



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Implementering av Trygghetssirkelen i Stavangerbarnehagen

Hva ble utfallet?

Sølvi Schei

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)...STV-3910...desember 2020



Innholdsfortegnelse

Sammendrag	X
1. Introduksjon	1
1.1 Avgrensning og problemstilling	2
1.2 Studiens oppbygning.....	3
2 Empirisk kontekst – Stavangerbarnehagenes kvalitetsplattform	3
2.1 Implementeringsprosessen i Stavangerbarnehagen	4
2.2 Circle of Security	5
2.3 Trygghetssirkelen vektlagt i Stavangerbarnehagen	6
3 Teoretisk rammeverk om implementering.....	7
3.1 Endringskapasitet.....	7
3.2 Det optimistiske scenarioet.....	8
3.3 Det pessimistiske scenarioet	10
3.4 Det artistiske scenarioet.....	11
3.5 Virus-scenarioet.....	13
3.6 Translasjonsscenarioet	13
3.7 Forventninger til funn	16
3.8 Oppsummering av teori.....	19
4 Metode	19
4.1 Metodisk tilnærming og design	19
4.2 Intervju.....	20
4.3 Utvalg.....	21

4.4	Dokumentasjon og analyse av data.....	22
4.5	Validitet og reliabilitet.....	23
4.5.1	Styrker.....	23
4.5.2	Svakheter.....	24
4.6	Etisk og juridisk ansvar.....	25
4.7	Oppsummering.....	25
5	Presentasjon av funn.....	26
5.1	Stram og effektiv styring.....	26
5.1.1	Planer, systemer, evaluering og kontrollrutiner – ledelsen.....	26
5.1.2	Planer, systemer, evaluering- og kontrollrutiner – assistenter.....	31
5.2	Involverende ledelse.....	32
5.3	Ressurser, tid, kunnskap og felles opplæring.....	33
5.4	Translasjon.....	35
5.5	Ansattes reaksjon på endringen.....	36
5.5.1	Innholdet i endringsideen.....	36
5.5.2	Implementering av flere endringsideer samtidig.....	37
5.6	Bruk av trygghetssirkelen i praksis.....	38
5.7	Oppsummering av funn.....	38
6	Drøfting og analyse.....	39
6.1	Det optimistiske scenarioet – rask tilkobling.....	39
6.2	Det pessimistiske scenarioet - frastøtt.....	44
6.3	Det artistiske scenarioet – frikoblet.....	46

6.4	Translasjonsscenarioet	48
6.5	Virus-scenarioet	50
6.6	Svar på problemstilling del 1	51
6.7	Svar på problemstilling del 2	52
6.8	Svar på problemstilling del 3	54
6.9	Oppsummering av drøfting	55
7	Praktiske implikasjoner.....	56
8	Avsluttende kommentar	58
8.1	Forslag til videre forskning.....	58
9	Referanser	59
	Vedleggliste	61
	Vedlegg 1	62
	Vedlegg 2	67

Tabelliste

Tabell 1: Åtte antakelser/forventninger utledet fra fire teorier om implementering.....	17
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

Figurliste

Figur 1: Stavangerbarnehagenes kvalitetsplattform.....	4
Figur 2: Trygghets sirkelen / Circle of Security (COS).....	6

Forord

Etter mange år i arbeidslivet var det med stor glede og lærelyst jeg begynte på studiet erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Studiet har definitivt innfridd som nyttig og lærerikt. Tusen takk til UITØ, og spesielt til veileder Kjell Arne Røvik for god hjelp undervis. Jeg har gjennom dette studiet fått økt interesse for endringsarbeid generelt og implementering spesielt. Om mulig brenner jeg i enda større grad for at kunnskap og nytenkning finner veien til praksisfeltet.

Det må også nevnes at det har vært humper i veien mot målet. Når jeg endelig var i god flyt med oppgaven rammet koronaviruset Norge, og unntakstilstanden i landet var et faktum. Samfunnet ble stengt ned, barnehager ble stengt, og alle intervjuavtaler utgikk på ubestemt tid. Jeg vil rette en stor takk til de private og kommunale barnehagene som har deltatt i studien. Jeg er takknemlig til barnehagene som har klart å finne tid til forskningsprosjektet i denne særdeles krevende tiden. Uten barnehagenes velvilje hadde denne oppgaven ikke blitt til. Alle intervjuene har vært interessante og lærerike.

Veien til målet har også vært gøy. En uventet inspirasjonskilde har vært medias fokus på ulike virus-scenarier i koronatiden. Begreper som smittespredning, immunitet og virusmutasjoner med ønskede og uønskede effekter, har vært mye medieomtalt i denne perioden. Dette er begreper som også jeg har hatt et forhold til i studien gjennom virusmetaforisk teori. Slike små gleder krydrer hverdagen til en til tider overarbeidet student.

Stavanger, desember 2020

Sølvi Schei

Sammendrag

Denne oppgaven handler om implementeringsarbeid i Stavangerbarnehagen tilknyttet trygghetssirkelen (Circle of Security), som er en del av kvalitetsprosjektet Stavangerbarnehagen. Oppgavens problemstilling er å undersøke i hvilken grad barnehagene i utvalget har implementert trygghetssirkelen, og hva som kan forklare implementeringen. I en tid med høy endringstakt i barnehager har jeg også undersøkt om barnehagene som følge av dette implementeringsarbeidet har økt sin endringskapasitet for fremtidige endringsprosjekter.

For å belyse og besvare oppgavens problemstillingen har jeg brukt teori om endringsledelse og implementering. Jeg har også gjort en kvalitativ undersøkelse ved bruk av intervju som metode for datainnsamlingen. Jeg har intervjuet ulike ansattgrupper i fire tilfeldig valgte barnehager, to private og to kommunale barnehager i Stavanger. Hovedfunnene fra datainnsamlingen har jeg drøftet opp mot teori, slik jeg kort oppsummerer her.

Et hovedfunn i analysen viser at barnehagene som deltok i undersøkelsen i nokså stor grad har implementert trygghetssirkelen, men at implementeringen trolig er ujevn på ulike avdelinger. En barnehage skiller seg positivt ut med å ha implementert trygghetssirkelen i meget stor grad, og har trolig i større grad enn øvrige hatt en rask tilkobling av trygghetssirkelen. Fire av de ulike implementeringsscenarioer som skisseres i oppgaven har forklaringsverdi på implementeringsutfall. Videre viste funn fra analysen, i samsvar med faglitteraturen, at tilgjengelige ressurser, kunnskap, stram og effektiv styring, tid, felles opplæring og selve innholdet i trygghetssirkelen er faktorer som kan forklare implementeringsutfall.

Et viktig funn er at samtlige respondenter har hatt en positiv reaksjon på endringen selv om mange av respondentene har et mer ambivalent forhold til endringsprosesser generelt. En utfordring som spesielt fremkommer er flere samtidig pågående endringsinitiativ. Samlet sett viser funn fra undersøkelsen at to barnehager gjennom endringsprosessen tilknyttet trygghetssirkelen trolig har opparbeidet seg økt endringskapasitet.

1. Introduksjon

Moderne organisasjoner kjennetegnes av økende endringstakt. Å lede endringer hevdes av mange å være en leders viktigste oppgave. Likevel viser forskning at kun fåtallet lykkes i sine forsøk på organisasjonsendringer, og så mange som 70% av alle endringsforsøk mislykkes (Jacobsen, 2018). En kritisk suksessfaktor i denne forbindelse hevdes å være implementering, altså iverksettelse av ideer til praksis. Dette er tema som har vært fremtredende og relevante i mitt arbeid i mange år, og jeg har derfor hatt økende interesse for implementeringsarbeid som faglig utfordring. I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i kvalitetsprosjektet *Stavangerbarnehagen*, heretter kalt Stavangerbarnehagen. Dette er et prosjekt jeg har inngående kjennskap til som tidligere prosjektleder. Ifølge Ertesvåg og Roland (2013) finnes det lite forskning om implementeringsarbeid i barnehager. I forbindelse med dette studien har heller ikke jeg funnet mye forskning som omhandler temaet. Det er derfor spesielt spennende å belyse temaet implementering i Stavangerbarnehagen.

Etter mange år med fokus på *kvantitet* og utbygging av barnehageplasser i Norge, har *kvalitet* i barnehager etterhvert blitt viet mye oppmerksomhet. Barnehager med høy kvalitet skaper bedre forutsetninger for sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring. Forskning viser imidlertid at det er stor variasjon på kvalitet mellom barnehager i Norge (Kunnskapsdepartementet, 2009). Dermed har det blitt viktig å redusere kvalitetsforskjeller og heve kvalitet i alle barnehager.

I tråd med nasjonale føringer har Stavanger kommune hatt høye ambisjoner om å skape barnehager med god kvalitet. I interne dokumenter fremgår det at Stavangerbarnehagenes kvalitetsplattform er et viktig virkemiddel for å redusere kvalitetsforskjeller og styrke kvaliteten i barnehagene. (Stavanger kommune (a), 2016). Samtidig som kvalitetsprosjektet har pågått, har barnehagene også gjennomført andre store endringsprosjekter, blant annet innføring av ny rammeplan i 2017 og Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage i 2018 (REKOM). Endringstakten har med andre ord vært høy i barnehagesektoren. Jeg synes derfor det er spennende å belyse effekten av det implementeringsarbeid som er gjort, og hvorvidt dette har bidratt til å gjøre fremtidige endringsprosesser lettere for barnehagene.

1.1 Avgrensning og problemstilling

I valg av problemstilling synes jeg det er interessant å undersøke hvorvidt Stavangerbarnehagen har lyktes og hva som eventuelt kan forklare implementeringsgraden av kvalitetsreformen. Å lykkes i denne forbindelsen innebærer å ha oppnådd målet om gjennomgående basiskompetanse for ansatte i alle ledd, slik at kunnskapsbasert handlingskompetanse når helt frem til barnet. Gjennomgående basiskompetanse betyr i denne sammenheng at alle ansattgrupper (styrer, pedagoger og assistenter) har tilegnet seg kompetanse om trygghetssirkelen, og at trygghetssirkelen praktiseres i barnehagene. I tillegg vil jeg undersøke om barnehagene, som følge av implementeringsarbeidet har styrket sin endringskapasitet med tanke på fremtidig endringsarbeid. For ikke å gjøre oppgaven for omfattende, har det vært nødvendig å avgrense undersøkelsen. Jeg har derfor avgrenset studien til kun å omhandle kjernekomponenten *trygghetssirkelen*, som inngår i kvalitetssøylen *relasjonskompetanse* (se nærmere omtale om dette under 2). Jeg har valgt trygghetssirkelen fordi den fremstår som en typisk masteridé for kvalitet– en eklektisk masteridé. Ifølge Røvik (2014) er en masteridé en idé som i en periode har fått stor legitimitet og utbredelse. En eklektisk masteridé er en strekkbar overordnet idé, som det ofte er utledet flere kvalitetskonsepter til, og som er omgjort til operasjonelle verktøy (Røvik, 2014, s.64). Trygghetssirkelen var også et av de første endringsinitiativ Stavangerbarnehagen arbeidet med i implementeringsarbeidet. Det er derfor spennende å undersøke hvorvidt trygghetssirkelen nå faktisk er implementert. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet en tredelt problemstilling:

- 1) I hvilken grad har barnehagene implementert trygghetssirkelen?
- 2) Hvilke faktorer kan forklare implementeringsutfallet?
- 3) Har barnehagene utviklet endringskapasitet for fremtidige endringsprosjekter som følge av arbeidet med implementering av trygghetssirkelen?

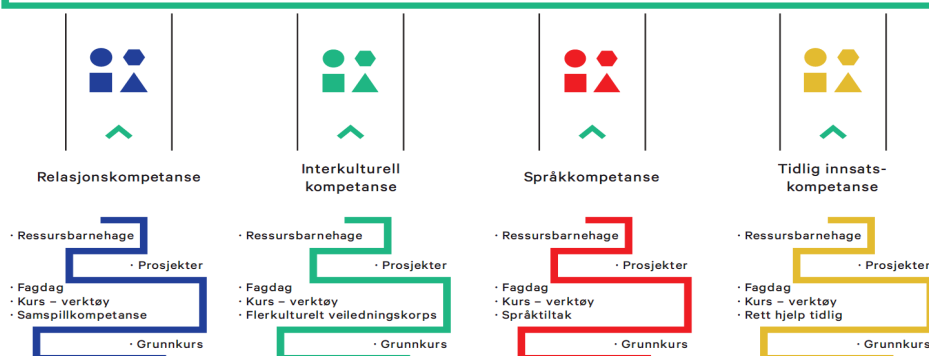
1.2 Studiens oppbygning

I de påfølgende kapitler vil jeg først gi en kort introduksjon av prosjektet Stavangerbarnehagen og Trygghetssirkelen (Circle of Security). Deretter vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk med utgangspunkt i litteratur om endringsledelse og implementering. På bakgrunn av dette introduseres faktorer som kan belyse fire ulike implementeringsscenarioer. I metodekapittelet beskriver jeg hvilke valg og metoder som ligger til grunn for datainnsamlingen. Deretter vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen. I analyse- og drøftingskapittelet vil jeg diskutere de viktigste funnene opp mot eksisterende teori, og besvare problemstillingene. Avslutningsvis vil jeg presentere praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

2 Empirisk kontekst – Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform

Stavanger kommune har 142 034 innbyggere (Stavanger kommune (2020)). Kommunen har totalt 137 barnehager, hvorav 53 er private og 69 er kommunale. Totalt er det 7842 barn som går i barnehagene (UDIR, 2020). Stavangerbarnehagens felles kvalitetsplattform har vært en stor og omfattende kvalitetsreform. Prosjektet er utarbeidet i tråd med nasjonale føringer for kvalitet i barnehager. Intensjonen har vært at kvalitetsreformen skal inkludere alle barnehager i Stavanger kommune, både de private og de kommunale. Personalets pedagogiske kompetanse er en av de viktigste kvalitetsfaktorer for innhold i barnehager, og er grunnpilaren i Stavangerbarnehagens kvalitetsreform (Kunnskapsdepartementet. (2009); Stavanger kommune (d), 2016). Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform består av fire kvalitets søyler: *Språkkompetanse, Relasjonskompetanse, Interkulturell kompetanse og Tidlig innsatskompetanse*. Det er et mål at det skal være en gjennomgående basiskompetanse i barnehagene innen de fire kvalitets søylene, som betyr at alle barnehageansatte skal ha kompetansen (Stavanger kommune (d) 2016). Modellen under viser Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform illustrert med de fire kvalitets søylene. Kompetansetrappen under hver søyle viser oppbyggingen i grunnleggende basiskompetanse og fordypningskompetanse innen hvert område.

Stavangerbarnehagen



Figur 1: Stavangerbarnehagenes kvalitetsplattform

2.1 Implementeringsprosessen i Stavangerbarnehagen

Implementeringsperioden ble satt fra 2015-2020. Ifølge Kvalitetsplanen *Stadig bedre* (2016) ble det i denne perioden satt av ett år til innføring og implementeringsarbeid for hver enkelt kompetansesøyle. I denne sammenheng ble det satt av ett år til å implementere trygghetsirkelen som er en kjernekomponent i relasjonskompetansesøylen. For at det skal skje en endring som fremmer kvalitet og utjevner kvalitetsforskjeller er det ifølge kvalitetsplanen vektlagt at barnehagene skal ha kunnskapsbasert implementeringskompetanse, og det ble i den forbindelse utarbeidet en *implementeringsveileder* for barnehagene. De ansatte skal lære sammen og tilegne seg felles kompetanse. Derfor har det for eksempel vært arrangert felles grunnkurs i satsningsområdene. Barnehageledelsen¹ er opplært i IGP-metoden (individ-gruppe - plenum). Dette er en mye brukt metode tilknyttet implementeringsarbeid. Den kan brukes i ulike former for drøfting og refleksjon i barnehagen, individuelt, i gruppe og i plenum. Implementeringsarbeidet har for øvrig i stor grad tatt utgangspunkt i Fixsens m. fl. (2005) teorier for implementering. I denne prosessen er trening, veiledning og god ledelse, i form av administrativ støtte og tilsyn, fremhevet som sentralt. En endringsprosess består av tre faser; initiering (forberedelser), implementering (iverksettelse av endringen) og videreføring (tilrettelegge for varig effekt). En implementeringsperiode vil variere i tid, men

¹ "Barnehageledelsen" og "ledelsen i barnehagen" betyr både styrer og pedagogisk leder i denne oppgaven.

kan vare i to til fire år (Fixsen, 2005, Ertesvåg og Roland, 2013, Stavanger kommune (b), 2016).

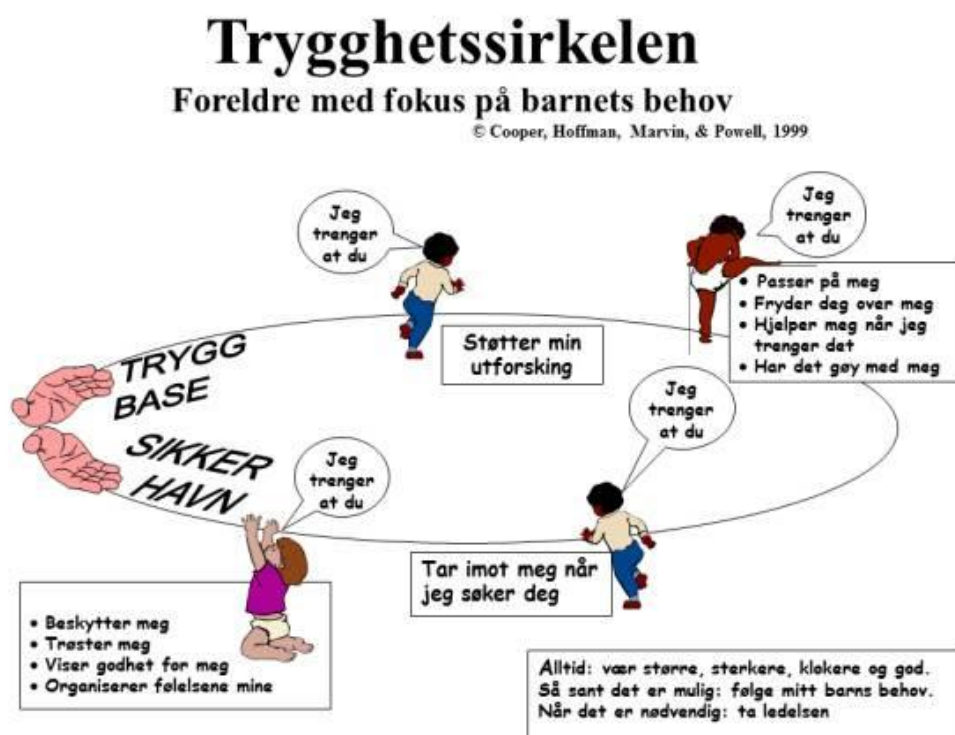
2.2 Circle of Security

Trygghetssirkelen har sitt opphav fra modellen Circle of Security (COS) som ble utviklet i USA av G. Cooper, K. Hoffman, B. Powell og R.S Marvin. Modellen er opprinnelig utarbeidet til bruk i arbeid med risikofamilier og utsatte barn for å forhindre skjevutvikling. Modellen er basert på Bowlby (1969) og Ainsworths (1971) forskning og utviklingspsykologiske teorier om tilknytning. Circle of Security er mye brukt i terapeutiske intervensjoner og til veiledning for familier i risiko. Målsettingen er å styrke tilknytning mellom foreldre og barn når barn har, eller er i risiko for å utvikle, tilknytningsproblematikk. Foreldre skal utvikle evnen til å forstå barnets signaler og styrke den følelsesmessige involveringen med barnet. Dette antas å styrke barnets utvikling av selvregulering, sosial kompetanse og forebygge skjevutvikling

Circle of Security er symbolsk fremstilt som en oval sirkel med to hender i den ene enden (se figur 2). Hendene representerer den tryggheten foreldrene skal skape for barna sine gjennom å være *større, sterkere, klokere og gode*. Modellen viser hvordan barn både har behov for at foreldrene (omsorgspersoner) støtter deres utforskning når de oppdager verden, og at de andre ganger trenger å bli tatt imot, beskyttet, trøstet og å få hjelp til følelsesregulering. Man tenker seg at barnet til enhver tid befinner seg et sted på sirkelen, og at barnet flytter seg rundt på sirkelen ettersom de emosjonelle behovene for tilknytning endrer seg (Powell et.al, 2015, Powell, B., 2013, RKBU Nord, 2020). Circle of Security er mye brukt i forebyggende arbeid, og er et av de mest brukte foreldrebaserte hjelpetiltak i Norge (Wesseltoft-Rao, 2017). Den er etterhvert også mye brukt i allmennpedagogiske sammenhenger, som støtte til barns normalutvikling. På norsk og i dagligtale omtales modellen nå som trygghetssirkelen. Grunnleggerne av Circle of Security har utviklet både grafiske framstillinger og andre pedagogiske verktøy basert på modellen. Det finnes ingen nordiske effektstudier av Circle of Security - metodikken, men ifølge kunnskapsoppsummering utført av Regionalt kunnskapssenter for barn og Unge er denne tilnæringsmåten vurdert som sannsynlig virksom basert på allment akseptert tilknytningsteori (RKBU Nord, 2020).

2.3 Trygghetssirkelen vektlagt i Stavangerbarnehagen

En forutsetning for læring og utvikling er at barn har tilknytning til trygge og stabile ansatte i barnehagen (Drugli, 2014). Trygghetssirkelen² skal ivareta barnets behov for støtte til utforskning, bli passet på, noen å dele glede sammen med, bli beskyttet, trøstet og få hjelp til å organisere følelsene sine. Det er viktig at personalet i barnehagen tilfredsstiller barnets behov for nærhet, trøst og beskyttelse. Når barnet får tilfredsstilt disse behovene vil det også kunne flytte energien sin over på utforskning, lek, selvstendiggjøring og mestring, da den voksne er en trygg base som barnet kan utforske fra (Powell, 2015; Stavanger kommune (d), 2016). Figur 2 illustrerer forholdet mellom barn og deres omsorgspersoner basert på teori om tilknytning.



Figur 2: Trygghetssirkelen / Circle of Security (COS)

² Trygghetssirkelen omtales av barnehagene og i denne oppgaven også som et pedagogisk verktøy .

3 Teoretisk rammeverk om implementering

I dette kapitlet redegjør jeg for det teoretiske rammeverket oppgaven er forankret i. Den teoretiske plattformen er knyttet opp mot litteratur om endringsledelse, med vekt på fire ulike implementeringsteorier. Jeg er i denne forbindelse spesielt interessert i å undersøke implementeringsutfall og forklaringsfaktorer for utfall. Jeg er interessert i å forstå mer om hva som har skjedd da trygghetssirkelen ble introdusert i Stavangerbarnehagen. Jeg har derfor valgt å tilnærme meg problemstillingene med utgangspunkt i teorier for implementeringsscenarioer som kan belyse utfall. Til dette har jeg valgt Røvik sin teori (1998, 2014) om fem mulige scenarioer for implementeringsutfall. For å belyse problemstillingen om hvorvidt barnehagen har styrket sin endringskapasitet, vil jeg benytte teori som omhandler utvikling av endringskapasitet i et multiple endringsperspektiv. Teoriene er overlappende og blir presentert samlet som fire ulike teorier for implementering. Implementering handler om å sette i verk og gjennomføre en intervensjon. Det betyr å omgjøre en teori og/eller en ide til praksis (Ertesvåg og Roland, 2013, s.33).

3.1 Endringskapasitet

I internasjonal litteratur brukes ofte begrepet ”readiness for change”, som omhandler hvor forberedt organisasjonen er på å sette i gang endringsarbeid. Det finnes mange definisjoner for begrepet, og forskere er heller ikke enige om definisjonen for *readiness*. Det er heller ikke et klart skille mellom definisjonene av *readiness* og *kapasitet*. Årsaken til dette er flere. Blant annet har forskerne ulik teoretisk forståelse av begrepene og de er opptatt av ulike problemstillinger (Ertesvåg og Roland, 2013, s. 30). Oterkiil og Ertesvåg, (2012) snakker om *readiness* som holdninger og innstilling til endringsarbeidet, og at *kapasitet* omhandler ferdigheter, kunnskap og handling som må til for å lykkes med implementeringen. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet endringskapasitet i samsvar med Meyer og Stensakers (2018) definisjon. Deres bruk og forståelse er knyttet til det multiple endringsperspektiv. Ifølge Meyer og Stensaker er endringskapasitet en organisasjons evne til å gjennomføre flere endringer samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften. De beskriver at endringskapasitet handler om evne til å gjennomføre endringer slik at bedrifter sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer og Stensaker, 2018, s.17). Ifølge Meyer og Stensaker må

moderne organisasjoner forholde seg til mange endringer som skjer på en og samme tid. Endringer blir igangsatt, men blir ikke fullført før nye endringer initieres. Slik overlappende større omstilling i organisasjoner betyr at det sjelden eller aldri er stabile perioder der endringene "får gått seg til" og gevinstene kan høstes i ro og mak (Meyer og Stensaker, 2018, s. 14). En slik beskrivelse passer godt for situasjonen i Stavanger med kvalitetsprosjektet *Stavangerbarnehagen* (2016 - 2019), ny rammeplan (2017-) og REKOM-prosjektet (2018 - 2022) som tre overlappende endringsprosjekter i barnehagene.

Meyer og Stensaker (2018) teori om endringskapasitet finner vi igjen i ulike teorier for implementering. I organisasjonsteoretisk litteratur er det beskrevet tre etablerte hovedscenarier for implementering av nye endringer et optimistiske scenarier, det pessimistiske scenarier og det artistiske scenarier. I tillegg vil jeg presentere to alternative scenarier; virus-scenarier og translasjonsscenarioet, som til dels modifisere og supplere tre hovedscenariene (Røvik, 1998, 2014).

3.2 Det optimistiske scenarier

Det optimistiske scenarier bygger på en rasjonalistisk-instrumentell organisasjonstilnærming. Denne tilnærmingen bygger på ulike forskere fra 1900-tallet, blant annet Taylor med sin teori scientific management og Weber sin klassiske byråkratiteori (Røvik, 1998, s. 31). I dette perspektivet eksisterer det en utviklingsoptimisme og en sterk tro på forandring. Endring i organisasjoner er ikke bare mulig, det er også ønskelig og er en naturlig del av organisasjoner livssyklus (Blindheim og Røvik, 2011). Implementering av ulike tiltak for å øke måloppnåelse må være velorganisert og styrt ovenfra og ned - en "top down"-tilnærming. Ledelsens gjennomslagsevne er basert på kunnskap og makt (Røvik, 2007). Dette scenarier har en rasjonalistisk forståelse av at nye ideer og konsepter raskt og rasjonelt kan styres på plass i praksisfeltet. Konsepter og ideer fremstilles ofte som et ferdig utviklet verktøy, eller en pakke som kan innføres og innarbeides i organisasjonen uten tilpasning og bearbeiding (Røvik, 2007). Dette avhenger av at organisasjoner er relativt like, og at hensiktsmessige innføringsprosedyrer følges. Det forutsetter imidlertid en stram styring av implementeringsprosessen med klare tidsfrister, evaluering og rutinemessig rapportering. I

tillegg er det viktig at det finnes en etablert endringsstruktur, at det foreligger en plan og at man har nødvendige ressurser. Det legges opp til aktivt tilsyn for å fange opp hvorvidt iverksatte tiltak fungerer i praksis. Ideene må også lett kunne transformeres til praksis. Dersom dette er på plass er sannsynligheten for å lykkes stor, og det forventes en rask tilkopleing av nye ideer i praksisfeltet. En kritisk suksessfaktor i dette perspektivet er en engasjert og involvert ledelse og endringsagent (Røvik, 2014, s. 36).

Meyer og Stensaker har i stor grad en rasjonalistisk tilnærming til endringskapasitet. Ifølge Meyer og Stensaker (2018) må vår tids organisasjoner arbeide kontinuerlig med forbedring og endring. I et samfunn med høy endringstakt mener de at organisasjoner som opparbeider seg en multiple endringskapasitet har et konkurransefortrinn. Ifølge Meyer og Stensaker kan en bedrift med endringskapasitet, gjennomføre endringer med lavere produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet seg en slik kapasitet. Evne til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger dermed av:

1. Leders måte å mobilisere organisasjonen for endring, og ledelse av selve omstillingen.
 2. Ansattes reaksjoner på endringen.
 3. Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen
- (Meyer og Stensaker, 2018, s. 17).

Suksesskriterier i det optimistiske scenarioet samsvarer med Meyer og Stensaker (2018) sine tanker om å bygge endringskapasitet. Leder må gjennomføre endringer som gjør at de ansatte ikke blir for overveldet og klarer å opprettholde den daglige drift. Leders grep er derfor avgjørende for om det bygges en vedvarende endringskapasitet slik at neste endringsprosess lettere lar seg gjennomføre. Å bygge endringskapasitet handler om å se fremover, tenke helhetlig og langsiktig. Systemer, rutiner, etablerte endringsstrukturer, samt endringsagenter som vedvarende endringsressurser er i denne forbindelse helt sentralt. I et multiple endringsperspektiv er det en lønnsom investering å tenke gjenbruk av kompetanse, strukturer og rutiner. Når endringene blir mange er det fornuftig å utvikle denne kompetansen selv, og ikke hente inn ekstern kompetanse som tar med seg læringen ut av organisasjonen. Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen bidrar til å gjøre nye endringsprosesser mer forutsigbar og trygg. På den måten legger man til rette for positive endringserfaringer for de ansatte. Ansatte som tidligere har vært gjennom flere store omstillingsprosesser, synes å reagere mer lojalt, slik at sannsynligheten øker for at endringene blir implementert og resultater oppnås.

Organisasjoner som har vært igjennom tidligere endringsprosesser kan derfor sies å ha et fortrinn og et potensial for å ha utviklet endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2018, s. 85).

Meyer og Stensaker (2018) omtaler etablerte strukturer og rutiner som et apparat som raskt ”klikker inn” når nye endringer igangsettes. Etablerte, kjente strukturer og rutiner som raskt kan mobiliseres og tilpasses nye endringer, vil kunne utgjøre et konkurransefortrinn. En viktig rutine er å kommunisere sammenheng mellom ulike endringsinitiativ og resultat fra tidligere endringer. I den forbindelse er det viktig å kommunisere veien videre og koble nye endringer mot organisasjonens endringshistorikk. Dersom utviklingen tar en ny retning er det viktig å begrunne den nye retningen for de ansatte. Likeledes er det viktig å kommunisere sammenheng mellom samtidige og overlappende endringsinitiativ. Dette er spesielt viktig for å unngå negative endringserfaringer og pessimisme hos de ansatte (Meyer og Stensaker, 2018).

3.3 Det pessimistiske scenarioet

Det pessimistiske scenariet bygger på innsikt fra det institusjonelle perspektivet, også kalt gammel-institusjonell. Det institusjonelle perspektivet har sitt utspring i en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse. Innenfor sosialkonstruktivisme betrakter man virkeligheten som en sosial konstruksjon, som utvikles over tid og gjennom menneskelig interaksjon. Organisasjonen antas å ha en egenverdi utover det å være et teknisk instrument. Institusjonaliserte organisasjoner er ikke like positivt innstilt til planlagte endringsprosesser. Spesielt ikke hvis det utgjør en trussel mot de eksisterende uformelle normene og verdiene, og dermed bryter med organisasjoners særpreg. I dette perspektivet skjer endringer mer som ”bottom-up” prosesser i organisasjonen. Ledelsen omtales som institusjonell ledelse, og forbindes med å være visjonær (Blindheim og Røvik 2011, s. 113-115).

Det pessimistiske utgangspunktet er at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner, som generelt er motstandsdyktige overfor raske og omfattende endringer. Reformidéer som kommer fra andre blir sett på som enkle, og kontekstløse oppskrifter som prøver å trenge seg på robuste organisasjoner, som for eksempel barnehager. Erfaringsbaserte oppskrifter fra egen institusjon blir ofte sett på som mer hensiktsmessige enn

populære eksternt skapte konsepter. På grunn av at denne erkjennelsen er fastspikret i organisasjonen kan hele endringsprosessen bli avsluttet, og nye konsepter og idéer frastøtt. Det kan også være grunnleggende forskjeller i kultur, normer og verdier som vanskeliggjør innføring av eksternt produserte endringer. Ideene må derfor være kompatible, både kulturelt og teknisk, med virksomheten de skal innføres i (Røvik, 2014, s.37).

Røvik (2014) har belyst denne tenkningen i en utdanningssammenheng. For å lykkes eksempelvis med et kvalitetstiltak som skal implementeres i skolen, bør det ikke være for ulikt allerede eksisterende praksis i skolen. Konseptet må bestå en slags ”kompatibilitetstest”. De nye ideene som skal implementeres bør i størst mulig grad ligne på eksisterende praksis og tenkning. Dette er viktig for at skolen ikke må endre på eksisterende praksis. Dersom nye endringsideer ikke består kompatibilitetstesten betyr det at det nye tiltaket bryter for mye med eksisterende praksis. Det vil dermed bli *frastøtt*. Tiltaket vil ikke bli implementert, men lagt bort. Utfordringen blir derfor å utforme endringstiltak som ikke bryter for sterkt med allerede eksisterende praksis, slik at tiltaket når frem til praksisfeltet. En kritisk suksessfaktor i dette perspektivet er at ideene må være kompatible. I dette scenarioet kan man stille kritiske spørsmål om hvorvidt nye idéer i realiteten er uttrykk for reell endring. Profesjonsdoktrinen har en sentral plass i dette perspektivet. Det er de ansatte i den bærende profesjon og som vet hva som fungerer best i praksis (Røvik, 2014, s.114) I dette perspektivet må ledelsen involvere seg, være lydhør og lærende overfor de ansatte i endringsprosessen. En involvert og lyttende leder vil kunne mobilisere de ansatte og unngå frastøtning av nye endringsideer (Røvik, 2014).

De ansattes erfaring med endring, har ifølge Stensaker og Meyer (2018) også stor betydning for en organisasjons endringskapasitet. Det som kjennetegner lojale ansatte i en endringsprosess er deres positive beskrivelse av tidligere endringsprosesser. Ansatte som reagerer med resignasjon og motstand har gjerne mer negative endringserfaringer. (Meyer og Stensaker, 2018, s. 85).

3.4 Det artistiske scenarioet

Det artistiske scenarioet bygger bl.a. på innsikt fra den såkalte nyinstitusjonelle retning i organisasjonsteorien (Meyer og Rowan, 1977; Brunsson, 1989). Det grunnleggende

raisonnement er at moderne virksomheter, som for eksempel skoler, ofte opplever motstridende forventninger og et normativt press. Det artistiske eller kreative utgangspunktet til omstilling, innebærer at leder gjør et kompromiss mellom de godt innarbeidede og erfaringsbaserte løsningene i virksomheten på ene side, og hensynet til å innføre nye ideer og oppskrifter på den annen side. I denne sammenheng kan det være et mål å innføre de nye idéene uten at virksomhetens daglig drift påvirkes i stor grad. Det vil derfor bli en tilstand der det kan være sprik mellom det teoretiske grunnlaget og de praktiske gjøremålene i virksomheten, altså sprik mellom prat og praksis (Røvik, 2007, 2014).

Tidsriktige, populære og legitime organisasjonsoppskrifter og praksis kan være i utakt med grunnleggende verdier og normer i organisasjonen. Ledelsen kan vurdere det som strategisk hensiktsmessig å ta inn de legitimerte og tidsriktige *ideene*, men av andre hensyn, som for eksempel effektivitet og økonomi, kan de likevel velge å ikke ta idéene i bruk. Derav begrepet *frikobling* (Christensen. et al, 2015, s. 92). Frikobling gir primært en språklig fornyelse uten at det endrer den etablerte praksis. Det kan være permanent, men er ofte en midlertidig frikobling (Røvik 1998). Et eksempel på frikobling kan være ideen om kvalitetstenking i barnehagen. Barnehageleder kan oppleve motstridende forventninger. Moderne ideer som omtales som kvalitetstiltak kan forventes av omgivelsene å bli tatt inn i barnehagen. Samtidig skal barnehageledere sørge for at barnehageansatte har ro til å utføre sitt daglig pedagogiske gjøremål i barnehagen. Dilemmaet til barnehageleder er å demonstrere forandringsvilje og modernitet overfor omgivelsene, men samtidig ivareta nødvendig ro i den daglige barnehagedrift. En måte å håndtere dette dilemmaet er å ta inn de moderne idéene og vise omgivelsene forandringsvilje, men samtidig la være å trykke hardt på for å ta tiltakene i bruk. På den måten kan lederen tilfredsstille alle parter ved å demonstrere forandringsvilje og samtidig bevare reform-ro. De ansatte får jobbe i fred med eksisterende pedagogisk praksis uten stadig innblanding fra ledelsen. Dette kalles for artisteri, altså kunsten å frikoble idéene fra virksomheten. Resultatet blir at nye kvalitetstiltak ”forblir prat” og frikoplet fra det faktiske pedagogiske arbeid i barnehagen. Praksis forblir derfor uendret (Røvik, 2014, s. 37-38).

Alle disse tre scenarioene (tilkøpling, frastøting og frikøpling) er kjente teoretiske rammeverk fra faglitteraturen, men dekker ikke virkeligheten i sin helhet. Det er derfor presentert flere teorier for hvordan nye idéer og konsepter innføres i organisasjoner. I de overnevnte

scenariene er tidsaspektet i liten grad viet oppmerksomhet. Røvik har fremmet to alternative scenarioer som mulige utfall for implementering; virus-scenarioet og translasjonsscenarioet, der også tidsaspektet er tatt i betraktning. De to tilleggs scenarioene modifierer og supplerer hovedscenarioene (Røvik, 1998, 2014).

3.5 Virus-scenarioet

En alternativ forklaring på implementeringsutfall er at ideer i likhet med virus kan spre seg mutere, eller forsvinne. Noen endringer kan langsomt nedfelle seg og sette sitt preg på aktiviteter i virksomheten (Røvik, 1998, s.149). Dette kan være resultat av at de ansattes språk og omtale av det virksomheten driver med endres, og dermed endrer også mentaliteten i organisasjonen seg gradvis. Eller det kan være en form for ”priming” eller mental forberedelse på endringer som kommer gradvis, altså som mulige langsiktige effekter ved forsøk på implementering i organisasjoner. Uttrykket ”virus” er brukt metaforisk om idéer som kommer inn i organisasjoner som en slags ”språksmitte”. Inkubasjonstiden en ide trenger for å utvikle seg kan være kort eller lang. I dagligtale snakker man gjerne om at nye ideer trenger modningstid. Men et virus kan også mutere og endre seg. På samme måte kan vi få uønskede effekter av et endringsforsøk (Røvik, 2007). Virusteorien er en antakelse om hva som kan skje med en endringside over tid i en organisasjon, men i mindre grad et direkte resultat av grep ledelsen eller organisasjonen gjør i en implementeringsprosess. Virusteorien inngår derfor ikke i oppgavens empiriske del. Jeg har likevel valgt å omtale teorien her fordi den i et fremtids-scenario kan ha forklaringsverdi for implementeringsutfall. Jeg trekker den derfor inn i oppgavens drøftingsdel.

3.6 Translasjonsscenarioet

Forenklet kan man si at mens virus-scenarioet handler om hva en reformidee kan gjøre med organisasjonen, handler translasjonsscenarioet om hva organisasjonen og de ansatte kan gjøre med reformideen. Dette er en teori opprinnelig utformet av den franske samfunnsforskeren Bruno Latour (1986) og som senere har fått en klarere organisasjonsteoretisk utforming av skandinaviske forskere (Czarniawska og Sevon, 1996; Røvik, 1998, 2007).

Translasjon handler om at man i kunnskapsoverføring må oversette idéene fra avsenderens kontekst til mottakerens kontekst. Translatørkompetansen til den som skal oversette budskapet er derfor viktig, og en kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering (Røvik 2016). I oversettelsesprosessen må man dekontekstualisere og rekontekstualisere kunnskapen. Å dekontekstualisere kunnskapen betyr å hente ut ideene fra avsender, som er kilde til kunnskapen. Rekontekstualisere betyr å sette de nye ideene i sammenheng med eksisterende praksis i en annen organisasjon. Ideene må settes inn i mottakernes kontekst slik at mottakerne forstår det på samme måte som kilden. Først da kan man oppnå de ønskede effekter (Røvik, 2007, s. 327).

I tillegg må man ha god kunnskap om faget og arbeidet til mottakeren, slik at man kan sortere og konfigurere budskapet. Å sortere innebærer å finne hvilke ideer som passer i organisasjonen (sorteringskompetanse). Å konfigurere betyr å tilpasse idéene slik at mottakeren forstår det (konfigurasjonskompetanse) (Røvik, 2016). Translasjonen kan skje som en bevisst og rasjonell handling, eller den kan skje som en ubevisst handling. Det kan være at translatøren modifierer budskapet for å unngå konflikter, eller det kan forekomme ubevisste feiltolkninger av budskapet (Røvik, 2016). I tillegg er det ofte slik at det som fungerer i én kontekst ikke nødvendigvis fungerer på samme måte i en ny kontekst. Derfor må budskap og praksis tilpasses den nye konteksten. Røvik (2007) omtaler dette som å inneha en flerkontekstuell translatørkompetanse.

Røvik beskriver tre grener av translasjon: kopierings-grenen (reproduserende modus), modifierings/endrings-grenen (modifiserende modus), og omvandlings-grenen (radikalt modus). I de tre grenene av translasjon finnes det visse oversettingsregler når man skal kopiere, legge til, utelate og endre på budskapet slik at det blir best mulig tilpasset mottakeren. Disse reglene er delt inn i fire hovedregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Røvik, 2007).

I reproduserende modus vil man prøve å kopiere budskapet, metoder og resultat i mest mulig opprinnelig form. Her kommer oversettelsesregelen kopiering til uttrykk. To trekk fremheves som sentralt ved kopiering som modus; oversettbarhet og omformbarhet. Oversettbarhet omhandler å gjøre praksis eksplisitt. Det betyr å gjøre idéer språksatt og kommuniserbare, mer kontekstuaavhengig og forenklet. Dette er faktorer som gjør det lettere å lage en idemessig representasjon av praksis, og følgelig mer oversettbar. Det andre trekket handler om

omformbarhet. Desto mindre omformbar, desto større sannsynlighet for at oversettelsen vil forløpe som kopiering. Det er større sannsynlighet for at man vil forsøke å kopiere, og lykkes med en slik strategi dersom kontekster er like, eller det er verktøy for samme funksjoner/arbeidsoppgaver mellom den mottagende og den avgivende organisasjon (Røvik, 2007, s. 310).

Det modifierende modus kommer til uttrykk hos oversettelser som forsøker å balansere hensynet til å være tro mot det opprinnelige med hensynet til at det må tilpasses en ny organisatorisk kontekst. Røvik (2007) omtaler dette som en form for *hjemliggjøring*, altså å gjøre det nye til noe kjent. Modifierende modus kommer ofte til uttrykk gjennom to oversettelsesregler addering og fratrekking. I tillegg omtaler Røvik kombinerings, som innebærer å legge til elementer fra eksisterende praksis og blande dem med den nye kunnskapen, for å gjøre denne mer forståelig for mottakeren (Røvik, 2007, s.311-313). Addering/tillegging handler om å legge til elementer i oversettelsen og knyttes til eksplisitering i translasjonsteoriene. Det vil si at informasjon som er implisitt, uttalt, og utydelig i originalen, blir gjort tydelig og eksplisitt i den oversatte versjonen. Eksplisitering innebærer at noe legges til i originalen, den utvides når det uttalte skal gjøres uttalt og tydelig. Et beslektet begrep er "amplification", altså at man i oversettelsen forsterker meninger eller elementer som finnes i originalen (Røvik, 2007, s. 312). Fratrekking/utelating handler om at elementer fra avsenderen fjernes eller dempes fra versjonen som når fram til mottakeren, fordi de ikke er nødvendige, eller fordi de ikke vil bidra til å gjøre budskapet klart for mottakeren. Implisitering er en beslektet teori, der ting blir mindre utdypet hos mottaker enn det opprinnelig var hos avsenderen (Røvik, 2007, s. 312-313).

I radikalt modus tar translatøren seg store friheter til endring i forhold til den opprinnelige versjon hos avsenderen, også kalt omvandling. Noen ganger kan det diskuteres i hvilken grad budskapet som mottakeren får er en translasjon i det hele tatt. To sentrale forhold ved bruk av radikalt modus er om det som skal overføres er lite oversettbart og mye omformbart. Dette kan øke sannsynligheten for omfattende omvandling. Vanskelig oversettbarhet kan også føre til at en omvandling skjer nærmest som uhell (Røvik, 2007, s. 315-317)

For å lykkes med implementering er translatørkompetanse en viktig forutsetning (Røvik, 2007). Røvik (2007) hevder at mislykket implementeringsarbeid ofte handler om mangelfull

translatørkompetanse i organisasjonen. Når Røvik omtaler gode oversettere tar han utgangspunkt i fire dyder for en god idéoversetter.

Den første dyden er den kunnskapsrike og flerkontekstuelle translatøren. Dette innebærer å besitte kompetanse til foreta dekontekstualisering og rekontekstualisering. Sentralt i dette arbeidet er å språksette endringsideen. Organisasjoner har ofte kunnskap som er taus og uuttalt, og den tause kunnskapen må språksettes til utalte og bevisste begreper som man kan knytte til ønsket praksis (Røvik, 2007, s. 326-327). Den andre oversettelsesdyden er den modige og kreative translatøren. Translatørens mot, klokskap og kreativitet gjør seg blant annet gjeldende ved valg av oversettelsesmodus og oversettelsesregler. Når er det eksempelvis hensiktsmessig å kopiere, og når kan man tillate seg større frihet til å omforme og legge til andre faktorer. Den tredje oversettelsesdyden er tålmodighet. Tålmodighet kan ofte være en forutsetning for at en ide går fra å være prat til å bli ny praksis. Nye organisasjonsideer kan ha lang inkubasjonstid, som innebærer at nye idéer har behov for å modnes før de materialiseres og blir til ny praksis (Røvik, 2007, s.333). Den sterke oversetter er den fjerde oversettelsesdyden. Den dyden omhandler å mobilisere støtte og håndtere motstand i implementeringsarbeidet. Eksempelvis kan dette handle om å håndtere inkompatibilitetsargumentene, argumenter om at ideene ikke passer inn i gjeldende organisasjonspraksis. Her argumenterer Røvik (2007) for at det er en fordel at translatøren har god kjennskap til mottagende organisasjon fra innsiden.

3.7 Forventninger til funn

Nedenfor har jeg redegjort for sentrale faktorer utledet fra fire ulike teorier for implementering. I Tabell 1 har jeg laget en skjematisk fremstilling over antakelser om ledelsens initiativ og gjennomføring i implementeringsprosessen, samt om implementeringsutfall i praksis. Tabellen er brukt til å utarbeide spørsmålskategorier til undersøkelsen. (Tabellen er inspirert av Røvik 2014, s. 324)

Tabell 1: Åtte antakelser/forventninger utledet fra fire teorier om implementering.

	Det optimistiske scenarioet	Det pessimistiske scenarioet	Det artistiske scenarioet	Translasjons-scenarioet
Ledelsens initiativ og gjennomføring	<p>RT.1³: ledelsesinitiert toppstyrt prosess. Stram og effektiv styring basert på kyndighet og myndighet:</p> <p>Implementeringsplan Tydelig endringsstruktur Tidsfrister Evaluering og kontrollrutiner Lett oversattbar endringsidé Kunnskap til å forstå og språksette trygghetssirkelen Distribuert ledelse Endringsressurser</p>	<p>Fr.1: Institusjonell ledelse. Bottom-up prosess. Ledelsen er involverende, lærende og lydhør overfor hvordan de ansatte tenker om innføring og bruk trygghetssirkelen i barnehagen.</p> <p>Grad av leders involvering vil ha betydning for implementeringsutfall</p>	<p>Fri.1: Symbolledelse. Reform som symbol: Ledelsen viser endringsvilje og en positiv holdning overfor trygghetssirkelen, men presser ikke på internt for å få trygghetssirkelen på plass.</p> <p>Ledelsens gjennomføring kan fremstå med:</p> <p>Mangelfullt system Mangelfulle planer Mangelfulle evaluering- og kontrollrutiner Utydelig endringsstruktur</p>	<p>Tr.1: Bottom-up prosess. Ledelsen er bevisst på at trygghetssirkelen må oversettes og tilpasses barnehagen.</p> <p>Tid og kunnskap er forutsetning for translasjon</p>
Forventninger til utfall	<p>Rt.2: Rask tilkobling kan komme til uttrykk gjennom at barnehageansatte er blitt tilført ressurser, opplæring og kunnskap om trygghetssirkelen innen avsatt implementeringstid. Kunnskap er omsatt og praktiseres i barnehagen. Den kommer til uttrykk i nye og forbedrede praksishandlinger med barna.</p>	<p>Fra.2: Barnehageansatte har flere forsøk på bruk av trygghetssirkelen i praksis, men mislykkes og faller tilbake til etablert praksis. De ansatte opplever at trygghetssirkelen ikke passer med eksisterende praksis, og har følgelig lagt trygghetssirkelen bort. Ansatte kan ha negative reaksjoner tilknyttet endringen og endringsprosessen. Trygghetssirkelen blir frastøtt</p>	<p>Fri.2. Trygghetssirkelen snakkes om, men det er ingen endring av etablert pedagogisk praksis. Trygghetssirkelen er frikoblet fra praksis i barnehagen.</p>	<p>Tr.2 Trygghetssirkelen er oversatt og i varierende grad omformet.</p>

³ Forkortelser: Rt1 (rask tilkobling 1), Rt2 (rask tilkobling 2), Fra1 (frastøtning 1), Fra 2 (frastøtning 2), Fri1 (frikobling1), Fri2 (frikobling 2), Tr1 (translasjon1), Tr2 (translasjon 2)

Basert på tabell 1 er følgende faktorer viktige for vellykket implementering, og sentrale indikatorer i denne undersøkelsen:

- Stram og effektiv styring i form av delegert ledelse, implementeringsplan, etablert endringsstruktur, tidsfrister, evaluering og kontrollrutiner. Ovennevnte faktorer er viktige indikatorer for det optimistiske scenarioet med tanke på rask tilkobling og endringskapasitet (Røvik, 2014; Stensaker og Meyer, 2018)
- Ledelsen er involverende, lærende og lyttende overfor de ansatte. I det pessimistiske scenarioet er dette viktig for å unngå motstand og frastøtning av nye endringsideer (Røvik, 2014).
- Tilgjengelige ressurser avsatt til implementeringen. Sentrale ressurser i denne sammenheng vil være at prosjekter er bemannet med kompetente endringsagenter, distribuert ledelse, og translatørkompetanse. Tilgjengelige ressurser er en viktig indikator i det optimistiske scenarioet og for translasjonsscenarioet (Meyer og Stensaker, 2018; Røvik, 2014).
- Ansattes reaksjoner på endringen og eventuelle tidligere positive eller negative erfaringer med endringsarbeid. De ansattes erfaring er en viktig indikator i det pessimistiske scenarioet (Meyer og Stensaker, 2018; Røvik 2014).
- Ansattes opplevelse av kompatibilitet er en viktig faktor for vellykket implementering, og en viktig indikator i det pessimistiske scenarioet. For å unngå frastøtning må endringsideen passe med eksisterende praksis (Røvik, 2014).
- Kunnskap er en viktig indikator for vellykket implementering. En suksessfaktor i det optimistiske scenarioet hevdes å være at nye ideer er forståelig, klart og tydelig beskrevet, og at de raskt kan implementeres i praksis. I translasjonsscenarioet er kunnskap sentralt med tanke på riktig bruk av oversettelsesregler for å oppnå et positivt implementeringsutfall (Røvik, 2014).
- Tid. Nye ideer trenger ofte modningstid før de manifesterer seg i ny praksis. Langsiktig perspektiv på implementeringen kan ha positiv effekt på implementeringsutfallet. Tid er

en viktig indikator i det optimistiske scenarioet og translasjonsscenarioet (Røvik, 2007, 2014).

- Bruk av trygghetssirkelen i praksis. Hvor mye, hvordan og i hvilken sammenheng trygghetssirkelen brukes i barnehagene er en viktig indikator i det optimistiske scenarioet.

3.8 Oppsummering av teori

Innledningsvis presenterte jeg fem ulike scenarioer for implementeringsutfall og gjennomgikk kritiske suksessfaktorer knyttet til scenarioene. Jeg har presentert og definert begrepet endringskapasitet, slik det blir brukt i denne oppgaven. Jeg har beskrevet faktorer som er avgjørende for å utvikle en organisasjons endringskapasitet i et multiple endringsperspektiv, og belyst hvordan dette inngår i ulike teoretiske rammeverk om implementering. Videre har jeg tydeliggjort sentrale indikatorer for vellykket implementering sett i lys av fire ulike implementeringsteorier som danner utgangspunktet for undersøkelsen.

4 Metode

4.1 Metodisk tilnærming og design

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg gjort vurderinger og valg med tanke på hvilket forskningsdesign og metode som er best egnet. I problemstillingen ønsker jeg å belyse hva som kan forklare implementeringsutfallet og hvorvidt barnehagen som følge av implementeringsarbeidet har utviklet økt endringskapasitet. På bakgrunn av en forklarende problemstilling, som favoriserer et intensivt undersøkelsesopplegg, er det naturlig å velge en kvalitativ forskningsmetode som fremgangsmåte ved datainnsamlingen. Undersøkelsen tar sikte på å formidle forståelse og dybdekunnskap av det som undersøkes, og vil i liten grad fange opp det generelle (Jacobsen, 2015).

4.2 Intervju

I innsamling av kvalitative data har jeg valgt å gjennomføre individuelle åpne intervjuer. Ifølge Jacobsen (2015) er intervju den mest vanlige kvalitative datainnsamlingsmetode. Intervju egner seg godt når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, som i dette tilfelle er implementeringsprosessen for trygghetssirkelen.

I forkant av intervjuet hadde jeg redegjort for sentrale faktorer for ledelsens initiering og gjennomføring, samt forventninger til implementeringsutfall utledet fra fire ulike implementeringsteorier. På bakgrunn av sentrale indikatorer fra tabell 1, har jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) med følgende åtte spørsmålskategorier: Stram og effektiv styring, involverende ledelse, kunnskap, tilgjengelige ressurser, kompatibilitet, ansattes reaksjoner på endringen, tid og bruk av trygghetssirkelen i praksis. Dette ble gjort for å sikre at jeg kom inn på alle de aktuelle tema, for å holde oversikt i det komplekse, og gjøre det mindre ressurskrevende å analysere. Intervjuguiden har vært veiledende og har i noen grad blitt endret underveis. En intervjuguide kan variere fra det svært lite strukturerte til det sterkt strukturerte (Jacobsen, 2015, s. 150) Jeg har valgt en intervjuguide med middels strukturingsgrad. Intervjuguiden hadde åpne spørsmål og noen faste svaralternativer. I tillegg hadde jeg oppfølgingsspørsmål der det var naturlig med ønske om utdypning. Jeg har hele tiden vært bevisst på å ha stor grad av åpenhet i spørsmålsstillingen for å bringe inn ny kunnskap og forståelse i undersøkelsen. Jeg har tilpasset intervjuguiden for å sikre at spørsmålene er mest mulig relevante for de ulike ansattgruppene i utvalget. Spørsmålsstillingen er spesielt tilpasset med tanke på skillet mellom endringsledere (styrere og pedagogiske ledere) og endringsberørte (pedagogiske ledere og assistenter). I denne sammenheng er pedagogiske ledere både endringsledere og endringsberørte. Intervjuguiden er prøvd ut på to pilot-respondenter; En styrer og en pedagog. I pilotundersøkelsene fikk jeg testet spørsmålene og sjekket at språk og begreper var godt forståelig. I tillegg fikk jeg nyttige tilbakemeldinger på spørsmålsstillingene.

I utgangspunktet hadde jeg planlagt å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju, som hevdes å være den mest foretrukne intervjumetode (Jacobsen, 2015, s.148). Men på grunn av koronapandemien ble barnehager stengt. Regjering og helsemyndigheter oppfordret folk til sosial distanse. Jeg valgte derfor telefon som intervjumetode. Telefonintervju har sine styrker ved å tilrettelegge for god flyt i samtalen og god konsentrasjon. Ifølge Jacobsen (2015) har telefonintervju også noe mindre intervju effekt enn ansikt-til-ansikt intervju. Intervju effekt

betyr at resultatene fra undersøkelsen påvirkes av selve intervjusituasjonen. En annen fordel med telefonintervju er lave kostnader og enklere tilgang på respondenter. Ved bruk av telefon kunne respondenten være i sin naturlige kontekst. I de første telefonintervjuene opplevde jeg at det var utfordrende å ikke kunne gi respondenten nonverbal oppmuntring i form av kroppsspråk og gester. Men etter hvert fant jeg en nøytral måte å gi slik oppmuntring på. Jeg var generelt oppmerksom på min fremtreden som undersøker og prøvde bevisst å skape en åpen og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen. Innledningsvis snakket jeg litt løst om blant annet unntakstilstanden i Norge i forbindelse med koronapandemien. Dette, og en generelt mild, interessert og lyttende fremtoning har etter min vurdering skapt god og trygg intervjuatmosfære.

På forhånd hadde jeg sendt ut informasjon om intervjuet og undersøkelsen, der jeg blant annet hadde presentert problemstillingene og hensikten med undersøkelsen (vedlegg 2). Ved oppstart av intervjuet brukte jeg tid på å gjenta hensikten, og ga en presentasjon av oppgaven. Jeg begynte intervjuet med å spørre om det var noe respondenten lurte på. En slik åpning vil ofte fungere som oppvarming for begge parter. Jeg stilte åpne spørsmål for å få best mulig tak i det respondenten mente var viktig, og for å få beskrivelser med respondentens egne ord. Jeg var opptatt av å lytte og var bevisst på å unngå unødvendige avbrytelser. Avslutningsvis åpnet jeg for at respondenten fikk supplere med ting de eventuelt ikke har fått sagt. Dermed unngikk jeg at respondenten satt inne med informasjon han eller hun ønsket å få frem. Intervjuet ble avsluttet på en mild måte i tråd med planlagt tidsbruk. Intervjuene var planlagt i god tid slik at respondenten fikk mulighet til å forberede seg på temaet. For å ivareta det spontane og upåvirkede sendte jeg ikke ut intervjuguiden i forkant. En annen begrunnelse for dette valget var at respondent ikke i for stor grad skulle føle at de måtte forberede seg og bruke mye tid i forkant av intervjuet. Selve intervjuene tok ca. 1- 1½ time per respondent. Det ble gjort lydopptak med mobiltelefon og skrevet notater underveis.

4.3 Utvalg

Utvalget ble gjort for å få med respondenter fra barnehager som hadde innført trygghetssirkelen, og som jeg trodde best mulig kunne belyse problemstillingene. Det var viktig at alle de ulike ansattgruppene var representert for å belyse implementeringsprosessen i alle ledd, med tanke på målet om at basiskompetanse om trygghetssirkelen skal være gjennomgående hos alle ansatte i barnehagene. Utvalget ble bestemt etter følgende

utvalgskriterier: Tilfeldig, bredde, spredning og det typiske. Barnehager som ble kontaktet var tilfeldig trukket ut fra en liste. Det var barnehagens styrer som valgte pedagogisk leder og assistent til utvalget. Jeg ivaretok bredden i utvalget gjennom å ha med både kommunale og private barnehager. Utvalgskriteriene det typiske og spredning ble ivaretatt gjennom å ha både styrer, pedagogisk leder og assistent representert i utvalget. Totalt gjennomførte jeg elleve intervjuer fordelt på fire styrere, fire pedagogiske ledere og tre assistenter. I oppgaven blir både virksomhetsledere og styrere omtalt som styrere. Barnehagelærere og pedagoger blir omtalt som pedagogiske leder eller pedagoger. Assistenter og barne- og ungdomsarbeidere omtales som assistenter. Av hensyn til anonymisering har jeg valgt å benevne alle respondenter som kvinner. I tillegg har jeg løst kodingen på ansatte fra barnehagen i presentasjon av funn.

4.4 Dokumentasjon og analyse av data

Etter intervjuene har jeg transkribert alle intervju. Transkriberingen av rådata ble gjort raskt etter intervjuene, slik at jeg har hatt best mulighet til å finne et hovedinntrykk. Et intervju ble bare delvis tatt opp på bånd grunnet teknisk feil. Under dette intervjuet ble det tatt grundige notater og hele intervjuet er derfor godt dokumentert. Jeg har forsøkt å gi en grundig og detaljert beskrivelse av dataene. Geertz (1973) kaller dette for å gi *tykke beskrivelser, rike på detaljer, nyanser og variasjoner*.

Jeg har gjort en innholdsanalyse for å redusere informasjon og kompleksitet. Det sentrale har vært å finne de relevante kategoriene og fylle disse med mening som er gjeldende for to eller flere respondenter. Jeg har kodet de ulike barnehagene som barnehage 1, 2, 3, 4 og 5. Likeledes har jeg kodet de ulike ansattgrupper med bokstaver, a virksomhetsleder, b pedagogisk leder, c assistent. Dette har lagt grunnlag for god oversikt og samtidig kunne analysere ulike kombinasjoner innad og på tvers av barnehagene. I denne sammenheng ga forhåndsbestemte kategorier i intervjuguiden det første settet av kategorier. Dette kalles første koding, som er en forenkling av kompliserte og detaljerte data. Videre har jeg foretatt en andre-syklus koding der jeg har kodet tekst, funnet nye temaer og dannet nye kategorier som ikke var forberedt i intervjuguiden. Ett eksempel er den nye kategorien *implementering av flere endringsideer samtidig*. I den forbindelsen ble også et nytt tema *kommunisert endringshistorikk* sentralt. Til slutt har jeg sammenholdt mine funn med relevant teori. I analysedelen har jeg gått fra det spesielle til det generelle gjennom å systematisere, kode og

kategorisere data. Både generelle funn og avvik er understreket og illustrert med utsagn i form av direkte sitater. Utsagn og sitater som brukes er ordrett gjengitt, noe som styrker reliabilitet i analysen. Jeg har hele tiden forholdt meg fleksibelt til analysen og vært åpen for nye og overraskende funn.

4.5 Validitet og reliabilitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet som omhandler undersøkelsens gyldighet, og reliabilitet som omhandler undersøkelsens pålitelighet (Lewis 2009, Jacobsen 2015).

4.5.1 Styrker

For å bestrebe høy validitet og reliabilitet har jeg gjennomgående hatt kritiske refleksjoner med studieveileder og medstudenter om metodiske valg, tolkning av data, funn og resultater. I utvalgsfasen har jeg brukt en kombinasjon av ulike kriterier (tilfeldighet, det typiske, bredde og spredning) for å best mulig ivareta intern gyldighet, altså hvorvidt vi har fått det vi ønsket å få tak i. Data kommer fra førstehåndskilder som selv er endringsberørte og endringsledere. Gjennom utprøving av intervjuguiden på to pilot-responderter fikk jeg øvd meg på gjennomføring av intervjuer, luket bort misforståelser og dårlig spørsmålsformulering. Dette bidro til en bedre og mer målrettet gjennomføring av intervjuer med respondentene i utvalget. Videre har jeg bestrebet meg på å stille åpne spørsmål for å være minst mulig ledende og ikke gi føringer for besvarelsene. Jeg har vært bevisst på intervju-effekt og kontekst-effekt, og at jeg ikke har hatt fullstendig kontroll over intervjusituasjonen. I dataanalysen har jeg gjort en kritisk gjennomgang, og vurdert alternative forklaringer når jeg har belyst sannsynlige kausale sammenhenger. På bakgrunn av at jeg også har jobbet som prosjektansvarlig for utarbeidelsen av kvalitetsprosjektet, har jeg god kjennskap til barnehagefeltet generelt og kvalitetsprosjektet spesielt. Jeg har vært bevisst dilemmaene tilknyttet det å forske i egen organisasjon, både med tanke på validitet, reliabilitet og etikk. Refleksjon rundt dette er derfor eksplisitt gjort rede for i oppgaven.

Den eksterne gyldighet sier noe om i hvilken grad et funn kan være representativt og generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen 2015). Kvalitative undersøkelser er i utgangspunktet i liten grad designet for å si noe gyldig om en større populasjon, blant annet fordi det er relativt få enheter (respondenter) i utvalget. Jeg mener likevel at studiet i noen grad kan ha gyldighet i andre sammenhenger. Williams (2004) kaller dette for moderat generalisering. Jeg vil argumentere for at informasjon, funn og resultater er interessante, og kan ha overføringsverdi til andre barnehager eller lignende virksomheter. For å styrke pålitelighet (reliabilitet) har jeg vært særdeles nøye i nedtegning av data og jeg har brukt lydopptak for nøyaktig registrering av data. Intervjuene er transkribert og alle sitater er ordrett gjengitt.

4.5.2 Svakheter

Selv om barnehagene er tilfeldig valgt ut, er det som nevnt virksomhetsleder som har valgt hvilken assistent og pedagog som skal være respondenter. Dette kan ha gitt skjevheter i innkommende data. Hadde jeg intervjuet andre respondenter i barnehagene kunne jeg fått andre svar. Dette har betydning for undersøkelsens gyldighet. Jeg har vært bevisst på intervju effekt og kontekst effekt, men det vil ikke være mulig å ha fullstendig kontroll i en slik situasjonen. Det er ikke foretatt en respondentvalidering av undersøkelsen, noe som kunne gitt andre viktige innspill og synspunkter. Jeg har likevel forsøkt å ivareta det kritiske blikket gjennom kritisk refleksjon med studieveileder og medstudenter. Gyldigheten kunne vært styrket ytterligere gjennom metodetriangulering. For eksempel ville et kvantitativt undersøkelsesopplegg med samme problemstilling og samme resultat vært et sterkt argument for at resultatene også i denne undersøkelsen er gyldige. En longitudinell undersøkelse kunne også ha fanget opp ulike faktorer på ulike tidspunkt. Når et er sagt, så finnes det ingen perfekt forskningsprosess. Alle prosesser er beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon (Jacobsen 2015, s.17). Gjennom å beskrive og være åpen om de metodiske valg jeg har tatt, har jeg tilrettelagt for at andre (lesere og forskere) kan etterprøve forskningen og gjøre kritiske refleksjoner tilknyttet studien. Samlet sett har jeg vært bevisst og hatt en kritisk tilnærming til de valg som er tatt for gjennomføring av undersøkelsen. Dette styrker at informasjon som fremkommer i undersøkelsen er intern gyldig og pålitelig

4.6 Etisk og juridisk ansvar

Alle forskere har et etisk og juridisk ansvar tilknyttet vitenskapelige undersøkelser. Denne forskningen er i tråd med NSD sine retningslinjer som omhandler juridiske rettigheter, frivillighet, anonymitet og konfidensialitet knyttet til deltakelse. Alle deltakende respondenter har samtykket til sin deltakelse. Videre har jeg vært bevisst min rolle som forsker på tidligere arbeidsplass og etiske problemstillinger tilknyttet dette. Jeg har vært bevisst på å holde en nødvendig kritisk avstand for å være upartisk og nøytral. Jeg har bevisst ikke søkt mot barnehager jeg kjenner godt, og jeg har bestrebet meg på å gi et mest mulig riktig bilde basert på mine funn fra undersøkelsen. Generelt i denne sammenheng har jeg kritisk reflektert over hvordan jeg som forsker kan ha påvirket datainnsamlingen og på intervjueffekten. Jeg har forsøkt å minimere slik risiko ved å fremheve min interesse om å få mest mulig riktig forståelse av implementeringsprosessen, samt påpekt respondentenes anonymitet. Jeg vil samtidig argumentere for at det også er en styrke for den interne gyldighet at jeg kjenner feltet godt og kan stille mer relevante spørsmål.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for forskningstilnærming, metode og gjennomføring av undersøkelsen. For å vurdere studiens samlede kvalitet har jeg gått kritisk gjennom undersøkelsens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis har jeg gjort rede for etiske refleksjoner og avveininger tilknyttet undersøkelsen.

5 Presentasjon av funn

Jeg skal i dette kapitlet presentere funn fra datainnsamlingen. Kategoriene i undersøkelsen er basert på indikatorer om ledelsens initiativ og gjennomføring i implementeringsprosessen, samt faktorer som kan forklare og gi en indikasjon på fire ulike implementeringsutfall (rask tilkobling, frastøting, frikobling, translasjon). Jeg har sammenholdt funnene i de ulike barnehager, mellom barnehagene, og på tvers av barnehagene systematisert på ansattgrupper.

5.1 Stram og effektiv styring

5.1.1 Planer, systemer, evaluering og kontrollrutiner – ledelsen

Funn i datainnsamlingen viser at alle styrere er støttende og engasjert i temaet, men i mindre grad selv faglig deltakende eller involvert i planer, systemer og kontroll som omhandler iverksettelse av trygghetssirkelen på avdelingene. Alle styrere har delegert ledelse for planarbeid, systemer og evaluering i forbindelse med implementeringsprosessen. Det fremgår i datamaterialet at styrere i hovedsak har overordnede planer og systemer for implementeringsarbeidet. To av fire styrere har utarbeidet en konkret implementeringsplan og fremdriftsplan for endringsarbeidet, og fremstår med et tydelig system for implementeringsarbeidet. Planene fremstår som systematiske, helhetlige, og detaljerte. En styrer hadde følgende utsagn om det å ha en implementeringsplan:

”Vi så hvor nyttig det var å lage en plan for å holde tak i og sikre at alle ansatte var med. Vi har laget en implementeringsplan som er en oversikt på hva vi skal igjennom til enhver tid, når det skal gjøres, hvem som skal gjøre det og hva vi trenger for å gjøre det Dette gjør vi med alle nye ting vi igangsetter. Da blir det mer likt og mer likeverdig barnehagetilbud, som skal være for alle barn”.

Respondenten beskriver at de lagde en detaljert plan for når trygghetssirkelen skulle gjennomgås på ulike fagmøter og med ulike fagpersoner, og hvordan pedagogiske ledere igjen skulle ta dette tilbake til avdelingene. Videre beskriver hun at de jobbet mye med praksishistorier og brukte IGP-metoden. Barnehagen leste tekst fra kurs, og i felleskap reflekterte de over hva dette betydde for dem, og hvordan det var i deres barnehage. I

planarbeidet var også de ansatte med og ga innspill. En annen styrer illustrerer deres plan på følgende måte:

”Ja, selvfølgelig hadde vi en plan. Vi begynte med voksenrollen. Vi jobbet ganske mye med voksenrollen først og hvordan vi ser på barn. Vi hadde caser fra avdelingene og fra vår egen barnehage. På planleggingsdager hadde vi IGP. Assisterende styrer hadde veiledning ca. en gang i måneden, men i en travel hverdag ble veiledningen av og til forskjøvet”.

Begge ovennevnte utsagn og beskrivelser illustrerer en systematisk, strukturert og detaljert planlegging.

To styrere beskriver imidlertid en mindre gjennomarbeidet og detaljert plan for implementering av trygghetssirkelen. En annen styrer har delegert overordnet planarbeid for implementeringsarbeidet til en pedagogisk leder, og har følgende utsagt til dette: "Planen var å delegere planarbeidet for implementering av trygghetssirkelen til pedagogisk leder i barnehagen. Det er de som kan det best og brenner for temaet, og jeg har full tillit til at de lager gode planer for dette". En annen styrer forteller at planen i innføringsfasen var å sette trygghetssirkelen på agendaen i personalmøter og i ulike møter i barnehagen. Videre fremgår det at planen og systemet for implementeringsarbeidet trolig ikke var godt kjent for personalet.

Alle pedagogiske ledere har utarbeidet plan og system for implementeringsarbeidet på avdelingene. En pedagogisk leder har følgende utsagn ”ja, jeg har hatt en plan. En plan også for hele barnehagen. Jeg har plukket trygghetssirkelen opp i biter, tatt med caser for når barnet er oppe på sirkelen og caser for når barnet er nede på sirkelen”.

En annen pedagogisk leder sier følgende om sitt mest brukte system i barnehagen ”vi jobber mest med observasjoner, det er en fin måte å lage en diskusjon. Da blir IGP brukt. Alle blir hørt, og sammen blir vi enige om hva vi ønsker å gjøre til slutt ”.

Styrere og pedagogiske ledere beskriver i hovedsak at barnehagens plan for trygghetssirkelen er god og gjennomførbar. Begrunnelsen som gis fra styrere i den forbindelse er at trygghetssirkelen har vært mye på felles dagsorden og brukes mye i barnehagen av alle. En pedagogisk leder sier følgende; ”vi har lagt det opp på et nivå der jeg føler at vi har fått med alle. Vi har jobbet såpass systematisk, fått med hele personalet og ledere”. Kun en av styrerne

beskriver barnehagens plan for trygghetssirkelen som god, men i mindre grad gjennomførbar. Styret har følgende utsagn om dette:

”Jeg tenker at planen kunne vært bedre og den kunne vært gjennomført på en bedre måte.... Jeg er ikke i tvil om at det på enkelte avdelinger jobbes med trygghetssirkelen og at den aktivt brukes hver dag. Men jeg tror ikke det gjelder alle, og at alle kan si at sånn jobber vi med trygghetssirkelen her hos oss. Det kunne vi konkretisert og snakket mer om”.

På spørsmål til styret og pedagogiske ledere om planlagte aktiviteter tilknyttet trygghetssirkelen har utgått grunn annet arbeid, svarer pedagogiske ledere likt fordelt *i nokså liten grad* og *i meget liten grad*. To styret svarer *i nokså stor grad* og tre svarer *i meget liten grad*. Hovedsakelige årsaker til at planlagte aktiviteter midlertidig utgår er sykdom og andre ting som er viktig og må tas raskt. En pedagogisk leder sier ”som oftest holder vi oss til de planer vi har satt opp. Dersom det ikke skjer så tar vi det igjen neste gang. Det vi synes er viktig passer vi på at det blir gjennomført, spesielt faglig ting....” Utsagnet fra pedagog illustrerer at planlagte aktiviteter tilknyttet trygghetssirkelen i hovedsak er gjennomført.

De fleste styret svarer at barnehagen i nokså stor grad har jobbet systematisk med trygghetssirkelen. En styret illustrerer dette på følgende måte; ”i begynnelsen var vi veldig systematisk fordi det sto på planen vår, men etter hvert som vi har fått den innom huden så jobber vi ikke så systematisk lengre, fordi det ikke lengre er behov”. En styret svarer at barnehagen fra hennes ståsted har jobbet i nokså stor grad systematisk med trygghetssirkelen, men respondenten tror at store deler av personalet vil si i nokså liten grad. Respondenten sier følgende om dette:

”Fra mitt ståsted tenker jeg at vi har jobbet systematisk, men jeg tror at mange vil si at vi ikke har jobbet systematisk. Fordi vi har hatt mange prosjekter som har gått over tid, både satsningsområder og prosjekter samtidig. Noen ganger sier personalet skal vi jobbe med det, også skal vi jobbe med det. Det å se systematikken i at trygghetssirkelen ligger der i bunn hele veien, og som vi har grunnleggende kunnskap om. Det er ikke sikkert at de ser det”.

Dette utsagnet illustrerer noe som fremkommer blant flere respondenter, som omhandler at flere endringsideer skal implementeres samtidig. Flere styret påpeker at det er vanskelig, og

at de mange ganger er i tvil om hvorvidt de ufaglærte assistentene klarer å se sammenheng selv om den blir påpekt.

Et funn i datainnsamlingen er at to av fire pedagoger i utvalget fremstår med lite systematiske planer for implementeringsarbeidet, samt at de er mindre bevisst på barnehagens eksisterende system og struktur i implementeringsprosessen. Det fremkommer i undersøkelsen at det er variasjon på hvorvidt barnehagen har et etablert og kjent system og struktur for implementeringsarbeidet. En pedagogisk leder illustrerer dette ved å vise til en klar struktur på spørsmål som omhandler system og struktur for implementeringen, men påpeker likevel at systemet i barnehagen er mangelfullt, og at det er stor variasjon mellom avdelingene. Pedagogen avrunder resonnetet med å si ”systemet kunne vært bedre og mer tydelig på hvordan det ble tatt ned på avdelingen i praksis”

Alle styrere oppgir at de har en evaluerings- og kontrollfunksjon, men i analysen fremstår denne i hovedsak som lite systematisk, bevisst og forpliktende i forbindelse med implementeringen av trygghetssirkelen. En styrer har følgende utsagn om sine evaluerings- og kontrollrutiner i forbindelse med trygghetssirkelen: ”jeg har ikke hatt kontroll annet enn at jeg har hatt en sjekklister for hvem som har vært på kurs og hvem som mangler. Dette er type kontroll på kursdelen Det er viktig med evaluering og jeg ser at vi kunne vært flinkere på det hele veien”. I undersøkelsen fremgår det at en styrer har kontroll i form av at pedagogisk leder med oppfølgingsansvar i hovedsak jobber innenfor fast struktur for plan- og fagtid med øvrige pedagoger. Denne respondenten har følgende utsagn; ”jeg har delegert det til en som har svært stort engasjement for dette arbeidet, men jeg har fulgt med og vet hva som pågår”. Begge utsagnene illustrer et mangelfullt evalueringssystem.

Kun en av styrerne har et klart system for evaluering og kontroll, som også brukes systematisk for trygghetssirkelen i implementeringssammenheng. Styrer beskriver et fast system på oppfølging og kontroll som synliggjør at barnehagen jobber med planlagte aktiviteter. Dette systemet brukes også i forbindelse med andre endringsprosjekt og implementeringsarbeid. Respondenten beskriver at pedagogiske ledere refererer til implementeringsarbeidet i månedsplanen, spesielt i begynnelsen av implementeringen. Leder evaluerer månedsplanen og gir deretter tilbakemelding. Videre blir implementeringsarbeidet gjennomgått på medarbeidersamtaler og alle ansatte skriver halvårsrapporter. Respondenten beskriver her et strukturert og systematisk evalueringssystem i barnehagen. Videre beskriver respondenten at dette kontrollsystemet gir henne oversikt, samtidig som hun påpeker at hun

ikke har kapasitet til kontroll utover dette. Leder er opptatt av å vise tillit til de ansatte, samt at det er begrenset med tid til evaluering og kontrollrutiner i en travel hverdag. Det er likevel viktig å påpeke at denne styreren har et godt evaluering- og kontrollsystem.

Informasjon fra datainnsamlingen viser hovedsakelig at pedagogiske ledere har foretatt evalueringer, men i liten grad hatt bevisst evaluering og kontrollrutiner tilknyttet implementeringen av trygghetssirkelen. Det mest vanlige er at ting som oppstår tas inn i ledermøter og drøftes. Utfordringer følges ofte opp med hva som skal gjøres og hvem som eventuelt skal veilede. Utover å drøfte faglige utfordringer, og hva de skal jobbe mer med i felleskap på avdelingsmøtene, har de i hovedsak ingen andre evaluering- eller kontrollrutiner på implementeringsarbeidet. Styrer har i liten grad etterspurt implementeringsarbeidet utover dette. En pedagogisk leder har jevnlig evalueringer i ledergruppen i form av drøftinger, men beskriver det som lite planmessig med tanke på trygghetssirkelen. En pedagogisk leder har jevnlig evaluering på avdelingen som fast punkt. Evalueringen er en diskusjon om hvordan ting går, og er ikke brukt bevisst med tanke på implementeringen tilknyttet trygghetssirkelen. En pedagogisk leder har jevnlig evaluering underveis og avslutningsvis tilknyttet nye prosjekter, inkludert implementering av trygghetssirkelen. Respondenten beskriver et tydelig system for evaluering i intervjuet, men fremstår som lite bevisst på avdelingens system for evalueringen tilknyttet endringsarbeid. Respondenten sier følgende om evaluering på avdelingen og i barnehagen:

”Faste rutiner har vi kanskje, mer enn jeg er bevisst på. Vi evaluerer jo hele veien når vi jobber med prosjekter. Vi evaluerer underveis og når vi er ferdig. Hva gikk bra og hva kunne vært gjort annerledes. Vi har ikke et fast system, men styrer ser på månedsplanen hva som er gjort og kommenterer der”.

Tre av respondentene fra ulike ansattgrupper gir tydelig uttrykk for at det er behov for tydeligere ledelse med tanke på bedre evaluering, oppfølging og et tydeligere system for hvordan endringer skal iverksettes på avdelingene i praksis. Det er i den forbindelse uttrykt ønske om at ledelsen i større grad skal etterspørre hvordan avdelingene ligger an med implementeringen, og hvem som faller fra. Dette omtales som viktig for kvalitetssikring i implementeringsprosessen. Et funn som fremgår i undersøkelsen er at flere av respondentene i en evalueringssammenheng gir uttrykk for at det er behov for tid til å snakke mer sammen om

hvordan man forstår og bruker trygghetssirkelen. Det er ønskelig å høre mer om hvordan andre forstår og bruker trygghetssirkelen.

5.1.2 Planer, systemer, evaluering- og kontrollrutiner – assistenter

To av tre assistenter informerer generelt at nærmeste leder i nokså stor grad har hatt planer, klar struktur og system for implementeringsarbeidet for trygghetssirkelen. De opplever det som positivt med tydelig planer og klar struktur.

”ja, det har vært greit å ha en slik plan. Vi har brukt caser på fagarbeidermøter og lest boken *Å se barnet innenfra*⁴. Det er assistentmøter etter at pedagogisk leder har hatt det på møter først. Så snakker vi etterpå om hvordan vi skal jobbe sammen om det.... Vi er med i utarbeidelsen av planen. Hun spør, og vi får komme med innspill...”. Respondenten viser til følgende struktur; "først kurs, pedagogisk ledermøte, assistentmøte, så jobbes det ofte med caser. Vi jobber ofte med caser og IGP på personalmøter og planleggingsmøter" Her illustrerer assistenten hvordan pedagogisk leder i samarbeid med assistentene har utarbeidet plan og igangsatt planlagte aktiviteter tilknyttet planen.

En annen assistent gir et litt mer tvetydig svar :

”Generelt vil jeg gi en skår midt på, med tanke på system, da må jeg si nokså stor grad....Det bærer ofte preg av at slike faglige input begynner høyt, men så glir det litt ut i sanden. Gradvis glir det ut fordi man ikke klarer å holde fokus på det. Fordi det er noe annet som er pålagt å gjøre, eller at det dukker opp noe som gjør at vi må endre temaJeg føler likevel at trygghetssirkelen har kommet for å forbli " (respondent 10).

To av tre assistenter omtaler i hovedsak avdelingens plan som god og gjennomførbar ”det pedagogisk leder sier blir ofte gjennomført ". Ifølge assistentene har planer utgått i nokså liten grad. Når planer midlertidig utgår, er det ofte på grunn av sykdom eller at noe annet viktig som oppstår. En assistent sier om dette "i starten hvis vi hadde satt av tid, så var vi nok gjennom det". Videre informerer assistentene i hovedsak at evaluering og kontrollrutiner blir gjennomført på avdelingsmøtene med jevne mellomrom Dette svar også tilfelle i forbindelse med innføring av trygghetssirkelen. En assistent illustrer dette med følgende utsagn ”dersom

⁴ Flere av respondentene i utvalget referer til boken som omhandler trygghetssirkelen.

det er noe vi skal jobbe med, så blir det tatt opp innen rimeligheters tid, og vi ser nærmer på hvordan vi ligger an. *Har vi faktisk klart å gjennomføre eller har vi ikke?* Dette har vi gjort med jevne mellomrom...". Dette illustrerer at pedagogen jevnlig har hatt evalueringer på avdelingsmøtene.

En av assistentene skiller seg mer ut i sin opplevelse av implementeringsprosessen for trygghetssirkelen. Respondenten gir klart uttrykk for at implementeringsprosessen kunne vært ledet bedre " det som har vært av planer har ikke vært gjennomført på avdelingen".

Respondenten har opplevd ledelsesengasjementet i stor grad på prateplan og i mindre grad gjennomført i praksis på avdelingen. Respondenten oppgir at det i liten grad har vært planer, systemer og struktur på avdelingen. Respondenten gir tydelig uttrykk for at hun og de andre ansatte på avdelingen savner mer planer og opplegg i forbindelse med trygghetssirkelen.

Respondenten opplever at det er forskjell på avdelingene. Hun har følgende utsagn om dette; "alle pedagogiske ledere er ikke like engasjerte, noen er mer engasjerte enn andre. Jeg ønsker mer opplegg og kontroll på det som skal gjøres på avdelingen. Det blir mye prat, men ikke alt er blitt gjort" Det er gjennomgående i intervjuet at respondenten ønsker mer planer og system i arbeidet med trygghetssirkelen. Assistenten beskriver avdelingens plan for trygghetssirkelen som god, men i mindre grad gjennomførbar. Dette begrunner hun med at det er mangelfullt med tanke på gjennomføring av planer. Respondenten omtaler oppfølging og kontrollrutiner som mangelfull på avdelingen, og påpeker at ingen har etterspurt arbeidet med trygghetssirkelen.

5.2 Involverende ledelse

Funn i undersøkelsen viser samlet sett at styreren *i nokså stor grad* og pedagogiske ledere *i meget stor grad* har vært involverende, lærende og lyttende overfor ansatte i implementeringsarbeidet for trygghetssirkelen. Det er gjennomgående i undersøkelsen at faglige diskusjoner, og det å lære sammen, fremheves av ledelsen som spesielt viktig for dette konkrete implementeringsarbeidet. I alle barnehagene har det vært tilrettelagt for felles faglig utvikling og utforming av implementeringsplan der alle ansatte har kommet med sine innspill, blant annet ved bruk av IGP-metoden. En assistent beskriver at pedagogisk leder har vært mye involvert i samtaler, og lyttende til de ansattes refleksjoner og innspill; "alle er involvert og er med og bestemmer hva og hvordan vi skal jobbe med trygghetssirkelen". Utsagnet

illustrerer at assistenten opplever å være involvert i implementeringsarbeidet. En styrer sier "dette er noe vi gjør i fellesskap... vi lager en plan og caser og har refleksjoner..." Det var to i utvalget som beskriver sine ledere som mindre involverende i praksis. En assistent beskriver pedagogisk leder i nokså liten grad som involverende i implementeringsarbeidet. Respondenten beskriver at pedagogisk leder er god til å lytte, men at det i liten grad har blitt iverksatt handling for endringsarbeidet. Dette har blant annet bidratt til at enkelte opplever å måtte ta ansvar for implementering i for stor grad. Dette utsagnet illustrer at leder er involverende på "prateplan", men at det i liten grad gir seg utslag i handling.

5.3 Ressurser, tid, kunnskap og felles opplæring

Alle respondentene i utvalget benevner mange av de samme ressurser som har vært tilgjengelige i implementeringsarbeidet. Det har vært brukt ressurser på ekstra tid til case-drøfting og gruppearbeid avdelingsvis, felles internkurs og/eller eksterne kurs, foreldrekurs. konkretiseringsmaterieill av trygghetssirkelen (bildeillustrasjon i Figur 2), og filmklipp fra internett. IGP-metoden er også mye nevnt ressurs som er brukt i implementeringsarbeidet. I tillegg til ovennevnte ressurser mener alle styrerne at intern eller ekstern ressursperson har vært en spesielt viktig ressurs. En styrer har delegert alt implementeringsansvar til pedagogisk leder (intern ressursperson), og beskriver dette som den viktigste ressursen i dette arbeidet. Av ressurspersoner som er nevnt er det spesielt fra Pedagogisk-psykologisk tjeneste, Universitetet og interne ressurspersoner som fagleder og pedagoger. Alle pedagogiske ledere innehar translatorkompetanse i form av å kunne foreta tilpasning av trygghetssirkelen til barnehagesammenheng. Dette viser at ledelsen har tilført implementeringsarbeidet nødvendige og tilstrekkelige ressurser.

Alle barnehagene har satt av ett år til implementeringsfasen. De fleste barnehagene har gjort dette i tråd med innføringen av kvalitetssøylen relasjonskompetanse. Når det gjelder bruk av tid i implementeringsarbeidet er det gjennomgående at alle respondenter i utvalget mener at det var brukt nokså mye tid i begynnelsen, og nokså lite tid etter hvert. Et sitat fra en pedagogisk leder illustrerer dette "ved innføringen brukte vi nokså mye tid. Nå tenker jeg at vi ikke bruker ressurser på den, altså nokså lite tid. Vi bruker tid på den nå, men den tar ikke tid fra noe annet". Pedagogiske ledere uttrykker også at langsiktighet i implementeringsprosessen er viktig for å få tilpasset trygghetssirkelen godt til barnehagen. En pedagogisk leder illustrerer dette slik "...det er så viktig å bruke tid. Merker godt dersom man ikke jobber nok

ned, og kommer i dybden. Da forsvinner det fort vekk. Det må være på agendaen en stund". Samtlige styrere har et langsiktig perspektiv på implementeringsarbeidet.

Respondentene i utvalget beskriver at barnehagene og avdelingene i hovedsak har meget stor grad av kunnskap om trygghetssirkelen. En styrer har følgende utsagn om dette; "jeg vil si meget stor grad fordi vi har jobbet så mye med den. Jeg hører at de snakker om ladning. Det var et begrep vi ikke brukte før trygghetssirkelen". En annen styrer sier dette: "kanskje tror jeg for godt, men dette brenner de for En som kan trygghetssirkelen ville sett det når man kom i barnehagen". Alle barnehager har hatt kurs og opplæring for alle ansatte. Tre av fire barnehager har sendt alle ansatte på kurs tilknyttet kompetansesøyle for Stavangerbarnehagen i regi av Stavanger kommune. Dette belyser at de ansatte har bitt tilført tilstrekkelig med kunnskap.

Alle respondentene beskriver at barnehagen har i stor grad kunnskap om trygghetssirkelen, og har omsatt den til handling i praksis. Kunnskapen kommer ofte til uttrykk i spontane situasjoner, ved at de er mer bevisste i samhandlingen med både barn og foreldre, spesielt i barnehagetilvenningen. Flere av respondentene har gitt uttrykk for dette, og en pedagogisk leder sier det på denne måten "ja, jeg tenker det er synlig. Jeg ser det godt på høsten når det er nye barn og utrygge situasjoner. Da ser du de voksne som er *større, klokere og godest* i lag med barna". Alle respondentene påpeker at trygghetssirkelen har vært betydningsfull for ansattes holdninger, og hvordan de bedre møter barn i barnehagen.

Et funn som har tredd frem i undersøkelsen er at mange av respondentene referer til kurs om implementering som nyttig. Tre av fire styrere har deltatt på implementeringskurs i regi av Stavanger kommune. Det fremgår i datainnsamlingen at opplæringen som har omhandlet implementering beskrives å ha vært både viktig og nyttig for implementeringsarbeidet. En styrer påpeker at implementeringsarbeidet ble tydelig bedre, mer målrettet og systematisk etter at barnehagen hadde deltatt på kurs om implementering "kunnskapen om IGP og implementering fikk vi etter trygghetssirkelen. Den skulle kommet tidligere. Den kompetansen brukes aktivt ved innføring av noe nytt". Utsagnet illustrer at kunnskap om implementering har bidratt til en mer målrettet implementeringsprosess.

Et annet sentralt funn som har trådt frem i undersøkelsen er betydningen av felles opplæring. Dette fremheves som sentralt og viktig for implementeringen av verktøyet av alle respondentene. Følgende utsagn illustrerer dette; "vi begynte med å kurse hele personalet. Deretter jobbet vi avdelingsvis på ledernivå. Dersom vi hadde begynt avdelingsvis hadde vi

mistet mye på veien”.(respondent 1). En assistent sier følgende om felles opplæring; ”for å få den inn i barnehagen tror jeg det var viktig i starten at vi jobbet i felleskap, og at vi ble vist trygghetssirkelen samtidig”.

5.4 Translasjon

Trygghetssirkelen beskrives gjennomgående av alle respondentene som et lett oversettbart verktøy til bruk i barnehagen. I besvarelsene fremgår det at trygghetssirkelen i nokså liten grad har blitt endret, og i meget liten grad at noe er tatt bort. Verktøyet har i nokså liten grad blitt tilpasset, men ifølge flere respondenter vil noen personlige tolkninger alltid legges til når noe nytt tas inn. Flere av respondentene har oversatt fagbegrepene mer tilpasset til barnehage. Språket er av flere forenklet. Eksempelvis forteller en assistent at de bruker omsorgsbegrepet når de snakker om trygghetssirkelen på avdelingen ”vi snakker mye om omsorg, og det er jo trygghetssirkelen”. En pedagog forteller at hun bevisst har forenklet noen av begrepene for å gjøre de mer naturlig og forståelig i en barnehagesammenheng. Alle respondentene som har deltatt på kurset i regi av Stavanger kommune⁵, mener at presentasjon av trygghetssirkelen var meget godt egnet til barnehager. En styrer beskriver at trygghetssirkelen slik den ble presentert på kurset var godt tilpasset alle barn i barnehager. Respondenten har følgende utsagn; ”vi endrer ikke noe som fungerer. Det enkle er ofte det beste”. De barnehagene som har deltatt på kurs med Kvello⁶ referer til stor nytte av kurset, selv om det var mer tilpasset barn med spesielle behov. En pedagogisk leder sier følgende om dette:

”Vi måtte bryte det ned etter at vi var på Kvello til hvordan vi kan bruke trygghetssirkelen her hos oss. Det er sjeldent at vi opplever slike situasjoner som Kvello viste på filmer. De andre kursene vi har vært på om trygghetssirkelen, for eksempel Stavangerbarnehagen har vært mer barnehagebasert. Da fikk vi se hvordan den er brukt i barnehagen. Det var mer "spiselig" for alle, og mer tilpasset til alle barn.”

I datamaterialet fremgår det at flere av de pedagogiske ledere er opptatt av at barnehagen skal jobbe mer med å fokusere på barna når de er opp på sirkelen, og har forsterket denne delen av trygghetssirkelen. Det har vært et skifte fra å være mest opptatt av når barnet er *nede på*

⁵ Kurs om trygghetssirkelen for alle barnehager i Stavanger kommune. Kursholder Trygg base ved Psykologspesialist Arnt Ove Engelién.

⁶ Kurs om trygghetssirkelen for risikoutsatte barn. Kursholder Øyvind Kvello, professor i psykologi.

sirkelen med behov for trøst og følelsesregulering, til at de nå i større grad også er opptatt av når barna er *oppe på sirkelen*, og har behov for støtte i lek og utforskning. En respondent sier "vi har brukt tid på hvordan vi møter barn når de er oppe på sirkelen. Det kan kanskje være litt vanskeligere å påpeke og få tak i. Det har jeg merket at vi må bruke mer tid på Språket er også forenklet ". Dette illustrerer at pedagogiske leder aktivt har foretatt translasjon av verktøyet.

5.5 Ansattes reaksjon på endringen

Alle respondenter er *i meget stor grad* positive til innføring av trygghetssirkelen. Ingen av respondentene opplever at implementeringsarbeid med trygghetssirkelen har gått ut over annet viktig arbeid i barnehagen. Endringen omtales som viktig, og verktøyet beskrives som meningsfullt og nyttig. En assistent forteller at det ofte kan være litt skepsis blant de ansatte ved innføring av noe nytt, men at alle har hatt positive reaksjoner på innføringen av dette verktøyet "vi ble positivt overrasket over verktøyet....det var veldig bevisstgjørende...nå forstår vi barna mye bedre". Utsagnet illustrerer godt det mange av respondentene sier om reaksjonen til verktøyet, som også blir omtalt som refleksjonsverktøy.

En pedagogisk leder har *i meget liten grad* positive erfaringer med implementeringsprosessen av trygghetssirkelen og endringsprosesser generelt i barnehagen. Respondenten uttrykker mye frustrasjon tilknyttet endringsarbeid, og påpeker at det er behov for et bedre system som tydeliggjør prioriteringene tilknyttet implementeringsprosesser. Om dette sier hun "det kunne vært tydeligere ledelse. Det kunne vært bedre med evaluering og oppfølging, og det kunne vært bedre med tanke på hvordan trygghetssirkelen ble tatt ned på avdelingen i praksis". Som vi ser gir mange uttrykk for at trygghetssirkelen som verktøy har vært positivt, samtidig har at to av respondentene opplevd selve implementeringsprosessen som krevende, slik utsagnet til pedagogisk leder illustrerer.

5.5.1 Innholdet i endringsideen

Et funn som har trådt frem gjennom datainnsamlingen er at alle respondentene har utelukkende positive beskrivelser av trygghetssirkelen. Det er gjennomgående at endringsinnholdet, altså selve verktøyet, oppleves som viktig, og til konkret hjelp i det

daglige arbeid. Et utsagn fra en styrer utdyper dette ”verktøyet har vært kjempeviktig. Vi fikk endret holdninger. Ansatte ble bevisst på sine holdninger, og det er ikke sikkert at de ville blitt bevisst på holdningene dersom det ikke hadde blitt presentert på denne måten”. En assistent sier følgende om verktøyet ”...tankegangen har blitt mer bevisst, og jeg er mer bevisst på hvorfor jeg gjør det jeg gjørHele illustrasjon er gull”. Trygghetssirkelen beskrives her som nyttig og kompatibel med arbeidet i barnehagen og med øvrige planer, som for eksempel rammeplanen.

Flere av respondentene påpeker at verktøyet er godt kjent i hele barnehagesektoren ”Jeg tror jeg skal lete lenge for å komme over et menneske som ikke har hørt om trygghetssirkelen i hele barnehagesektoren, og da tenker jeg også på vikarer som er kort innom oss”(respondent 10). Flere styrere og pedagogiske ledere i utvalget har påpekt at verktøyet har vært nyttig og viktig med tanke på bedre fagforståelse hos alle ansatte, men spesielt hos ufaglærte og ansatte med annen landbakgrunn.

5.5.2 Implementering av flere endringsideer samtidig

Et sentralt funn som flere av respondentene har nevnt er at det stadig kommer nye endringsideer som skal læres. Det fremkommer i datagrunnlaget at det er vanskelig å jobbe i dybden og holde fokus på implementeringsarbeid når det stadig kommer nye endringstiltak. Dette omtales som et kritisk punkt i implementeringsprosessen og kommer til uttrykk hos flere av respondentene i intervjuene. En av respondentene sier følgende som illustrerer relevansen av dette tema ”vi må jobbe over tid og ikke hoppe over til noe nytt. Nye tiltak forsvinner fort dersom de ikke blir jobbet med i dybden og over tid”. En annen respondent sier ”vi ønsker å bruke mer tid på trygghetssirkelen, men det kommer stadig noe nytt som må læres”. En pedagog beskriver at de har erfart at de ikke klarer å holde fokus når de skal jobbe med mange prosjekter samtidig, og at dette er noe både ledere og assistenter har reagert på. Respondenten har følgende å si om dette: ”...det er dager da de ansatte gir tilbakemeldinger: *oj! Nå var det mange ting vi skulle jobbe med samtidig*”.

Det fremgår av datamaterialet at flere styrere er opptatt av å kommunisere sammenhengen mellom endringstiltak, men at de opplever i varierende grad å lykkes. Spesielt utfordrende er det å kommunisere sammenheng til ufaglærte i barnehagen. En styrer uttrykker det slik: ”hvordan skal vi få de ansatte til å forstå at dette ikke er 5-6 ulike ting, men at de henger

sammen...” Utsagnet fra respondenten beskriver at ledelsen i barnehagene er opptatt av å kommunisere sammenheng for å opprettholde motivasjon i de ulike endringsprosesser, men at dette er krevende i en personalgruppe med mange ufaglærte.

5.6 Bruk av trygghetssirkelen i praksis

Alle respondentene beskriver at trygghetssirkelen brukes både i forhold til barn og foreldre. En barnehage beskriver at trygghetssirkelen også brukes av de ansatte seg imellom. Den brukes både i formelle sammenhenger (for eksempel på møter og i tverrfaglig møter med støtteinstanser) og i uformelle sammenhenger. Mest brukes den uformelt i spontane situasjoner som oppstår med barna. Eksempelvis med støtte til barnas utforsking, i trøstesituasjoner, i konfliktsituasjoner mellom barna, og i hente- og bringe-situasjoner med foreldre. Trygghetssirkelen brukes mye i tilvenningsperioder, men også for å drøfte enkelte barns behov generelt, og spesielt når et barn strever. Trygghetssirkelen beskrives å være aktivt i bruk i alle barnehagene, men i tre av fire barnehager varierer det noe avdelingsvis. Datamaterialet viser at de fleste respondentene i utvalget mener at trygghetssirkelen jevnt over i *nokså stor grad* kommer til uttrykk som forbedret praksis i barnehagen.

5.7 Oppsummering av funn

I hovedtrekk viser besvarelsene at ledelsen har stort engasjement i arbeidet med implementering av trygghetssirkelen ved at de viser interesse og er positive til bruk av verktøyet i barnehagene. Stram og effektiv styring i form av planer, systemer, endringsstruktur, evaluerings- og kontrollrutiner er mer variabelt. Ingen av respondentene i utvalget opplever at det har vært for mye planer tilknyttet implementeringen, eller at det har gått ut over annet viktig arbeid i barnehagen.

Alle barnehagene har hatt tilgjengelige ressurser i implementeringsprosessen. Blant de viktigste ressursene fremheves spesielt ressurspersoner, felles opplæring, tid til gruppearbeid og konkretiseringsmateriell av modellen. Samtlige barnehager er tilført kunnskap om trygghetssirkelen, og har i meget stor grad kunnskap om trygghetssirkelen. Samlet sett er barnehagens praksis i nokså stor grad i overensstemmelse med ønsket bruk av trygghetssirkelen. Respondentene er positive til innføringen av trygghetssirkelen. De ansatte

formidler i all hovedsak en positiv opplevelse av endringsprosessen tilknyttet dette verktøyet, men har blandede opplevelser tilknyttet endringsprosesser generelt. En gjennomgående frustrasjon som fremgår av datamaterialet er at det ofte er flere endringstiltak som skal implementeres på samme tid. Alle respondentene er i meget stor grad positive til trygghetssirkelen, som er endringsinnholdet i implementeringen. Trygghetssirkelen har passet bra til barnehager, og blir beskrevet som i liten grad endret. Det beskrives i noen grad tilpasning av verktøyet til bruk i de ulike barnegruppene, men kun to pedagogiske ledere har bevisst foretatt tilpasninger. Trygghetssirkelen brukes aktivt i arbeid med barna, i drøftinger mellom ansatte, støtteinstanser, og i foreldresamarbeid. Trygghetssirkelen drøftes i barnehagene både i formelle og uformelle sammenhenger. Alle respondentene rapporterer at verktøyet har bidratt til forbedret praksis i barnehagen. Samlet sett beskrives trygghetssirkelen å være aktivt i bruk i alle barnehagene, men i tre av fire barnehager varierer det noe avdelingsvis.

6 Drøfting og analyse

Jeg skal i denne siste delen av oppgaven forsøke å besvare den tredelte problemstillingen. I den forbindelse vil jeg analysere og drøfte empiriske funn i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil i det videre belyse i hvilken grad barnehagene har implementert trygghetssirkelen, og hvilke faktorer som kan forklare implementeringsutfallet. Deretter vil jeg besvare tredje og siste problemstilling hvorvidt barnehagene har utviklet endringskapasitet for fremtidige endringsprosjekter, som følge av arbeidet med implementeringen av trygghetssirkelen.

6.1 Det optimistiske scenarioet – rask tilkobling

I det optimistiske scenarioet er det en forventning om rask tilkobling av nye endringsideer som skal implementeres i organisasjonen. Viktige indikatorer for å oppnå rask tilkobling er ifølge Røvik (2014) en engasjert og involvert ledelse og endringsagent. Ledelsen må ha en stram og effektiv styring i form av en tydelig struktur, planer, tidsfrister, tilførte ressurser, samt evaluering og kontrollrutiner for implementeringsprosessen. I tillegg må endringsideen være lett oversettbar til barnehagene. Viktige indikatorer for hvorvidt barnehagen har

oppnådd rask tilkobling er om de ansatte innen avsatt implementeringstid har hatt opplæringstiltak, blitt tilført kunnskap, og om implementeringsarbeidet har bidratt til at de arbeider annerledes nå enn tidligere.

Funn i analysen viser at samtlige barnehager har en ledelse som er involvert og engasjert i endringsprosessen. De viser interesse og er positive til trygghetssirkelen. Alle barnehagene har distribuert ledelse av implementeringsarbeidet ut på avdelingene til pedagogiske ledere. I en barnehage har styrer delegert all ledelse for implementeringen til pedagogisk leder som også er ressursperson for hele barnehagen. Det at barnehager har delegert ledelse er i tråd med det Røvik (2014) og Meyer og Stensaker (2018) omtaler som effektiv ledelse, som er et godt grep for å sikre at ledelsen i større grad når ut på alle avdelinger. Dette bidrar til at implementeringsprosessen blir mindre sårbar. I tråd med Meyer og Stensaker (2018) er pedagogiske ledere som endringsagenter et spesielt effektivt grep med tanke på at de sitter i ledelsen med ansvar for avdelingene der trygghetssirkelen skal implementeres. De har derfor god forståelse for barnehagens daglig drift. Imidlertid viser funn i analysen at distribuert ledelse i en av barnehagene synes å ha *erstattet* øverste leder i implementeringsprosessen. Ifølge Meyer og Stensaker (2018) er det viktig at delegert ledelse ikke erstatter øverste leders utøvelse med hensyn til administrativ støtte og styring. Distribuert ledelse må ses på som et viktig *supplement* i endringsarbeidet.

Det fremgår av analysen at barnehageledelsen langt på veg har utarbeidet planer som er gode og gjennomførbare. Generelt i gjennomføring av planer er kurs, case-drøfting i grupper, observasjoner, veiledning og IGP- metoden mye brukte tilnærminger. Planlagte aktiviteter tilknyttet trygghetssirkelen har i liten grad utgått på avdelingsnivå.

Barnehagene har i noe varierende grad utarbeidet systematikk for implementeringsarbeidet. Samtlige barnehager har en struktur for implementeringsprosessen, men for to av barnehagene er strukturen for implementeringsprosess i mindre grad etablert og kjent for respondenter med ledelsesansvar. I analysen fremkommer det imidlertid at det er et relativt fast system for implementeringsarbeid. Den typiske struktur på implementering er ofte følgende:

- 1) Internt eller eksternt kurs ofte på planleggingsdager og i felles personalmøter
- 2) Felles personalmøter med bruk av caser og IGP- metoden
- 3) Pedagogmøter med drøfting, litteraturgjennomgang og planarbeid for avdelingene

- 4) Avdelingsmøter og små gruppeinndelinger med bruk av caser og drøfting innad på avdelingene, og noen ganger på tvers av avdelinger.

I tillegg bruker barnehager kveldsmøter til kurs når de skal ha endringstiltak presentert på foreldremøter. Denne strukturen samsvarer i stor grad med generell barnehagestruktur for faste møtepunkter. Dette er godt illustrert gjennom følgende sitat fra en respondent ”vi har alle vært på kurset til Stavanger kommune, etterpå er det pedagogmøter og etter det refleksjonsmøter med assistenter som speiler pedagogmøtene”. Å ha en tydelig og etablert endringsstruktur er i lys av det optimistiske scenarioet viktig for å oppnå en rask tilkobling av nye endringsideer, og for utvikling av endringskapasitet i organisasjonen (Meyer og Stensaker, 2018, Røvik, 2014). I lys av dette er det positivt for implementeringen av trygghetssirkelen at barnehagen bruker sin allerede etablerte barnehagestruktur i implementeringsarbeidet. Dette bidrar til at endringsarbeidet raskt kan igangsettes, fordi strukturen allerede er på plass. En negativ faktor i den forbindelse er at flere av pedagogene som skal lede endringen ikke er bevisste på endringsstrukturen. Dermed kan implementeringsprosessen for enkelte pedagogiske ledere har vært uklar. Dette kan igjen ha medført at implementeringsprosessen i mindre grad er systematisk, planmessig og effektivt gjennomført.

Funn i analysen viser at alle barnehagene har hatt tilgjengelige ressurser tilført av ledelsen. Det har vært avsatt tid til kurs, felles opplæring og trening. Det er benyttet case-drøftinger i grupper, observasjoner, veiledning, interne og eksterne ressurspersoner og konkretiseringsmaterieill i form av bildeillustrasjon av trygghetssirkelen. Alle slike ressurser blir beskrevet som viktige . Funn i analysen viser at det i hovedsak har vært tilstrekkelig med ressurser for implementeringen.

Når det gjelder evaluering og kontrollrutiner er det kun en av barnehagene som har et tydelig system for det, og som systematisk og bevisst bruker systematikken i forbindelse med implementering av trygghetssirkelen. Både styrer og pedagogiske ledere i denne barnehagen har et fast evaluering- og kontrollsystem, som også brukes i en implementeringssammenheng. Øvrige barnehager fremstår i denne sammenheng med mangelfulle evaluerings- og kontrollrutiner. Evaluering og kontrollrutiner beskrives i disse barnehagene som lite systematisk, bevisst og forpliktende. Flere av respondentene påpeker også selv at dette har vært mangelfullt ved implementering av trygghetssirkelen, og generelt i en implementeringssammenheng. I lys av det optimistiske implementeringsscenario er

evaluering og kontrollrutiner en viktig ledelsestøtte dersom man skal forvente en rask tilkobling av endringsideen. I datamaterialet fremstår det imidlertid som evaluering og kontrollrutiner er mindre vektlagt og liten grad på dagsorden blant ledelsen i de fleste barnehagene i implementeringsprosessen. En styrer har i hovedsak delegert implementeringen, inkludert evaluering og kontrollrutiner, til pedagogiske leder, og gir uttrykk for at de har full tillitt til at dette blir ivarettatt. Det kan virke som styrerne i utvalget generelt tenker at evaluering og kontrollrutiner kan være uttrykk for mistillit overfor pedagogiske ledere, noe de nødvendig vil signalisere. Når det gjelder evaluering og kontrollrutiner fremstår dette som lite kommuniserte forventninger mellom styrer og pedagogisk leder i denne sammenheng. Styrere og pedagoger gir likevel inntrykk av å ha oversikt for implementeringen, men at dette er fremkommet i mindre grad bevisst og systematisk. Det er derfor sannsynlig at mangelfulle evaluering- og kontrollrutiner i noen grad kan forklare en ujevn implementering av trygghets sirkelen i flere av barnehagene, der noen følgelig ikke har oppnådd i like stor grad en rask tilkobling på alle avdelinger.

Trygghets sirkelen blir beskrevet av alle respondenter som godt tilpasset barnehager, slik de ble presentert og opplært i verktøyet på kurs i regi av Stavanger kommune. Verktøyet beskrives som lett forståelig og enkelt å bruke. I lys av Røvik (2007) kan det i analysen fremstå som om barnehagene er presentert for et verktøy (trygghets sirkelen) som har vært lett oversettbart til bruk i barnehagene. Følgelig har oversettelsen for barnehagene foregått i et reproduserende modus, og ved bruk av kopiering som oversettelsesregel. Det betyr at verktøyet har blitt språksatt, tydeliggjort og godt kommunisert, slik at det har vært enkelt for de ansatte å se for seg hvordan de skal bruke det i en barnehagesammenheng. Røvik (2007) påpeker også at reproduserende modus ofte brukes og lykkes som strategi i forbindelse med verktøy som har samme funksjoner/arbeidsoppgaver mellom mottagende og avgivende organisasjon. I stor grad synes dette å være tilfelle i denne sammenheng. Trygghets sirkelen omhandler tiknytning- og utviklingspsykologiske teorier og har som formål å fremme omsorg og trygghet for barn. Dette samsvarer godt med intensjonen for originalversjonen av trygghets sirkelen. Dermed har barnehagene relativt raskt og rasjonelt kunnet styre trygghets sirkelen på plass i barnehagekonteksten. Det fremgår av analysen at barnehagene har hatt kunnskap til å språksette trygghets sirkelen, og foreta riktig valg av oversettelsesregler.

Barnehagen har gjennom felles opplæring for personalet opparbeidet seg språk og felles fagkunnskap om trygghets sirkelen. Ledelsen i samtlige barnehager har i tillegg til felles kurs, tilført kunnskap gjennom litteratur, filmer og veiledning fra eksterne ressurser som

eksempelvis Pedagogisk-Psykologisk tjeneste og Universitetet. Funn i datainnsamlingen viser at barnehager som har deltatt på implementeringskurs fremstår mer målrettet i implementeringsprosessen. De har i større grad utarbeidet implementeringsplan og brukt IGP-metoden systematisk. Det er gjennomgående at barnehagene som innehar denne kompetansen i større grad har felles språk og forståelse i personalgruppen for hvordan trygghetssirkelen skal innføres. Samlet sett viser undersøkelsen at kunnskap om trygghetssirkelen spesielt, men og kunnskap om implementering generelt, trolig har bidratt til en mer målrettede og effektiv implementeringsprosess. Dette har naturlig nok vært positivt for en rask tilkobling av trygghetssirkelen.

Spørsmålet om hvor raskt tilkoblingen har vært må sees i lys av hvorvidt barnehagene har hatt klare tidsfrister. Alle barnehagene har brukt ett år til aktiv innføring av trygghetssirkelen. Dette er i samsvarer med tidsangivelse i Stavangerbarnehagens kvalitetsplan (2016).

I lys av det optimistiske scenarioet fremgår det at alle barnehagene innfrir flere kritiske suksessfaktorer med tanke på tid, ressurser, kunnskap, planer, struktur og til dels system. Imidlertid har to av barnehagene ikke en kjent etablert struktur, to av barnehagene har ikke et godt utarbeidet system, samt at ledelsens evaluering og kontrollrutiner i implementeringsprosessen er mangelfulle ved tre av fire barnehager. Når det gjelder indikatorer for hvorvidt barnehagene faktisk har fått til en rask tilkobling viser funn fra undersøkelsen at alle barnehageansatte er tilført kunnskap og opplæringstiltak om trygghetssirkelen innen avsatt tid til implementering. Det fremgår av analysen at alle barnehagene har meget god kunnskap om trygghetssirkelen, og at praksis i nokså stor grad er i overensstemmelse med trygghetssirkelen. Dette til tross for at det i tre av fire barnehager er avdelingsvise variasjoner. Alle respondentene gir uttrykk for at trygghetssirkelen har bidratt til ny og forbedret praksis. Alle respondentene mener at de jobber annerledes nå ved at de møter barn på en bedre måte i hverdagen og spesielt i tilvenningsfasen. Funn i analysen bekrefter med dette antagelser til ledelses initiativ og gjennomføring i tabell 1; rask tilkobling 1 og delvis forventning om utfall rask tilkobling 2 (pkt. 3.7).

I lys av det teoretiske rammeverk for det optimistisk scenarioet er det i denne forbindelse forventet at en av de fire barnehagene har hatt en rask tilkobling av trygghetssirkelen gjennomgående i hele barnehagen. De øvrige tre barnehagene i utvalget har ikke i like stor grad innfridd suksesskriteriene for rask tilkobling, spesielt med tanke på mangelfullt system, evaluering og kontrollrutiner. Det kan derfor ikke forventes at de i like stor grad har lyktes

med en rask tilkobling av trygghetssirkelen gjennomgående i hele barnehagen. Samlet sett gir likevel det optimistiske implementeringsscenarioet stor forklaringsverdi for implementeringsutfallet i alle barnehagene.

6.2 Det pessimistiske scenarioet - frastøtt

Indikatorer på frastøtning handler om at trygghetssirkelen ikke er kompatibel med eksisterende verdier, tenking og praksis i barnehagen, samt at de ansatte har negative reaksjoner på innføringen av trygghetssirkelen. Et slikt implementeringsutfall kan komme til uttrykk i form av flere mislykkede implementeringsforsøk og at trygghetssirkelen er lagt bort og ikke praktiseres i barnehagen, altså er den frastøtt. For å lykkes i et slikt perspektiv må det være en involverende ledelse og en endringsidé som er kompatibel med etablert praksis i en institusjonalisert organisasjon.

Barnehageansatte ble raskt positivt innstilt til innføringen av verktøyet. Utsagnet fra en assistent ”vi ble positivt overrasket over verktøyet...”, illustrer dette godt. De kritiske suksessfaktorene for å unngå frastøtning er ifølge Røvik (2014) en involverende, lærevillig og lyttende leder, samt at nye endringsideer ikke kan være for ulik eksisterende praksis og tenkning. Selv om trygghetssirkelen opprinnelig er utviklet for risikofamilier og barn med tilknytningsvansker, rapporterer samtlige respondenter at den er godt tilpasset barnehager og normalutvikling i en allmennpedagogisk sammenheng. Det er flere funn i analysen som viser at trygghetssirkelen har vært kompatibel med rammeplanen og barnehagens etablerte praksis og tenkning "dette er noe vi alltid har gjort, bare med nytt språk og nye begreper som gjør at vi forstår det bedre". Dette utsagnet fra en assistent illustrerer godt hvordan barnehageansatte tenker at trygghetssirkelen er en forlengelse av det de allerede gjør, men at verktøyet gjør at de bedre forstår hva de gjør. Ideene oppleves derfor ikke som noe nytt men tilbyr et språk og begreper som gjør at de bedre forstår hva de allerede gjør, og kan utføre jobben på en bedre måte.

Det er relevant å stille spørsmålstegn ved hvorvidt trygghetssirkelen faktisk er en ny idé i barnehagen, eller om den inngår i eksisterende praksis, som er blitt omdøpt og fått nytt navn. Tilknytning- og utviklingspsykologiske teorier er godt forankret i barnehagepedagogikken, og har lenge eksistert i barnehagesektoren (Drugli, 2014). Trygghetssirkelen tilfører likevel noe nytt ved at den er satt sammen og illustrert som et praktisk verktøy, noe som gjør tilknytning-

og utviklingspsykologiske teorier mer anvendbar. Innholdet i trygghetssirkelen er satt sammen på en god måte og blir vurdert av respondentene som godt egnet til bruk i barnehagen. Det er trolig innholdet i endringsideen, altså innholdet i trygghetssirkelen som allerede er lik eksisterende praksis. I lys av dette fremstår ikke trygghetssirkelen som noe nytt og fremmed. Dette kan igjen forklare lite motstand mot å ta i bruk trygghetssirkelen. Gjennom trygghetssirkelen blir tiknytning- og utviklingspsykologiske teorier visualisert og tydeliggjort for barnehageansatte. Følgelig kan trygghetssirkelen oppleves som et viktig verktøy og hjelpemiddel for å realisere rammeplanen i praksis. Det kan virke som at innholdet i trygghetssirkelen bidrar til at kompatibilitetstesten er bestått.

Funn i analysen viser at alle respondentene er positive til innføringen av trygghetssirkelen i barnehagen. Flere respondentene har imidlertid mer blandede reaksjoner tilknyttet implementeringsprosessen, spesielt implementering av flere endringsideer samtidig. Dette blir imidlertid beskrevet som utfordrende i de fleste barnehager, også i forhold til implementeringen av trygghetssirkelen. Flere respondenter fra ulike ansattgrupper påpeker at dette kan medføre at barnehagen ikke klarer å holde fokus, og at endringsideer blir lagt bort, og ikke brukt. Alle respondentene uttrykker at dette imidlertid ikke har skjedd med trygghetssirkelen. Trygghetssirkelen praktiseres aktivt og ingen av respondentene gir informasjon om at trygghetssirkelen er lagt bort eller er frastøtt i barnehagen. Negative reaksjoner tilknyttet implementeringsprosessen kan ha hatt negative innvirkning på implementeringen, og for fremtidig implementeringsarbeid (Røvik, 2014, Meyer og Stensaker, 2018)

I det pessimistiske perspektivet er profesjonsdoktrinen og bottom-up endringsprosesser vektlagt. Derfor er det viktig at leder er involverende, lyttende og lærevillig overfor de ansatte. I lys av analysen virker dette perspektivet å stå sterkt i samtlige barnehager og blant alle ansattgrupper. Styrere og pedagogisk ledere i samtlige barnehager blir i stor grad beskrevet som en involverende, lyttende og lærevillig. Faglig diskusjoner, og å lære sammen fremheves som viktig i implementeringen av trygghetssirkelen. Det er blitt tilrettelagt for faglig utvikling i felleskap, og ansattes innspill til utforming av implementeringsplan, blant annet ved bruk av IGP-metoden. Både styrere og pedagogiske ledere fremhever i meget stor grad involvering av ansatte i utviklingsarbeidet. Dette påpekes å være viktig for å få de ansatte engasjert, delaktige og forpliktet til endringsarbeidet. Flere av barnehagene har også hatt ansatte i ressursgruppe som har drevet frem endringsarbeid for relasjonskompetanse og trygghetssirkelen. Dette er faktorer som i stor grad ivaretar bottom-up prosesser, og som

tilrettelegger for engasjement, eierskap og positive erfaringer. Ovennevnte faktorer kan motvirke motstand, frastøtning av endringsideer og negative reaksjoner tilknyttet endringsprosessen (Meyer og Stensaker, Røvik, 2014). Samtidig er det respondenter i utvalget som beskriver ledelsen mest involverende på ”prateplan” og mindre i praksis.

Samlet sett har det pessimistiske scenarioet forklaringsverdi for alle barnehagene. Samtlige barnehager har i hovedsak hatt en involverende ledelse, trygghetssirkelen oppleves som kompatibel med barnehagens eksisterende praksis, og de ansatte har vært positive til innføringen av trygghetssirkelen. Alt dette er faktorer som har betydning for å lykkes med implementering innenfor dette teoretiske rammeverket. Samlet sett bekrefter funn i analysen antagelser til ledelses initiativ og gjennomføring, i tabell 1 (pkt.3.7): for frastøtning1 og avkrefter forventning til utfall frastøtning 2.

6.3 Det artistiske scenarioet – frikoblet

Indikatorer på at det artistiske scenarioet vil være at det prates om trygghetssirkelen i barnehagen, men at trygghetssirkelen likevel ikke praktiseres. Ledelsen signaliserer endringsvilje og at de er positive til trygghetssirkelen, men gjennomfører ikke nødvendige tiltak for at trygghetssirkelen skal praktiseres i barnehagen.

Funn i analysen viser at ledelsen i stor grad viser endringsvilje og uttrykker ønske om å ta inn verktøyet i barnehagen. Alle barnehagene har som tidligere nevnt en plan, som hovedsakelig blir beskrevet som god og gjennomførbar. Utsagnet fra en styrer er illustrerende for utvalget ”planen var god. Vi tok den inn, nå er den implementert og vi jobber med den i barnehagen”. Barnehagene har brukt nokså mye ressurser i begynnelsen, og mindre etter hvert som den er implementert. Barnehagene har brukt tid på kurs og trening i form av blant annet case-drøftinger og veiledning. Barnehagene har i varierende grad hatt et system og en kjent struktur for implementeringsprosessen. Særlig to av barnehagene har i mindre grad en kjent og etablert struktur.

Slik det fremstår i analysen er det liten tvil om at barnehagen har brukt ressurser, tid og arbeidsinnsats på implementering av trygghetssirkelen. Samtidig er det flere funn i analysen som indikerer at det kan ha forekommet det Røvik (1998) omtaler som midlertidig frikobling i implementeringsprosessen. For eksempel er det to respondenter i utvalget som gir uttrykk for

at planen var god, men ikke gjennomførbar. I en barnehage kommer det klart til uttrykk at det på en avdeling er sprik mellom prat og praksis med tanke på gjennomføring av planer. To respondenter påpeker at det er mangelfullt system for hvordan implementeringen skal foregå i barnehagen, og påpeker at planer ikke realiseres likt på hver avdeling. Dette er eksempler på det Røvik (2014) omtaler som at forsøk på å implementere nye idéer blir begrenset til språklig forandring uten at endringen blir nedfelt i ny praksis. Det fremstår ikke å være tilstrekkelig tilrettelagt for å lykkes med implementeringen. Det kan ikke utelukkes at det har oppstått et sprik mellom prat og praksis på enkelte avdelinger i implementeringsprosessen. Røvik (1998) skiller mellom midlertidig og permanent frikobling. Det kan i lys av analysen se mest ut som det har forekommet midlertidig frikobling. I lys av det artistiske scenarioet kan det se ut til at ledelsen til tider ikke har ”trykket hardt nok på” for å ta trygghetssirkelen i bruk i hele barnehagen.

Det fremgår av analysen at ledelsen i tre av barnehagene trolig ikke har jobbet nok med evaluering og kontrollrutiner i prosessen. Dermed har de ikke sikret at implementering faktisk har skjedd. Uten gode evaluerings- og kontrollrutiner vil ledelsen sannsynligvis ikke ha oversikt over i hvilken grad implementering har funnet sted, om noen har falt fra, og hvorvidt alle avdelinger har implementert verktøyet godt hos alle ansatte. Ledelsen mister med andre ord oversikten, og sannsynligheten for at verktøyet blir ujevnt implementert er derfor stor. Det er også funn i analysen som kan tyde på at behov for å ivareta daglig drift og barnehageansattes ro til å utføre de daglige pedagogiske gjøremål virker inn på implementeringsarbeidet. Det kan være en forklaring på at ledelsen i noen barnehager til tider ikke har ”trykket hardt nok på” i implementeringsprosessen. Det kan virke som det er viktig for barnehagene i utvalget å vise de ansatte tillit til at jobben blir gjort uten for mye innblanding fra lederne. Dette er elementer som vi finner igjen i det artistiske scenarioet (Røvik, 2014). Det virker i liten grad å være kultur i barnehagene for å etterspørre, evaluere og ha kontrollrutiner i en implementeringssammenheng. Kapasitet til å etterspørre og foreta evaluering er også nevnt som en grunn til at det er utviklet mangelfulle rutiner for dette. Dette kan i tråd med Røvik (2014) også være uttrykk for frikobling.

Likevel er det et tydelig funn at trygghetssirkelen i stor grad brukes aktivt i barnehagen, og at barnehageledelsen samlet sett er involvert med planer og til dels systemer for gjennomføringen. Dette hevdes å være viktig for implementeringsutfall (Røvik, 2014). Slik det fremgår av analysen har samtlige barnehager tatt trygghetssirkelen i bruk. Ingen planer tilknyttet implementering av trygghetssirkelen er permanent lagt bort. Ledelsen er

hovedsakelig involvert, og trygghetssirkelen fremstår ikke som frikoblet fra praksis. På bakgrunn av analysen må det likevel vurderes hvorvidt barnehagene får god nok uttelling for all arbeidsinnsatsen de har lagt ned, så lenge de ikke utarbeider et godt system og en tydelig struktur for endringsprosesser, samt at de ikke går den siste milen som innebærer å ha gode evaluering og kontrollrutiner. Dette kan trolig forstås i lys av det som Røvik (1998) omtaler som midlertidig frikobling i implementeringsprosessen.

Funn i analysen bekrefter delvis antagelser til ledelses initiativ og gjennomføring i tabell 1 (pkt.3.7): frikobling 1 og avkrefter forventning til utfall for frikobling 2.

6.4 Translasjonsscenarioet

I translasjonsscenarioet belyses implementeringsprosessen av hvor godt innholdet i endringsideen er tilpasset virksomheten, altså i denne sammenheng hvor godt trygghetssirkelen er oversatt til en barnehagene.

I analysen fremgår det at samtlige pedagogiske ledere innehar translasjonskompetanse, men for to av de pedagogiske ledere fremstår dette som en ubevisst ressurs. To pedagogiske ledere formidler at de har jobbet bevisst med tilpasning av verktøyet til en barnehagesammenheng. Dette er i tråd med det Røvik (2007) omtaler som hjemliggjøring. I analysen beskrives verktøyet som lett oversettbart til barnehagen, men det er også gjort moderate tilpasninger hovedsakelig av pedagogiske ledere. Flere av de pedagogiske ledere forteller om tilpasning for bruk av trygghetssirkelen, blant annet aldersinndelinger med støtte til barn i deres normalutvikling og støtte til barn med behov for ekstra tilpasning. På denne måten viser respondentene at de ved bruk av translasjon kan nyttiggjøre seg verktøyet for alle barn, og ikke bare for utsatte barn med risiko for skjevutvikling. Det kan se ut som oversettelsene i hovedsak har vært i modifierende modus, altså moderate omforminger av trygghetssirkelen. De mest brukte oversettelsesreglene synes å handle om at det er lagt til og forsterket enkelte elementer, og noen elementer er dempet. Trygghetssirkelen har i barnehagesammenheng også i større grad fokus på normalutvikling og støtte til lek og utforskning. Det fremgår at elementer som vektlegger barns feilsignal og tilknytningsforstyrrelse virker å være mer dempet sammenlignet med originalversjonen av trygghetssirkelen. Røvik (2016) kaller de oversettelsesreglene som virker å være mest brukt for tillegging, amplification (forsterkning), fratrekking (demping) og kombinerer av ny kunnskap med eksisterende praksis. I lys av

Røvik kan disse oversettelsesreglene hjelpe å gjøre den nye kunnskapen mer forståelig og oversettbar for barnehagene. Det er gjennomgående i analysen at pedagogiske ledere forteller at barnehagen skal jobbe mer med å fokusere på barna når de er oppe på sirkelen, i lek og utforskning. Dette indikerer at barnehagene har utdypet, tillagt og forsterket elementer som omhandler når barnet er oppe på sirkelen. Flere av respondentene har også tilpasset språket og begreper fra trygghetssirkelen til mer anvendelig språk i barnehagen. Noen tilpasninger fremstår i den forbindelse som mer radikale oversettelser med tanke på at fagbegreper i trygghetssirkelen er helt byttet ut med andre begreper. Eksempelvis blir omsorgsbegrepet på en avdeling brukt synonymt med trygghetssirkelen, og har erstattet begreper i trygghetssirkelen. Ved bruk av radikal endring kan risikoen være at det ikke lenger kan sies å være trygghetssirkelen som brukes. Den kan bli utvannet og forvandlet, og slik bli uttrykk for noe helt annet. Samtidig kan radikal endring være hensiktsmessig og nødvendig bruk av translasjon for å nå frem med meningsfull og forståelig kunnskap om trygghetssirkelen på avdelingen og med foreldre. Ifølge Røvik (2007) er dette problemstillinger som oversetter aktivt må forholde seg til i oversettelsesprosesser. På bakgrunn av disse problemstillingene er det viktig å være bevisst på bruk av translasjon generelt i endringsprosesser, og spesielt ved bruk av radikal oversettelse.

Videre fremgår det i analysen at både barnehagene og kursholdere innehar flere av de fire oversettelsesdydene. Flere har tatt i bruk oversettelsesreglene som er beskrevet i teorikapitlet. I kurssammenheng er det spesielt tydelig at det har vært god flerkontekstuell translatorkompetanse til å dekontekstualisere og rekontekstualisere. På en vellykket måte har kursholder hentet trygghetssirkelen (ideen) ut fra opprinnelig kontekst med risikofamilier og satt den inn i en barnehagekontekst med allmennpedagogiske rammer. Kurs som i mindre grad har vært tilpasset alle barn, som for eksempel Øyvind Kvello sitt kurs om risikoutsatte barn, har pedagogiske ledere i etterkant oversatt og tilpasset til alle barn. Barnehagene besitter den modige og kreative translatorkompetanse for valg av oversettelsesregler. Samtlige styrere og pedagogiske ledere utviser stor tålmodighet i implementeringsarbeidet, og besitter dyden som tålmodig oversetter. Det påpekes i denne sammenheng at arbeidet ikke anses som ferdig, men at de hele tiden lærer, forbedre og utvikler seg med tanke på implementeringsarbeidet. Samlet sett fremstår trygghetssirkelen å være godt oversatt og tilpasset i alle barnehagene. I lys av dette har translasjonsscenarioet bidratt til å supplere og modifisere hovedscenariene positivt i forståelse av implementeringsprosessen. I denne sammenheng skiller to barnehager

seg positivt ut med tanke på at pedagogiske ledere har foretatt bevisst translasjon av trygghetssirkelen i barnehagene.

Funn i analysen bekrefter delvis antagelser til ledelses initiativ og gjennomføring i tabell 1 (pkt. 3.7): translasjon 1 og bekrefter forventning om utfall for translasjon 2.

6.5 Virus-scenariot

Slik det tidligere er nevnt i oppgaven er virus-scenariot et framtidsscenario. Følgelig omhandler det mer antakelser om hva som kan skje med trygghetssirkelen i barnehagene på lengre sikt. I dette scenariot er tid en forutsetning for at trygghetssirkelen kan spres som virus og materialiseres som ny praksis i barnehagene. Det er imidlertid flere funn i analysen som peker i retning av at trygghetssirkelen kan sies å ha spredd seg godt allerede i løpet av den fire-årsperioden som er gått til implementeringsarbeidet. Flere respondenter beskriver at trygghetssirkelen er kjent for alle som jobber i barnehager, også blant vikarer som bare er innom. Trygghetssirkelen benevnes nesten alltid på ulike kurs, generelt i barnehagesektoren i Stavanger og blant støtteinstanser. Eksempelvis opplever man dette ved kontakt med Ressurscenteret for styrket barnehage tilbud, Pedagogisk-psykologisk tjeneste, helsestasjoner og lignende. Utsagnet om at ”du skal lete lenge i barnehager for å treffe på en som ikke har hørt om trygghetssirkelen”, illustrerer på mange måter dette. I lys av virusteorien kan dette være uttrykk for språksmitte som sprer seg i barnehagesektoren. Trolig kan språksmitte tilbakeføres til strategiske implementeringsgrep, som for eksempel kurs og felles opplæring i barnehagene. Felles språk- og fagforståelse kan ha ført til virusspredning ved at det snakkes mye om trygghetssirkelen i barnehagesektoren. På lengre sikt kan dette gi en ytterligere positiv implementeringseffekt i barnehagene i form av å nedfelle seg i praksishandlinger.

I en virusmetaforisk sammenheng kan kunnskap og felles opplæring trolig motvirke uønskede mutasjoner som ellers kunne ført trygghetssirkelen på avveie og i verste fall gitt utilsiktede implementeringseffekter, slik Røvik (2007) beskriver. Uten kontroll og opplæring for nytilsatte er det risiko for at kunnskapen om trygghetssirkelen kan mutere og gi uønskede effekter. Barnehageledelsen kan risikere at de ikke vet hvordan trygghetssirkelen forstås og praktiseres blant de ulike ansatte. Barnehageansatte kan etterhvert ha forskjellig forståelse av trygghetssirkelen, men tro at man har en lik forståelse. To av respondentene i utvalget peker på denne problemstillingen når de etterlyser mer tid til å snakke sammen for å høre hvordan

de forstår og bruker trygghetssirkelen. Gjennom evaluering og kontrollrutiner kan ledelsen i større grad avdekke uønskede mutasjoner og bidra til at trygghetssirkelen spres intensjonelt.

På nåværende tidspunkt har virus-scenariot begrenset forklaringsverdi. Der det for tidlig å si hva som vil skje med trygghetssirkelen i fremtiden. Hvorvidt trygghetssirkelen i likhet med virus vil spres i barnehagene, materialiseres og får effekt som ny praksis, forsvinner ut av barnehagene, eller muterer til en ny og annerledes versjon, vil fremtiden vise.

6.6 Svar på problemstilling del 1

Ved å sammenholde funn i analysen med de tre hovedscenariene og to alternative forklaringsmodeller til implementeringsutfall, fremgår det at trygghetssirkelen er godt implementert i alle barnehagene. En av de fire barnehagene har trolig i større grad hatt en rask tilkobling av trygghetssirkelen. Ingen av de øvrige barnehagene innfrir kriteriene for rask tilkobling av trygghetssirkelen gjennomgående i hele barnehagen. Ingen av barnehagene har frastøtt verktøyet. Alle barnehagene har foretatt translasjoner i form av moderate omforminger av trygghetssirkelen. Kurs og felles opplæring i barnehagesektoren har trolig også bidratt til språksmitte og "virusspredning" av trygghetssirkelen. Alle barnehagene har tatt trygghetssirkelen i bruk. For barnehager med mangelfull gjennomføring av planer, systemer, evaluering og kontrollrutiner, er det trolig ikke jobbet målrettet nok for å sikre et positivt implementeringsutfall i hele barnehagen.

Det fremgår av analysen at trygghetssirkelen i stor grad er aktivt i bruk hos alle barnehagene i utvalget. Trygghetssirkelen drøftes både uformelt og formelt i barnehagen blant de ansatte, men også med foreldre. Alle barnehagene har i meget stor grad kunnskap om trygghetssirkelen, og barnehagenes praksis er i nokså stor grad i overensstemmelse med trygghetssirkelen. Funnet i undersøkelsen viser at alle respondenter i utvalget opplever at trygghetssirkelen har bidratt til forbedret praksis. Samlet sett beskrives trygghetssirkelen å være i nokså stor grad implementert for tre av barnehagene i utvalget, men implementeringsprosessen fremstår som ulikt opplevd mellom de ulike ansattgruppene og avdelingsvis. Det kan derfor ikke utelukkes at trygghetssirkelen er ujevnt implementert avdelingsvis. En barnehage skiller seg imidlertid positivt ut ved å ha i meget stor grad en stram og effektiv styring i implementeringsprosessen. I lys av oppgavens teoretiske rammeverk er det sannsynlig at denne barnehagen i større grad har hatt en rask tilkobling av

trygghetssirkelen gjennomgående i hele barnehagen. Samlet sett beskrives trygghetssirkelen å være i meget stor grad implementert i barnehagen.

6.7 Svar på problemstilling del 2

Det fremgår i analysen at fire av implementeringsscenarioene har forklaringsverdi for implementeringsutfallet for alle barnehagene; det optimistiske scenarioet, det pessimistiske scenarioet, det artistiske scenarioet og translasjonsscenarioet.

En viktig forklaring til at trygghetssirkelen fremstår som godt implementert kan trolig tilskrives det optimistiske scenarioet med stram og effektiv styring. Stor forklaringsverdi har også det pessimistiske scenarioet i form av at trygghetssirkelen har bestått kompatibilitetstesten, og at ledelsen har fremstått som involverende i implementeringsprosessen. Dette har trolig bidratt til at trygghetssirkelen ikke har blitt motarbeidet og frastøtt. Translasjonsscenarioet har positiv forklaringsverdi med tanke på at kursholder og pedagogiske ledere i barnehagene har hatt viktig translatørkompetanse, som har bidratt til at trygghetssirkelen er oversatt og tilpasset barnehagen. Virus som språksmitte kan ha forsterket ledelsesinitiativ med tanke på implementeringsprosesser som kurs- og felles opplæring, men har på nåværende tidspunkt begrenset forklaringsverdi.

Det er godt drøftet i oppgaven at en utarbeidet plan, system, tidsfrister, distribuert ledelse, etablert endringsstruktur, evaluering og kontrollrutiner er viktig for suksessfull implementering. Dette er faktorer som Røvik (2014) omtaler som stram og effektiv styring. Empiriske funn fra undersøkelsen gir støtte for at stram og effektiv styring i nokså stor grad kan forklare positivt implementeringsutfall i tre av barnehagene. Ujevnt implementeringsutfall på enkelte avdelinger kan også forklares med normale variasjoner, som man kan forvente å finne i en sammensatt personalgruppe. En barnehage har i større grad enn de tre andre en stram og effektiv styring for implementeringen. For denne barnehagen gir empiriske funn støtte for at stram og effektiv styring i meget stor grad kan forklare positivt implementeringsutfall.

Funn i analysen viser at alle barnehagene har hatt tilgjengelige ressurser. I denne sammenheng fremheves spesielt ressurspersoner, felles opplæring, tid til gruppearbeid og

konkretiseringsmateriell av modellen som de viktigste ressursene. Det fremgår gjennom undersøkelsen at samtlige pedagogiske ledere har translatørkompetanse, men for to av pedagogene er dette en ubevisst ressurs. En annen viktig ressurs er at alle barnehagene har tilrettelagt for trening i bruk av trygghetssirkelen. Treningen har hovedsakelig skjedd i form av case-drøftinger og veiledning fra kompetente ressurspersoner.

Tid har vært viktig både for translasjon, og ved at det har vært avsatt tid til gjennomføring av planer, trening og opplæring underveis i implementeringsprosessen, men spesielt i innføringsfasen. Funn i analysen viser at samtlige styrere og pedagoger har hatt en langsiktig plan for implementering av trygghetssirkelen. Dette er viktig med tanke på at nye idéer ofte har lang modningstid før de manifesterer seg i praksis.

Det fremgår av analysen at alle barnehagene har meget god kunnskap om trygghetssirkelen. Barnehagenes praksis er i nokså stor grad i overensstemmelse med denne kunnskapen, men i tre av barnehagene varierer det noe avdelingsvis. Kunnskap har vært viktig for å omsette teori til praksis, for å språksette trygghetssirkelen og for å oversette trygghetssirkelen mer tilpasset til barnehagekontekst. I den forbindelse er det foretatt riktige valg av oversettelsesregler. I tillegg til kunnskap om trygghetssirkelen er kunnskap om implementering blitt fremhevet som spesielt nyttig i implementeringsprosessen.

Kurs- og felles opplæring er fremhevet av samtlige respondenter som spesielt viktig for implementeringsutfallet. Felles språk- og fagforståelse ser ut til å ha vært av stor betydning. Alle barnehagene har hatt gruppelæring, og i den forbindelse har de fleste brukt IGP-metoden. Dermed har de hatt systematisk kompetanseutvikling individuelt, kollektivt og på systemnivå.

Alle respondenter er positive til innføringen av trygghetssirkelen som de mener er lett forståelig, og til god hjelp for å praktisere barnehagepedagogikk i tråd med rammeplanen. Det fremgår av analysen at innholdet i trygghetssirkelen har bestått kompatibilitetstesten.

Jeg har fortløpende i denne drøftingsdelen synliggjort viktige faktorer som kan forklare implementeringsutfallet for barnehagene. Oppsummert vil jeg fremheve følgende faktorer; Stram og effektiv styring, involverende ledelse, tilgjengelige ressurser, tid, kunnskap, felles opplæring, innholdet i endringsidéen og ansattes reaksjoner på endringen. Alle forklaringsfaktorene har støtte i faglitteraturen som viktige for vellykket implementering og

endringsledelse (Damschroder et al., 2009; Fullan 2007; Midthassel og Bru, 2001; Røvik, 2014; Meyer og Stensaker, 2018)

6.8 Svar på problemstilling del 3

Å bygge en organisasjons endringskapasitet i et multiple endringsperspektiv omhandler i stor grad å lede endringen slik at prosessen ikke blir overveldende for de ansatte, og at de dermed blir positiv innstilt til nye endringsideer. De første punktene i dette perspektivet omhandler stram og effektiv styring i form av å være involvert, bygge gode systemer og følge en tydelig endringsstruktur. Det siste punktet omhandler de ansattes reaksjon på endringen.

Funn i analysen viser at ingen av respondentene i utvalget opplever at ledelsen har for mye planer tilknyttet innføring av trygghetssirkelen, eller at gjennomføring av planer har gått på bekostning av annet viktig arbeid i barnehagen. Videre går det frem at alle barnehager har i stor grad system og struktur for endringsarbeidet, men to av respondentene opplever at systemet er utydelig, og to pedagogiske ledere er lite kjent med etablert endringsstruktur. Funn i analysen viser at leders evne til å lede endringen blir beskrevet gjennomgående som god i to av barnehagene, men som mer uklar og mangelfull i de to øvrige barnehagene. Utfordringer som fremkommer i den forbindelse er utydelig struktur, manglende felles system for å ta trygghetssirkelen ned på avdelingen, samt mangelfull oppfølging og evaluering underveis i prosessen. Alle respondenter opplever å ha tilstrekkelige og nyttige ressurser i endringsprosessen. Når det gjelder respondentenes reaksjon på endringen og endringsprosessen er den todelt. Alle respondenter er positive til selve innføringen av trygghetssirkelen, samtidig som kun to av barnehagene beskriver endringsprosessen som overveiende positiv. Utfordringer som spesielt blir nevnt er manglende system og struktur, samt at det innføres flere prosjekter samtidig. Respondentene beskriver at flere samtidige prosjekter kan medføre at endringstiltakene faller ut og forsvinner. Alle barnehagene påpeker at trygghetssirkelen ikke har falt ut, men at dette er krevende i alle endringsprosesser også de som er tilknyttet trygghetssirkelen. De fleste styrerne er bevisst på å kommuniserer hvordan flere samtidige endringsideer og overlappende prosjekter henger sammen, men i to av barnehagene er dette mindre systematisk vektlagt. Samlet sett viser funn i analysen at det er krevende å lede flere samtidige endringer og samtidig ivareta daglig drift.

På bakgrunn av til dels utydelige systemer, lite kjent og etablert endringsstruktur blant pedagoger som skal lede endringen, og blandede reaksjoner på flere samtidige endringsideer,

er besvarelsen for denne siste problemstillingen delt. I lys av oppgavens teoretiske rammeverk fremgår det at to barnehager i utvalget sannsynlig har fått økt sin endringskapasitet som følge av implementeringsprosessen tilknyttet trygghetssirkelen. Disse to barnehagene beskriver god ledelse av endringsprosessen, en kjent og etablert endringsstruktur, samt positive reaksjoner tilknyttet implementeringsprosessen. I øvrige to barnehager har ledelsen av endringsprosessen blitt beskrevet av respondenter som uklar og mangelfull. Dette forklares med manglende systemer, gjennomføring av planer og lite kjent endringsstruktur. I begge barnehagene har respondenter hatt negative reaksjoner tilknyttet implementeringsprosessen. I lys av det multiple endringsperspektiv er det derfor ikke å forvente at barnehagene har økt sin endringskapasitet som følge av endringsprosessen tilknyttet trygghetssirkelen.

Alle respondenter i utvalget oppgir imidlertid at tidligere endringsarbeid har vært nyttig og lærerikt, selv om det også har vært krevende. Alle barnehager i utvalget som har deltatt på implementeringskurs gir tilbakemelding om at kurset har vært nyttig og lærerikt med tanke på å lede endringsprosesser. Det fremgår av analysen at begge barnehagene som har økt sin endringskapasitet, har aktivt tilegnet seg implementeringskompetanse i prosessen.

6.9 Oppsummering av drøfting

Jeg har i denne del drøftet og besvart den tredelte problemstillingen. Trygghetssirkelen brukes aktivt og er i nokså stor grad implementert i de fleste barnehagene. I en barnehage fremstår trygghetssirkelen å være i meget stor grad implementert. I lys av de fem implementeringsscenarioer (tre hovedscenarioer og to alternative implementeringsscenarioer) har jeg belyst at trolig kun en av barnehagene i utvalget har hatt en rask tilkobling av trygghetssirkelen gjennomgående i hele barnehagen. De øvrige tre har ikke hatt en rask tilkobling av trygghetssirkelen gjennomgående på alle avdelinger. Trygghetssirkelen er ikke frikoblet. Trygghetssirkelen brukes aktivt, men ledelsen har trolig ikke jobbet målrettet nok i gjennomføringen av implementeringen til å sikre et jevnt implementeringsutfall i hele barnehagen. Jeg har i den forbindelse også påpekt at ujevnt implementeringsutfall kan forstås som normale variasjoner som kan forventes i en personalgruppe. Ingen av barnehagene har frastøtt verktøyet. Translasjonsscenarioet har supplert og modifisert hovedscenarioene, og kan bidra til å forklare implementeringsutfallet gjennom translatørkompetanse. Virus-scenariot har på nåværende tidspunkt en begrenset forklaringsverdi, men i et langsiktig perspektiv vil virusteorien i større grad kunne ha forklaringskraft. Samlet sett har alle de øvrige fire

implementeringsscenarioer forklaringsverdi for implementeringsutfallet i alle barnehagene. Dette studien viser at de de ulike implementeringsteoriene i virkeligheten fremstår som komplementære og pragmatisk sammenkoblet i implementeringsprosessen. Alle perspektivene har sin verdi og nytte, som er nødvendig for å lykkes med implementering.

Sentrale faktorer som kan forklare implementering av trygghetssirkelen er følgende; Stram og effektiv styring, involverende ledelse, tid, tilgjengelige ressurser, kunnskap om trygghetssirkelen, innholdet i endringsideen, ansattes positive reaksjon til endringen, og felles opplæring.

Videre fremgår det i analysen at to av fire barnehager har trolig fått økt sin endringskapasitet gjennom implementeringsprosessen av trygghetssirkelen i et multiple endringsperspektiv. Utfordringer som er fremkommet i den forbindelse er implementering av flere samtidige endringstiltak, kommunikasjon av endringshistorikk og en etablert endringsstruktur.

7 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis har jeg kort skissert noen anbefalinger basert på funn som er fremkommet i studien.

Signatursystem: Det er viktig at implementering er satt i system. Barnehagene bør ha et standardisert system som effektiviserer og gir god oversikt over hva barnehagen skal gjennom i en implementeringsprosess. Signatursystem er den enkeltes barnehage særegne system med rutiner tilknyttet endringsarbeid ”Sånn gjør vi det hos oss.” En mal for hvordan den enkelte barnehage jobber med implementering av endringer i egen barnehage. Et signatursystem må ikke være for detaljert og rigid, men fast nok til å kunne danne mal for ulike endringsinitiativ. Barnehagen bør selv utarbeide systemet, og det er viktig at de som har ansvar for å gjennomføre endringer har inngående kjennskap til barnehagens signatursystem.

Etablert endringsstruktur: Et viktig punkt i et signatursystem er å ha en kjent og etablert endringsstruktur som slår inn når implementeringsarbeidet påbegynner. Intensjonen med en etablert endringsstruktur er å sikre kvalitet, effektivitet og systematikk i implementeringen. Følgende steg kan inngå i en fast endringsstruktur: forberedelse, kommunikasjon om endringen og endringshistorikk, opplæring, planarbeid, trening, evaluering og kontrollrutiner.

Den etablerte endringsstrukturen må være kjent for alle som har ansvar for implementeringsarbeid.

Evaluering og kontrollrutiner: For å oppnå høy implementeringskvalitet i hele barnehagen er det viktig at ledelsen har tydelige evaluerings- og kontrollrutiner. Det er viktig at ledelsen etterspør underveis i prosessen, og gjør systematisk bruk av evaluering og gode kontrollrutiner. For å få full uttelling for innsatsen er det viktig å "gå den siste mila" - å stå løpet helt ut. Gevinsten for barnehagene er et jevnere implementeringsresultat som bidrar til et mer likeverdig barnehagetilbud. Evaluering og kontrollrutiner bør inngå i barnehagens signatursystem, og bør være et steg i den etablerte endringsstrukturen.

Kunnskap og opplæring: For å kunne omsette en endringside til praksis er kunnskap viktig. I en implementeringssammenheng er det avgjørende at de ansatte har god og forståelig kunnskap om innholdet i endringsideen, også med tanke på god translatørkompetanse. Felles opplæring kan bidra til felles språk- og fagforståelse, og til kunnskapsbasert spredning om endringen. Opplæring bør inngå i barnehagens signatursystem og bør være et steg i den etablerte endringsstrukturen.

Implementeringskompetanse: Alle barnehager bør til enhver tid inneha grunnleggende kunnskap om implementering. Dette er viktig og nyttig dersom barnehagen ønsker å lykkes med å omsette endringsinitiativ til handlingskompetanse i praksis. Opplæring om implementering kan med fordel organiseres sentralt i kommuner og/eller i bydeler. Opplæringen bør inkludere alle ansatte med ledelsesansvar, og spesielt ansatte som skal lede endringene (endringsagenter).

Markere overganger: Det er viktig med tydelige overganger som kommuniserer viktigheten av det som er gjort, og hvordan dette henger sammen med øvrige planer til barnehagen. En spesielt viktig overgang som må markeres er overgang fra implementeringsfase til vedlikeholdsfasen.

8 Avsluttende kommentar

Utgangspunktet for studien var ønsket om å vite mer om implementeringsutfallet for kvalitetsreformen Stavangerbarnehagen. I denne oppgaven har jeg hatt fokus på implementering av trygghetssirkelen i noen utvalgte barnehager. Jeg har fått innblikk i hvordan man jobber i barnehagene med implementering. Trygghetssirkelen fremstår som godt implementert i utvalgets barnehager, og ansatte har mye implementeringskompetanse. I tråd med teori om kvalitet som masteridé, fremstår trygghetssirkelen med stor legitimitet i utvalgets barnehager og i barnehagesektoren generelt i Stavanger. I slutfasen av studien er etterlatt inntrykk at god implementering kan fremme kvalitet i barnehager og bidra til å redusere kvalitetsforskjeller både innad i barnehagene og mellom barnehager. Ved innføring av kvalitetstiltak kan barnehager gjennom god implementering bidra til bedre kvalitet for alle barn, og et mer likeverdig barnehagetilbud. I det videre arbeidet håper jeg at oppgaven kan brukes av alle Stavangerbarnehagene til å selv evaluere hvorvidt dette stemmer for deres barnehage, også med tanke på øvrige kompetansesøylor og kjernekomponenter i Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform. I tillegg håper jeg at denne oppgaven kan være til nytte for barnehager i fremtidig endringsarbeid, både med tanke på implementering generelt, samt til å bygge endringskapasitet i en tid med høy endringstakt.

8.1 Forslag til videre forskning

Jeg har i denne oppgaven gjort et dypdykk for å forstå implementeringsprosessen og implementeringsutfallet tilknyttet trygghetssirkelen. Selv om denne oppgaven ikke er metodisk generaliserbar, mener jeg at den kan belyse interessante forhold som kan ha betydning for implementeringsutfall for hele kvalitetsreformen i Stavangerbarnehagen. I det videre arbeidet ville det vært spennende å undersøke hvorvidt dette gjelder for alle barnehagene i Stavanger. Et annet interessant tema som ville vært spennende å undersøkt nærmere er hvordan barnehageledere gir administrativ støtte i form av tilsyn, evaluering og kontrollrutiner, og få deres refleksjoner om dette i en implementeringssammenheng. Avslutningsvis håper jeg at denne studien kan ha bidratt til å sette søkelys på implementeringsarbeid i barnehager. Jeg håper at oppgaven kan inspirere til mer forskning på tematikken, og at flere barnehager blir motivert til å jobbe målrettet og strategisk med implementering.

9 Referanser

- Ainsworth, M. D. S., Bell, S. M. & Stayton, D. J. (1971). Individual differences in strange-situation behavior of one-year-olds. I H.R. Schaffer (red.), *The origins of human social relations* (s. 17 – 57). New York: Academic Press.
- Blindheim, B.T og Røvik K.A. (2011). Ledelse og bedriftens samfunnsansvar (s.104-137). Ottesen, O (red.), *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*: bd. 1, *Attachment*. New York: Basic Books.
- Brunsson, N (1989). *The organization of hypocrisy*. Talk, decisions and actions in organization. John Wiley & Sons. Chichester.
- Brunsson, N og Winberg, H. (1990). Att genomföra reformer, i N. Brunsson og J.P. Olsen (red.) *Makten att reformera. Maktutredningens publikationer*. Stockholm: Carlson.
- Christensen, T. et al (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utgave. Universitetsforlaget, Oslo.
- Czarniawska, B og Sevón, G. (1996) Introduction, i B. Czarniawska og G. Sevón (red.) *Translating organizational change*. Berlin: Water de Gruyter.
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 50. Hentet fra <http://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>
- Drugli, M.B. (2014). *Liten i barnehagen*. Cappelen Damm. Oslo.
- Ertesvåg, S. K. & P. Roland, (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fullan, M. 2007. *The New Meaning of Educational Change* (4. utg.). New York: Routledge Teacher College Press.
- Fixsen, D.L., S.F. Naoom, K.A. Blase, R.M. Friedman og F. Wallace 2005. *Implementation Research: A Synthesis of the Litterature*. Tampa, FL.: University of South Florida.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Jacobsen, D.A (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3.utgave. 1 opplag. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D. I (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave, 1. opplag. Cappelen Damm Akademisk. Kristiansand.

- Latour, B.(1986). The powers of association, i j. Law (red) Power, action and belief. A new sociology of knowledge? London: Routledge and Kegan Paul.
- Leithwood, K.A., Mascall, B. og Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According To The Evidence*. New York: Routledge.
- Leithwood, K.A., Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large scale reform. The effects on students, teachers, and the classroom practices. *School Effectiveness and school improvement*, 17 (2), 201-227.
- Lewis, J. (2009). Redefining Qualitative Methods: Believability in Fifth Moment. *International Journal Of Qualitative Methods*, 8 (2): 1-14.
- Meyer, J. W. & Rowan, B.(1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 40-363
- Meyer, C. B. og Stensaker I.G. (2018). *Endringskapasitet*. 2 opplag. Fagbokforlaget, Bergen
- Midthassel, U. V., Bru, E. (2001). Predictors and gains of teacher involvement in an improvement project on classroom management. Experiences from a Norwegian project in two compulsory schools. *Educational Psychology*, 21 (3), 229-242.
- Nasjonal kompetansestrategi 2015-2020. *Kompetanse for framtidens barnehage*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Oterkiil, C. og Ertesvåg, S. K. (2012). School`s readiness and capacity to improve matter. *Educational Inquiry*, 3 (1), 71-92.
- Powell, B. Cooper, G. Hoffmann, K. Marvin, B. (2015). *Trygghetssirkelen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Powell, B (2013). *The Circle of Security Intervention*, Guilford Publications, New York.
- Regionalt kunnskapssenter for barn og Unge (RKBU Nord) (2020). COS. Hentet fra: <https://ungsinn.no/search/COS>
- Røvik, K. A. (1997). *Moderne organisasjoner*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Røvik, K. A. (med Eilertsen, T.V og Moksnes, E.) (2014), Reformideer i norsk skole: *Spredning, oversettelse og implementering*. Cappelen Damm AS, Oslo
- Røvik, K. A. (b) (2016), Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18: 290–310. doi:10.1111/ijmr.12097
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og Translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Stavanger kommune (a) (2016) Basiskompetanse i Stavangerbarnehagen. Hentet fra <https://www.stavanger.kommune.no/siteassets/samfunnsutvikling/planer/temaplaner/barnehageplaner/basiskompetanse-i-stavangerbarnehagen.pdf>

- Stavanger kommune (b) (2016) Implementeringsveileder for Stavangerbarnehagen. Hentet fra <https://www.stavanger.kommune.no/siteassets/samfunnsutvikling/planer/temaplaner/barnehaeplaner/implementeringsveileder-barnehage.pdf>
- Stavanger kommune (c) (2016) Kompetanseplan for Stavangerbarnehagen. Hentet fra <https://www.stavanger.kommune.no/siteassets/samfunnsutvikling/planer/temaplaner/barnehaegeplaner/kompetanseplan-for-stavangerbarnehagen-2016-2019.pdf>
- Stavanger kommune (d) (2016) Kvalitetsplanen *Stadig bedre*. Hentet fra <https://www.stavanger.kommune.no/siteassets/samfunnsutvikling/planer/temaplaner/barnehaegeplaner/stadig-bedre-kvalitetsplan-for-stavangerbarnehagen-2016-2019.pdf>
- Stavanger kommune (2020). Fakta om stavanger. Hentet fra <https://www.stavanger.kommune.no/om-stavanger-kommune/fakta-om-stavanger/>
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen*. St.meld. nr.41. (2007-2008). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Framtidens barnehage*. St.meld. nr. 24. (2012–2013). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Utdanningsdirektoratet (2020). Barnehager i Stavanger. Hentet fra <https://www.barnehagefakta.no/kommune/1103/stavanger>
- Williams, M. (2004). Generalization /Generalizability in Qualitative Research, i M.S. Lewis-Beck, A. Bryman and T.F.Liao (eds): *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 420-42
- Wesseltoft-Rao. N., Maren. T.H., Helland. S. (2017). Gruppetiltak og kurs for foreldre: *Norsk praksis, erfaringer og effektevalueringer*. Folkehelseinstituttet, Oslo

Vedleggliste

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 1

Intervjuguide: pedagogiske ledere

Det er utarbeidet en tilsvarende intervjuguide til styrere og assistenter, som er tilpasset ansattgruppen.

Innledning:

- Presentasjon av oppgaven og implementering
- Informasjon om hva data skal brukes til
- Påminnelse om samtykke og om muligheten til å trekke seg
- Informasjon om taushetsplikt og anonymitet
- Fokus på innføringsfasen og implementeringsprosessen tilknyttet trygghetssirkelen
- Husk å skille mellom nåtid og fortid
- Takke for deltakelse

Spørsmål til respondenter: pedagogiske ledere

1. Hvor lenge har du jobbet i barnehagen?

Spørsmål om kunnskap og informasjon.

2. Har du hørt om trygghetssirkelen?
 - a) Ja
 - b) Nei
 - c) Hvis ja, hva forstår du med begrepet ”trygghetssirkelen”
3. Har du deltatt på kurs/annen opplæringsvirksomhet om trygghetssirkelen
 - a) Ja
 - b) Nei
 - c) Hvis ja:
 - d) Hvor omfattende var kurset/opplæringen (antall dager og timer med opplæring)
 - e) Hvem sto for /gjennomførte opplæringen?
 - f) Hvordan ble opplæringen gjennomført? (eks. forelesninger, praktiske øvinger etc.)
4. Har du og de andre ansatte i barnehagen på annen måte fått kunnskap og informasjon om trygghetssirkelen?
 - a. Fortell hvordan dette har fremkommet
5. Jeg vil at du skal ta stilling til noen påstander som jeg formulerer:
I vår barnehage / avdeling drøfter vi i møter trygghetssirkelen:
 - a. Daglig,
 - b. Ukentlig
 - c. Månedlig
 - d. Et par ganger i året
 - e. Aldri
 - f. Fortell hvordan og i hvilke sammenhenger evt. drøftingene forekommer
6. Jeg drøfter trygghetssirkelen uformelt /utenom formelle møter med mine ansatte
 - a. Daglig
 - b. Ukentlig

- c. Månedlig
 - d. Et par ganger i året
 - e. Aldri
 - f. Fortell hvordan og i hvilke sammenhenger drøftingene forekommer
7. Vår barnehage har kunnskap om trygghetssirkelen
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
8. Praksis i vår barnehage / avdeling utgår fra og er i overensstemmelse med trygghetssirkelen. Barnehagen har praksis handlinger som synliggjør bruk av trygghetssirkelen med barna.
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - b. Kan du beskrive hvordan trygghetssirkelen kommer til uttrykk som praksis handlinger med barna i barnehagen /avdelingen? Gi eksempler på hvordan dette kan komme til uttrykk i barnehagen (hva dere konkret gjør)
9. Har du brukt trygghetssirkelen i samtale med foreldre?
Hvis ja: hvor ofte:
- a. Daglig
 - b. Ukentlig
 - c. Månedlig
 - d. Et par ganger i året
 - e. Aldri
10. Fortell hvordan du / avdelingen i hovedsak snakker med foreldrene om trygghetssirkelen? (for eksempel i formelle /uformelle foreldresamtaler, planlagte foreldremøter etc.)
11. Som pedagogisk leder kan du fortelle hva som har vært viktige grunner for at trygghetssirkelen brukes på din avdeling:
- a. Eventuelt hvorfor den bare i beskjeden grad synes å være i bruk?
12. Er det noe som er **utelatt / tatt bort** i modellen?
- a. Hvis nei: begrunn svaret
 - b. Hvis ja: meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - c. Kan du beskrive / gi eksempel på hva som er utelatt (tatt bort) fra modellen
13. Er det noe som er **endret** i forhold til modellen?
- a. Hvis nei: begrunn svaret
 - b. Hvis ja: meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - c. På hvilken måte er den endret?
(Kan du gi eksempel /beskrive hvordan du /barnehagen har endret modellen)
14. Er det noe som er **tilpasset** i modellen?
- a. Hvis nei: begrunn svaret
 - b. Hvis ja: meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - c. På hvilken måte er den tilpasset?
(Kan du gi eksempel /beskrive på hvordan du /avdelingen har tilpasset modellen)
15. Hvilket utsagn mener du passer best for din barnehage:
- a. I vår barnehage har vi hørt om trygghetssirkelen, men i mindre grad omsatt den til handlinger i praksis.
 - b. I vår barnehage har vi kunnskap om trygghetssirkelen, men kanskje i mindre grad omsatt den til handlinger i praksis.

- c. I vår barnehage har vi kunnskap om trygghetssirkelen og også omsatt den til handlinger i praksis.

Spørsmål om lederens Engasjement og involvering:

- 16. I hvilken grad viser din nærmeste leder støtte og engasjement i arbeidet med og ta i bruk trygghetssirkelen i praksis?
 - a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - b. Beskriv hvordan dette kommer det til uttrykk:

- 17. I hvilken grad mener du at du som pedagogisk leder viser støtte og engasjement i arbeidet med å ta i bruk trygghetssirkelen i praksis?
 - a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - b. Beskriv hvordan dette kommer det til uttrykk:

Spørsmål om Stram og effektiv styring:

- 18. Har du som pedagogisk leder hatt en plan for hvordan de ansatte på avdelingen skal jobbe med trygghetssirkelen?
 - a. Hvis ja, kan du gi en beskrivelse på hva du har vektlagt i dine planer, gi eksempel
 - b. Hvis ja, hvordan tror du det har det vært for de ansatte og jobbe med overordnede planer og med planlagte aktiviteter tilknyttet trygghetssirkelen?

- 19. Har du som pedagogisk leder utarbeidet et system for hvordan de ansatte på avdelingen skal jobbe med innføringen/ implementeringen av trygghetssirkelen?
 - a. Hvis ja, kan du gi en beskrivelse av utarbeidet system, gi eksempel

- 20. Har du som pedagogisk leder utarbeidet en endringsstruktur for å iverksette arbeid med trygghetssirkelen på avdelingen ?
 - a. Hvis ja, kan du gi en beskrivelse av utarbeidet struktur, gi eksempel

- 21. I hvor stor grad har planlagte aktiviteter tilknyttet trygghetssirkelen utgått på grunn av annet arbeid: (på din avdeling)
 - a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - b. Kan du gi eksempler på at planlagte aktiviteter har utgått:

- 22. Har din nærmeste leder hatt planer for å iverksette arbeid med trygghetssirkelen på avdelingen ?
 - a. Hvis ja:, i hvor stor grad synes du dette har skjedd?
Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad

- 23. Har din nærmeste leder utarbeidet et system for å iverksette arbeid med trygghetssirkelen på avdelingen?
 - a. Hvis ja:, i hvor stor grad synes du dette har skjedd?
Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad

- 24. I hvor stor grad synes du avdelingen / barnehagen har jobbet systematisk har med trygghetssirkelen?
 - a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad, vet ikke?
 - b. Hvordan har barnehagen / avdelingen jobbet systematisk med innføringen av trygghetssirkelen? Gi eksempler

25. Synes du at din nærmeste leder i for stor grad har hatt planer for å iverksette arbeid med trygghetssirkelen i barnehagen?
- Hvis ja: i hvor stor grad synes du dette har skjedd?
Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - Hvis ja, fortell om hvordan dette kommer til uttrykk og hvordan dette oppleves for deg. Gi eksempler på hvordan dette skjer:
26. Synes du at din nærmeste leder snakker mye om trygghetssirkelen, men i mindre grad har utarbeidet en overordnet plan og system for hvordan barnehagene skal jobbe med trygghetssirkelen?
- Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
27. Har du som pedagogisk leder hatt rutiner med tanke på oppfølging og kontroll over at avtalte planer for trygghetssirkelen er blitt iverksatt?
- Hvis ja; gi eksempler på hvordan du rutinemessig har fulgt opp planlagte aktiviteter?
 - Hvis ja; har planlagte aktiviteter til dette arbeidet hatt tidsfrister som er blitt fulgt opp etter plan?
 - Har din nærmeste leder etterspurt hvordan du leder dette arbeidet på din avdeling
28. Synes du at fokus og arbeidet med trygghetssirkelen på en negativ måte har gått utover andre viktige oppgaver i barnehagen?
- Hvis ja gi eksempler på dette
 -
29. Hvilket utsagn passer best: (husk å les opp alle alternativene før respondenten får svare).
- Barnehagens / avdelingens plan for trygghetssirkelen er god og gjennomførbar
 - Barnehagens / avdelingens plan for trygghetssirkelen er god, men i mindre grad gjennomførbar
 - Fortell hvorfor:

Spørsmål om tilgjengelige ressurser:

30. Hvordan har avdelingen jobbet med innføring av trygghetssirkelen ? (Gi eksempler ved behov)
31. I hvor stor grad synes du avdelingen har jobbet systematisk har med trygghetssirkelen?
- Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad, vet ikke?
 - Hvordan har avdelingen jobbet systematisk med innføringen av trygghetssirkelen? Gi eksempler
 -
32. Hvor mye ressurser har dere brukt tilknyttet arbeidet med trygghetssirkelen?
- Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad, vet ikke?
 - Hvilke ressurser har vært tilgjengelige /tilført?
33. Hvor mye tid har dere brukt tilknyttet arbeid med trygghetssirkelen?
- Meget mye, nokså mye, nokså lite, meget lite, vet ikke
34. Har det vært ansatte som har hatt ansvar eller jobbet spesielt mye for innføring av trygghetssirkelen i barnehagen/avdeling?
- Ja

- b. Nei
- c. Hvis ja, beskriv hva de har gjort spesielt i denne sammenheng.

Spørsmål om respondentens reaksjon og opplevelse:

35. I hvor stor grad er du positiv til innføring av trygghetssirkelen?
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad, vet ikke
 - b. Synes du innføringen var viktig?
Kan du beskrive med egne ord din mening om innføring av trygghetssirkelen?
36. I hvor stor grad tror du barnehagen / avdelingen er positiv til innføring av trygghetssirkelen?
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
37. I hvor stor grad har du tidligere positive erfaringer fra endringsarbeid ved iverksettelse av nye planer / tiltak i barnehagen/ avdelingen?
(Gi gjerne eksempel; Kvello, Stavangerprosjektet o.l)
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad
 - b. Har du noen negative erfaringer med tidligere endringsarbeid?
 - c. Hvorfor opplevde du det som negativt
38. Synes du at trygghetssirkelen passer inn i deres øvrig arbeid med barna i barnehagen, og at kunnskapen har en sammenheng med barnehagens rammeplan
- a. Hvis ja, fortell hvordan du synes trygghetssirkelen passer med øvrig arbeid i barnehagen og rammeplanen
39. I hvor stor grad kan du nyttiggjøre deg erfaringer med innføringen av trygghetssirkelen /implementeringsprosessen i andre endringstiltak /implementeringstiltak? (for eksempel rammeplan, kvalitetsplan, REKOM)
- a. Meget stor grad, nokså stor grad, nokså liten grad, meget liten grad, vet ikke
 - b. Kan du gi eksempel på noe som har vært spesielt nyttig i denne sammenheng?
40. Oppfatter du innføringen av trygghetssirkelen som vellykket?
- a. Fortell hvorfor
 - b. Fortell hvorfor ikke
 - c.
41. Tror du øvrige ansatte i barnehagen / avdelingen oppfatter innføringen av trygghetssirkelen som vellykket?
- a. Fortell hvorfor
 - b. Fortell hvorfor ikke
42. Hva tenker du kunne vært gjort bedre i dette arbeidet?

Vedlegg 2

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ?

Implementering i Stavangerbarnehagen

Dette er en invitasjon og en forespørsel til deg og din barnehage om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse forhold som har hatt betydning for implementering av Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i studiet MBA - økonomi og strategisk ledelse. Gjennom tidligere jobb i Stavanger kommune tilknyttet prosjektarbeid i Stavangerbarnehagen og overnevnte studie, har jeg fått økt interesse for kunnskap om implementeringsarbeid i organisasjoner. I forbindelse med masterstudiets forskningsprosjekt har jeg valgt å skrive om implementering av kjernekomponenten «Trygghetssirkelen» i Stavangerbarnehagens kvalitetsplattform. Formålet med prosjektet er å undersøke forhold som kan belyse implementeringsprosesser i barnehager. Jeg ønsker også å finne ut om hvorvidt barnehagene har utviklet økt endringskapasitet gjennom implementeringsarbeidet som er gjort i den forbindelse.

Forskningsprosjektets problemstillinger som jeg ønsker å besvare er følgende:

I hvilken grad har barnehagen implementert trygghetssirkelen?

I hvilken grad har barnehagen utviklet endringskapasitet som følge av arbeidet med implementering av trygghetssirkelen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet/ institutt for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Ansvarlig veileder for forskningsprosjektet er Kjell Arne Røvik, professor i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø (Røviks mailadresse: kjellar@sv.uit.no).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få gjennomført forskningsprosjektet trenger jeg både respondenter (personer) som jobber i private og i kommunale barnehager i Stavanger. Det er ønskelig å intervju 3 personer i hver barnehage (pedagogisk leder, assistent og virksomhetsleder). Utvalget vil bli tilfeldig trukket. Barnehagene og respondenter (personer) som deltar i forskningsprosjektet vil bli anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av meg. Intervjuet vil bli gjennomført på ca. 1 time. Intervjuet inneholder spørsmål om dine vurderinger i forbindelse med implementeringsarbeidet tilknyttet trygghetssirkelen som er en kjernekomponent i kvalitetsplattformen i Stavangerbarnehagen. Intervjuet inneholder ikke spørsmål av personlig karakter. Alle opplysninger vil bli behandlet på gruppenivå, konfidensielt og anonymisert.

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 opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Følgende personer vil ha tilgang på datamaterialet i prosjektperioden.: UiT Norges arktiske universitet/ institutt for samfunnsvitenskap ved ansvarlig veileder for forskningsprosjektet Kjell Arne Røvik, professor i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø (kjellar@sv.uit.no). Sølvi Schei, MBA masterstudent ved UiT Norges arktiske universitet/ Institutt for samfunnsvitenskap), solvi.schei@getmail.no,

Vi har i ivaretatt sikkerhet for datamaterialet og personopplysninger tilknyttet forskningsprosjektet. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil vi blant annet erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret på forskningsserver, innelåst/ kodelås på mobile enheter.

Ingen av deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. September 2020. Datamaterialet som inneholder personopplysninger og lydopptak som er innhentet vil bli makulert ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller 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 UiT Norges arktiske universitet/ Institutt for samfunnsvitenskap. 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:

UiT Norges arktiske universitet/ Institutt for samfunnsvitenskap. Ansvarlig veileder for forskningsprosjektet er Kjell Arne Røvik, Professor i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø,

kjell.arne.rovik@uit.no, tlf. 77644311 / mob. 90555706. Sølvi Schei (student),
solvi.schei@getmail.no, tlf. 92401491

Vårt personvernombud: personvernombud@uit.no, tlf. 776 46 322 og 976 915 78

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

Med vennlig hilsen

Sølvi Schei

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”implementering i Stavangerbarnehagen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju tilknyttet forskningsprosjektet implementering i Stavangerbarnehagen.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 29.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

