker jeg å ta for meg temaet relasjonsledelse og relasjonsfremmende atferd på tvers av profesjonene. Overordnet tema er å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i Halden kommune? Jeg ønsker å se på hva styrers erfaring med tverrprofesjonelt samarbeid. Problemstillingen for studiet er:

Hvilke erfaringer har fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalgsriteriet for denne studien har foregått ved at jeg har kontaktet tilsynsmyndigheten for barnehager i kommunen og innhentet alle navn på barnehagestyrere. Utvalgsriteriet har vært et strategisk utvalg av styrere fra ulike private og kommunale barnehager. Du er valgt ut til å delta fordi du oppfyller dette kravet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du samtykker til delta i dette forskningsprosjektet innebærer det at jeg kommer til din barnehage når det passer for deg forhåpentligvis i løpet av november/desember 2021. Samtalen vil ha en varighet opp til en time. Under samtalen vil jeg ta notater og lydopptak. Både notater og lydopptak blir slettet etter prosjektet er avsluttet. Jeg er ute etter dine tanker og opplevelser, og det vil ikke være noen riktige eller gale svar.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli

slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder på NTNU, Marit Uthus som har tilgang til materielt. Under transkribering vil alle navn kodes med informantnummer som gjør at persondata kun eksisterer på båndopptaker. Informantene anonymiseres overfor hverandre.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av 2022. Alle personopplysninger, notater og lydopptak vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Meg, Hanne Espelund: tlf. 996 35 806 hanne.espelund@halden.kommune.no
- Min veileder på NTNU ved institutt for pedagogikk og livslang læring ved Marit Uthus, tlf. 926 50 438, marit.uthus@ntnu.no
- Vårt personvernombud på NTNU: Thomas Helgesen, tlf. 930 79 038, thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marit Uthus
(Forsker/veileder)

Hanne Espelund
Student

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan Familietjenesten bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i Halden kommune?», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i løpet av høsten 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Overordnet tema/hensikt å vinne ny kunnskap om hvordan Familietjenesten kan bidra til økt samhandling rundt tidlig innsats i Halden kommune?

Problemstilling: Hvilke erfaringer har fem styrere i barnehagen i tverrprofesjonelt samarbeid om tidlig innsats for barn i kommunen? Hvilke utfordringer erfarer de, og hvilke muligheter ser de?

1. Bakgrunn- Innledende spørsmål

Kan du fortelle meg om barnehagen din? Om barna, hvem er de? De som jobber der? Hva er dere opptatt av?

2. Rolleutforming og praksis

Kan du beskrive arbeidet ditt for meg? Bare begynn med det som umiddelbart faller deg inn.

Kan du fortelle meg om det som er fint med arbeidet ditt? Utfordringene du står ovenfor i arbeidet ditt? Hva gjør du?

Hva motiverer deg mest i arbeidet? Hvorfor?

Hvordan får du brukt deg selv?

Kan du beskrive styrerrollen for meg, slik du erfarer den? Hva opplever du å lykkes med? Er det noe som er utfordrende? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Hva er god ledelse slik du ser det?

3. Tidlig innsats og samarbeid

Barna i barnehagen er jo så forskjellige. Kan du fortelle meg hvordan dere jobber for å hjelpe barn med ulike behov og forutsetninger i barnehagen? Eksempler? Hva gjør dere? Er det noe du synes at dere lykkes med? Er det noe som er utfordrende? Hva er optimalt? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Kan du fortelle meg om hvordan dere jobber når det oppstår en bekymring for et barn? Eksempler? Hva gjør dere? Er det noe du synes at dere lykkes med? Er det noe som er utfordrende? Hva er optimalt? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Kan du fortelle meg om kontakten dere har med andre instanser? Eksempler? Hva gjør dere? Fast eller sporadisk kontakt? Positive og negative erfaringer? Hva er optimalt? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Det verserer mange begreper rundt det å oppdage utfordringer eller bekymringer rundt barn. Hva er tidlig innsats for deg? Vs. forebygging?

- Hvordan oppfatter du kommunens satsing på tidlig innsats?
- Hvordan ønsker du satsingen skal se ut?
- Samsvar eller ikke med din forståelse? Hvorfor er det sånn tror du? Slette?

- Hvilket kompetansebehov har din barnehage i forhold til tidlig innsats slik du ser det? Mulig å oppnå? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

- Hva er dine medarbeideres ønsker, og behov for kompetanse på området tror du? Mulig å oppnå? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Hva er samarbeid på tvers av instansene for deg?

- Hvordan oppfatter du kommunens satsing på samarbeid på tvers av instansene? Samsvar eller ikke med din forståelse? Hvorfor er det sånn tror du?

- Hvilket kompetansebehov har din barnehage i forhold samarbeid med andre instanser slik du ser det? Mulig å oppnå? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

- Hva er dine medarbeideres ønsker, og behov for kompetanse på området tror du? Mulig å oppnå? Hva eventuelt er barrierene? Hva skal til?

Har du og din barnehage hatt kontakt med Familietjenesten? Hvorfor? Hvorfor ikke tror du? Hvilken erfaring gjorde du deg? Positive og negative erfaringer? Hva er barrierene? Hva skal til?

Hvilke samarbeidsformer ønsker du deg i forhold til forebygging?

Hva sier utsagnet «Barnehagen skal være en del av det store laget rundt barnet» for deg? Hvilken rolle mener du personalet i barnehagen bør ha i dette «laget»? Hva er deres unike bidrag? De andres bidrag?

Hvordan senke terskelen for å ta kontakt med andre instanser?

Hva kan du som ledere gjøre for å bidra til bedre samhandling i egen kommune?

4. **Avslutning**

Hvor mange medarbeidere er du leder for?

Kan du fortelle kort om hvilken formell lederutdanning du har?

Opplever du at du har det som skal til for å utføre arbeidet ditt på en god måte? Egen kompetanse? Ytre rammer? Hva ev. er barrierene? Hvis du fikk bestemme rammene, hva ville du ha gjort da?

Hvordan kan barnehagen gi barn en trygg og stimulerende hverdag og samtidig ta hensyn til alle målsettinger, rammer og føringer de er pålagt?

Det var siste spørsmålet jeg hadde. Har du noen siste innspill eller tanker du ønsker å trekke fram rundt det vi har snakket om?

