

SIREN SUNDE KALSTAD

# Implementering av endringene i barnehageloven – en bevisstgjøringsprosess

*En studie om hvordan barnehageledere forstår begrepene mobbing,  
krenkelse og nulltoleranse.*

Masteroppgave



DMMH  
Dronning Mauds Minne Høgskole  
for barnehagelærerutdanning

## Master i barnehageledelse

Trondheim, våren 2023

Kandidatnummer: 10

Emnekode: MLMOP5900



## Forord

*To år med hardt arbeid er snart over, det har vært en lærerik prosess. De to årene har gitt meg nye perspektiver og større innsikt i barnehageledelse. Jeg ble ferdig utdannet barnehagelærer i 2013, ved Dronning Mauds Minne med vekt på flerkulturell forståelse. Våren 2023 leverer jeg masteroppgaven i barnehageledelse. Det er med enda mer kunnskap jeg fortsetter reisen videre.*

*Jeg må først rette en stor takk til min flotte veileder og inspirator, Marit Heldal. Du har støttet, pushet og tråkket denne stien sammen med meg. Uten deg hadde jeg ikke sittet her i dag og skrevet disse ordene. Takk for mange fine samtaler og refleksjoner – man blir klokere sammen med deg.*

*Tusen takk for dere barnehageledere som jeg har intervjuet til denne studien. Takk for at dere delte så oppriktig om deres forståelser og erfaringer om noe som er så viktig for alle barn og ansatte. Jeg setter stor pris på det og ikke minst har jeg har lært så mye som jeg skal ta med meg videre.*

*Takker også min fantastiske flotte venninne Charlotte Lunøe for å ha tatt seg tid til å lese korrektur. Jeg har sammen med deg uansett hvor vi befinner oss hatt de mest berikende samtaler og refleksjoner. Vi står alltid under samme paraply!*

*Må også takke Randi, du har lært meg så mye. Du har vært en fantastisk kollega og læremester.*

*Og ikke minst takk til min fine mann, Arnt. Det hadde jo ikke gått uten deg, du har brettet opp armene når mine arbeidsøkter har gått foran sosialt liv og mine bidrag til fellesskap i hjemmet. Du har latt meg grave meg ned i min egen lille verden i snart to år. Du er fantastisk. Og jentene mine, Live, Mille og Eir, dere minner meg på at livet må leves. Jeg er veldig glad i dere alle sammen.*

*Siren Sunde Kalstad  
Våren 2023.*

## Sammendrag

Med utgangspunkt i problemstillingen *Hvordan forstår barnehageledere begrepene i barnehageloven kap.8, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven?* Har jeg forsøkt å få mer innsikt i og kunnskap om barnehageledernes begrepsforståelse og erfaringer knyttet til arbeidet med endringene i barnehageloven som ble innført den 1. januar 2021.

Jeg har utført en kvalitativ studie hvor fokusgruppeintervju er grunnlaget for å tilnærme meg problemstillingen. Intervjuet gav meg et innholdsrikt datamateriale som synliggjør kompleksiteten i begrepsforståelse og erfaringer barnehagelederne har med implementeringen av endringene i barnehageloven. Jeg har i denne studien valgt å sette søkelyset på tre temaer når jeg drøftet datamaterialet mitt, «Begrepenes kompleksitet», «Betydningen av nærhet» og «Betydningen av samarbeid med foresatte». Gjennom dette fikk jeg som forsker ny innsikt i hvilke forståelser barnehageledere har for begrepene mobbing, krenkelse og nulltoleranse, samt deres erfaringer med implementeringsprosessen til en felles forståelse blant personalet i barnehagen.

Funnene som ble gjort i denne studien indikerer nettopp det som Lund et al etterlyser i sin forskning: Hele barnet, hele løpet – mobbing i barnehagen (2015), der et behov for begrepsforståelse er nødvendig. I min studie kommer det fram at begrepsforståelse er komplekst, barnehagens rammebetingelser utfordrer barnehagelederne i nærledelse og tilgjengelighet. Barnehagelederne beskriver hvordan en organisasjonskultur kan bidra til en større lojalitet mellom ansatte enn til barna. Tillit blir et nøkkelord i samarbeidet med foresatte og det er et begrep som er vanskelig å konkretisere. Barnehagelederne opplever foresatte som er svært opptatt av hvordan barna har det i barnehagen. For å arbeide med et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø kreves det blant annet klok og verdibevisst ledelse, kombinert med godt faglig skjønn. I tillegg må barnehagelederne sette fokus på det mellommenneskelige i ledelse og sørge for at personalet utvikler kompetanse i tråd med samfunnsmandatet.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 OPPGAVENS OPPBYGGING OG INNHOLD.....	6
1.2 VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	6
1.3 OVERSIKT OVER RELEVANT FORSKNING .....	8
1.4 BAKGRUNN OG TIDLIGERE FORSKNING .....	8
1.5 BARNEHAGENS RAMMEFAKTORER OG LOVVERKET.....	10
1.5.1 <i>Fenomenet mobbing og begrepene vi bruker knyttet til mobbing</i> .....	11
<b>2. TEORETISK INNRAMMING</b> .....	<b>13</b>
2.1 LEDELSE .....	14
2.2 VERDIBEVISSST LEDELSE .....	14
2.3 KLOK LEDELSE.....	15
2.4 BARNEHAGE - HJEM SAMARBEID .....	17
2.5 SKAPE ENDRING OG FELLES FORSTÅELSE .....	18
2.6 ETIKK OG MORAL .....	21
2.6.1 <i>Nærhetsetikk</i> .....	22
2.6.2 <i>Å anerkjenne barns rettigheter og behov</i> .....	23
<b>3 METODISK TILNÆRMING OG INNSAMLING AV DATA</b> .....	<b>24</b>
3.1 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE .....	25
3.2 FORSKNINGSDSIGN .....	25
3.3 UTVALG AV INFORMANTER .....	25
3.4 VERKTØY FOR DATAINNSAMLING .....	27
3.5 DATAMATERIALE, BEARBEIDELSE OG ANALYSE .....	28
3.6 TROVERDIGHET I FORSKNING SARBEIDET .....	30
3.7 FORSKERROLLEN .....	31
3.7.1 <i>Situering</i> .....	32
3.8 VITENSKAPSFILOSOFISK FORANKRING OG KRITISK REFLEKSJON OVER EGEN METODE.....	33
3.8.1 <i>Fenomenologi</i> .....	34
3.8.2 <i>Hermeneutikk - hermeneutiske sirkel</i> .....	34
3.9 ETISKE HENSYN .....	35
<b>4 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN</b> .....	<b>36</b>
4.1 BEGREPENES KOMPLEKSITET .....	36
4.1.1 <i>Anerkjennende voksne</i> .....	41
4.1.2 <i>Barnehagens rammefaktor</i> .....	45
4.1.3 <i>Faglig skjønn</i> .....	46
4.2 BETYDNINGEN AV NÆRHET.....	49
4.2.1 <i>Implementeringsprosess av endringene i barnehageloven kap.8</i> .....	54
4.2.2 <i>Tilbakemeldingskultur</i> .....	56
4.2.3 <i>Låst kultur kan føre til misslojalitet</i> .....	58
4.2.4 <i>Sykefravær</i> .....	61
4.3 BETYDNINGEN AV SAMARBEID MED FORESATTE .....	64
4.3.1 <i>Tillit mellom barnehage – hjem</i> .....	67
<b>5 OPPSUMMERENDE DRØFTING</b> .....	<b>69</b>
5.1 BEGREPENES KOMPLEKSITET .....	70
5.2 NÆRLEDELSE.....	72
5.3 BARNEHAGE – HJEM – SAMARBEID .....	73
5.4 STUDIENS BEGRENSENINGER OG IMPLIKASJONER .....	74
<b>6 AVSLUTNING</b> .....	<b>75</b>

**7 LITTERATURLISTE ..... 76**

*Vedlegg 1 – åpen intervjuguide til fokusgruppeintervjuet*

*Vedlegg 2 – Samtykkeskjema til barnehagelederne*

*Vedlegg 3 – NSD – vurdering og godkjenning av søknad om gjennomføring av forskningsstudiet*

## 1. Innledning

Begrepet mobbing brukes som en selvfølgelighet når vi snakker om barn i skolealder. Men i barnehagen blir begrepet mobbing og krenkelser benyttet i langt mindre grad. Selv om det er mange barn og unge i Norge i dag som blir utsatt for mobbing og krenkelser både i skole og barnehagesammenheng, det til tross for at det har vært satset på å stanse mobbeproblematikken i flere tiår (Aaseth, et al., 2021, s. 5). Den 1. januar 2021, ble det innført endringer i barnehageloven, den skal sikre at alle barn har et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. Mobbing blant barn er et aktuelt tema i barnehagesektoren. Barnehageledere og barnehagelærere står i en praksis med ulike forventninger fra barn, foresatte, myndigheter, forskere og politikere. I rapporten «Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.44) ledet av Børhaug, legges det frem at barnehageprofesjonen må styrke seg faglig, for å kunne omsette de ulike forventningene til en praksis som er god for barn.

Hensikten med denne forskningen er å belyse begrepsforståelsen av mobbing, krenkelse, nulltoleranse og hvordan barnehageleder erfarer implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven.

Jeg har valgt å benytte begrepet barnehageleder og leder gjennomgående i denne forskningen. En nærmere redegjørelse kommer i oppgavens teoridel.

### 1.1 Oppgavens oppbygging og innhold

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler, hvorav oppgavens første kapittel 1.0 er innledningen, 1.1. Valg av tema og problemstilling. Kapittel 2.0 presenteres det teoretiske grunnlaget for analysen og drøfting. I kapittel 3.0 beskrives oppgavens metodiske tilnærming, den viser fremgangsmåten som er benyttet for datainnsamling, vitenskapsteoretiske grunnlag og begrunnelse av forskningsdesignet. Kapittel 4.0 presenteres datamaterialet og drøfting. I kapittel 5.0 er en sammenstilling av drøftinger og analyser på oppgavens problemstilling. Og avslutning kapittel 6.0.

### 1.2 Valg av tema og problemstilling

Mobbing i norske barnehage - en kunnskapsoversikt (Aaseth et al, 202, s. 6) indikerer at det mellom 6 til 20 % av barnehagebarn opplever mobbing jevnlig i form av utestenging fra lek

eller ulike former for krenkelser i barnehagen. Enkelte av barna opplever også at personalet mobber barn i barnehagen. Nesten alle barn som vokser opp i dag har vært i barnehagen før skolestart. 93,4 % av barn i alderen 1-5 år i Norge går i barnehagen, fra alderen 3- 5 år øker dette tallet til hele 97 %, (SSB, 2022). Lund (Første steg, nr.1, 2022, s.32) legger vekt på at tidlig innsats forebygger sosiale og emosjonelle vansker senere. Det vil si at endringene i barnehageloven krever at barnehagene jobber systematisk for å forebygge mobbing, krenkelser og at barnehagen skal skape et miljø der alle barn trives og er sosialt inkludert. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver, heretter omtalt som RP 2017, stiller allerede krav til dette: Barnehagen skal bidra til at alle barn opplever trivsel, livsmestring, styrke selvfølelsen og forebygge mobbing og krenkelser. Barnehagen skal være et trygt sted, der barn skal oppleve å være en del av fellesskapet og utvikle vennskap. Personalet skal støtte og veilede barna til å håndtere motgang og kjenne på sine egne og andres følelser (KD, 2017, s. 11).

Det er ulike teorier om hvordan man skal forstå og forklare fenomenet mobbing. Det har gjennom tiden oppstått en brytning mellom etablerte og nyere forskning på mobbing. Det beskrives som et paradigmeskifte når ny kunnskap og teorier skapes og fører til en ny systematisk måte å tenke på. Både første og andre paradigmes perspektiver på mobbing løfter frem individuelle, kontekstuelle og kulturelle faktorer i forståelsen av og i arbeidet mot mobbing. Det jeg vil trekke frem som et viktig moment i dette paradigmeskiftet er at vektleggingen er forskjellig og avgjørende for måten en forstår fenomenet mobbing. Med andre ord så går de fra å spørre om hvorfor barn blir mobbeoffer eller mobbere i det første paradigme, til å spørre om hvordan i det andre paradigme (Lund & Helgeland, 2020, s. 15 - 17).

For å få bedre innsikt av barnehagelederens forståelse og samtidig se det fra et ledelsesperspektiv på hvordan barnehagelederne erfarer implementeringsprosessen av endringene inn i barnehagene, blir denne studien overordnede problemstilling ivaretatt gjennom fokusgruppeintervju av barnehageledere.

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling som en veiledende føring for denne studien:

*Hvordan forstår barnehageledere begrepene i barnehageloven kap.8, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven?*

### 1.3 Oversikt over relevant forskning

I dette kapittelet vil det først bli presentert tidligere forskning jeg mener har relevant betydning for min forskning. Jeg har gjort ulike søk på databaser som google scholar, oria og idunn. Søkeord jeg har brukt er mobbing, krenkelse, begrepsforståelse, nulltoleranse, implementering og lærende barnehage. Det finnes mye forskning på fenomenet mobbing, da primært i forhold til forebyggende arbeid, og skolesammenheng. Jeg har benyttet forskning som er relevant i forhold til endringene i barnehageloven kap8. Det finnes mindre forskning på begrepsforståelsen av fenomenet mobbing, krenkelse og nulltoleranse. Målet med denne forskningen er at den kan bidra med å sette i gang en bevisstgjøringsprosess og bidra til refleksjoner rundt kompleksiteten med å implementere et felles språk i organisasjonen.

### 1.4 Bakgrunn og tidligere forskning

I 2002 tok den daværende regjeringen initiativ til økt bevissthet rundt mobbing. Det første manifestet mot mobbing ble underskrevet av daværende statsminister Kjell Magne Bondevik i 2002 -2004. *Manifest mot mobbing – et forpliktende samarbeid for et godt lærings- og oppvekstmiljø*, er en serie med ulike manifeste og tiltaksplaner som skal forhindre mobbing blant barn og unge i Norge. Manifestet er rettet mot mobbeproblematikken i skolen, jamfør lovbestemmelsen i § 9 A-2 i opplæringsloven «Alle elever har rett til å ha et trygt og godt skolemiljø som fremmer helse, trivsel og læring. Det er elevenes egen opplevelse av hvordan de har det på skolen som er avgjørende» (Opplæringsloven, 2018). Barnehagene ble ikke omtalt i det første nasjonale manifestet mot mobbing, den ble på initiativ av Barne - og familiedepartementet og Utdanningsforbundet inkludert i den neste utgivelsen som kom 2003. Tikkanen & Junge (2004, s. 117) skriver at barnehagens inkludering i manifestet mot mobbing i 2003 var en viktig årsak til at mobbing ble et tema i barnehagesektoren. Manifest mot mobbing 2011 – 2014, «Alle barn og unge har rett til et oppvekst- og læringsmiljø uten mobbing», handler om å fortsette å jobbe for å styrke innsatsen mot mobbing gjennom økt bevissthet, kunnskaps- og kompetanseheving og konkret handling.

Djupedal-utvalget la i mars 2015 frem rapporten «Å høre til». Her beskrives barnehagen som en viktig arena for å utvikle sosial kompetanse. Leken trekkes frem som en viktig arena for å utvikle sosial kompetanse (NOU, 2015.s. 59). Utvalget presiserer at det forekommer mobbing i barnehagen. Rapporten viser til at barnehagens arbeid med forebygging for å skape et trygt og godt psykososialt miljø i barnehagen er viktig. Djupedal-utvalget fokuserte primært på



skolemiljø, men funnene i rapporten ble tydelig på at barnehagene må også inkluderes. Forskningsrapporten "Hele barnet – hele løpet, mobbing i barnehagen" (2015), viser nødvendigheten av inkludering av barnehagesektoren. Det er klare funn i analysen at mobbing i barnehagen forekommer, 36,2% av ansatte og 35% av foresatte mener også at voksne kan mobbe barn. Resultatene viser enighet blant deltakerne at bruken av mobbebegrepet i barnehagen er meningsfull (Lund et al, 2015. s, 35). Lund et al (2015. s, 47) trekker frem foreldresamarbeid og samarbeids kvalitet mellom ansatte som de viktigste tiltakene i arbeidet mot mobbing. Samarbeid er avgjørende for å skape et inkluderende barnefelleskap og gode levevilkår.

Fra rapporten Spørsmål til Barnehage – Norge 2021, utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse til barnehagesektoren forteller i ni av ti barnehager at styrer/og eller pedagogisk leder har vært involvert i arbeidet med å oppfylle plikten til et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø (Naper et al., 2021, s. 31). Videre kommer det frem at barnehagestyrere og barnehageeiere bruker planleggingsdager og fellesmøter i barnehagen som arena for å gjøre innholdet i loven kjent for sine medarbeidere (Naper et al., 2021, s.75 – 76).

For å se nærmere på hvordan barnehageleders forståelse og erfaring har jeg i denne prosessen sett på rapporten «Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag» (Kunnskapsdepartementet, 2018). Ekspertgruppen ledet av Kjetil Børhaug, har hatt som sin hovedoppgave å synliggjøre barnehagelærrollen som profesjonsrolle og hvordan den kan utvikles (Kunnskapsdepartementet i 2018). Videre har jeg sett på forskningsprosjektet "Barnehageledelse i bevegelse", der intensjonen var å studere nye lederroller innenfor barnehagefeltet i en stor bykommune i Norge. En sentral intensjon i den aktuelle kommunens prosjekt var å styrke ledelsen gjennom økt nærvær og tilstedeværelse i miljøet. I dette prosjektet er begrepet nærledelse tatt i bruk, der nærledelse omtales som tilstedeværelse, relasjonsbygging og involvering. Nærledelse innebærer at leder er tett på arbeidsprosessene, kjenner sine medarbeidere og bryr seg om dem, noe man kan forstå som tradisjonell barnehageledelse (Nissen et al, 2020, s. 71).

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning (DMMH) leverte i 2017 en studie av implementeringen av rammeplan for barnehager (2006), på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Formålet med studien var å gi ny kunnskap til implementeringen av

ny rammeplan, 2017. Jeg har vil trekke frem funn fra denne studien som kan være relevant for min forskning. Studien viser til at barnehagens rammefaktorer spiller en viktig rolle for arbeidet med implementering. I en barnehage kan det være møtestruktur, kompetanseheving og informasjonsflyt. Oversettelsesarbeidet i barnehagen legges ofte til de formelle møteplassene, der funnene viser at tema på de formelle møtene ofte konkurrerer med andre tema, hvor mer praktiske saker tar mer plass på møter (Ljunggren, 2018, s. 129). Videre støtter funn i denne rapporten i stor grad opp under tidligere forskning som viser at translatørkompetanse er en forutsetning (Ljunggren, 2018, s. 29). Translatørkompetansen omhandler hvem som har kompetanse og derav myndighet til å oversette krav og pålegg fra myndighetene til barnehagens praksis (Ljunggren et al, 2017, s. 36).

### 1.5 Barnehagens rammefaktorer og lovverket

Barnehagene i Norge blir regulert av Barnehageloven, formålsparagraf §1 i loven presiserer at barnehagen skal møte barna med tillit og respekt og anerkjenne barndommens egenverdi. Barnehagen skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og samtidig legge til rette for utfordring i trygge rammer for fellesskap og vennskap (Barnehageloven, 2021). Arbeidet mot mobbing er også forankret i FNs Barnekonvensjon som slår fast at "barn og unge" har rett til utvikling, medvirkning, ikke-diskriminering, omsorg, beskyttelse og selvrealisering. Mobbing svekker disse rettighetene (KD, 2011). Endringene i barnehageloven 01.01. 2021, skal bidra til å sikre at barna har et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. Barnehageloven har hele tiden hatt bestemmelser som understreker at barnehagen skal være et godt sted å være for barna, der lek, omsorg, læring og danning skal sees i sammenheng.

Dagens regjering (2022) la frem en ny barnehagestrategi frem mot 2030, der målet er å øke andelen barnehagelærere fra 50 % til 60 %. Videre legges det vekt på relevant kompetanse hos personalet som avgjørende for at barn skal ha det godt her og nå (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 13). Strategien henviser til endringene i barnehageloven, kapittel 8. Strategien skal også sikre at barnehagene setter inn tiltak når et barn eller flere barn ikke har et trygt og godt barnehagemiljø

Fra og med 1. januar 2021 har barnehagen fått et regelverk rettet mot barnehagemiljøet. Intensjonen er at loven skal sørge for at alle barn får et trygt og godt barnehagemiljø. §41 slår fast at barnehagen skal ha nulltoleranse for krenkelser som utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Formålet med bestemmelsen er å understreke viktigheten av

tydelige holdninger og verdier fra barnehagens side. Barnehagen skal jobbe forebyggende for å fremme helse, trivsel, lek og læring. Videre følger det av bestemmelsen at de som arbeider i barnehagen har en plikt for å gripe inn om barn utsettes for krenkelser. Det er avgjørende at de som arbeider i barnehagen har god kunnskap om hva som regnes som en krenkelse eller mobbing (Jebsen,2021, s.146 -147).

For å understreke ansvaret har det blitt innført en plikt, §42 er lovfestet aktivitetsplikt. Den sørger for at personalet har plikt til å melde fra til styrer / barnehageleder hvis de har en mistanke eller kjennskap til at barn ikke har det trygt og godt i barnehagen.

Undersøkelsesplikten utløses når en ansatt, foresatt eller barna melder fra om at barn ikke har det trygt og godt. Det er leder som vurderer saken og må ta en avgjørelse på hva som må gjøres. Den siste del plikten består i å sette inn tiltak. Tiltak skal sette på bakgrunn av å kunne gjenopprette et trygt og godt miljø for barnet (Jebsen, 2021, s.148 -149).

Dersom en ansatt jobber i barnehagen krenker et barn, følger det av barnehageloven en §43 der barnehagen har en skjerpet aktivitetsplikt. Skjerpet aktivitetsplikt består av at barnehageleder skal umiddelbart melde saken videre til barnehageeier og en undersøkelse skal settes i gang med en gang (Jebsen, 2021, s. 151 – 152). Begrepet psykososialt barnehagemiljø kom på dagsordenen som en del av endringen i barnehageloven. Det ble fremhevet at barnehagen er en viktig arena der barn tilegner seg sosial kompetanse og understreker betydningen av arbeidet med det psykososiale barnehagemiljøet. Det må sees i sammenheng med grunnopplæringen (Prop. 96 L, 2019 – 2020, s. 43).

#### 1.5.1 Fenomenet mobbing og begrepene vi bruker knyttet til mobbing

Fenomenet mobbing er et vanskelig tema å definere. Tidligere var mobbing definert som noe gjentakende og over tid (Lund & Helgeland, 2020, s.15), men faglige diskusjoner i nyere forskning har gått bort fra dette kriteriet (Lund et al, 2015, s. 45). Debatten om mobbing som begrep er både interessant og viktig. Språket vi velger å benytte når vi snakker om mobbing og krenkelser kan til tider være vagt og det er vanskelig å finne en definisjon som treffer i alle ulike situasjoner. Begreper endrer også betydninger over tid. Concept creep er et begrep benyttet av språk filosofer, og handler om utvidelse av begreper. Hvordan man definere mobbing, handler om må se hvilke følger begrepsendringer kan medfører (Sætra, 2019).

Mobbebegrepet har utviklet seg i ulike paradigmer. Overgangen fra et paradigme til et annet paradigme skjer gjennom uenigheter i vitenskapen. Det kan oppstå blant representanter for disiplinen det gjelder. Resultatet av det nye paradigme vinner frem og fortrenger det gamle, det blir da kalt et paradigmeskifte (Store norske leksikon, 2022). Paradigmer eller tenkemåter er det som samfunnsforskningen oppfatter som gyldig innenfor forskning (Tjora, 2020, s. 12). I Norge har den svenske psykologen og mobbeforskeren Dan Olweus hatt stor påvirkning på forskningsfeltet mobbing. Olweus definerer mobbing slik: "En person er mobbet eller plaget når han eller hun gjentatte ganger og over en viss tid blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere personer" (Lund et al., 2020, s. 15).

Professor Erling Roland er også en pioner innen mobbeforskning, sammen med Dan Olweus har de definert mobbing gjennom det som kan beskrives for «*det første paradigme*» (Lund og Helgeland, 2023, s. 15). På bakgrunn av sin forskning og formidling har de løftet fenomenet mobbing frem. Erling Roland og Grete Sørensen Vaaland fremmet en definisjon på mobbing;

"Med mobbing eller plaging forstår vi psykisk og/eller fysisk vold mot et offer, utført av enkeltpersoner eller grupper. Mobbing forutsetter et ujevnt styrkeforhold mellom offer og plager, og at episodene gjentas over tid. Fysisk plaging, utestengelse og erting er de vanligste former for mobbing.» (2003,s, 8) (Lund et al., 2020, s. 15).

Fra elevundersøkelsen på skolen i 2018 ble det benyttet en definisjon som beskrev mobbing ved gjentatte negative handlinger (NTNU Samfunnsforskning, 2019). Mobbing handler om en makt i ubalanse mellom aktører der den ene parten ikke forsvarer seg. Barn og unge får roller som mobber eller offer og tiltak rettes i hovedsak mot den enkelte deltaker eller deltagerne i mobbesituasjonen. Slike definisjoner kan man si beskrives som det første paradigme (Lund et al., 2020, s. 16).

Negative handlinger over tid og gjentakelse er svært vidt. Det handler om opplevelse eller erfaring. Hvem det er som besitter makten til å definere, kommer ikke frem i definisjonen mobbing i det første paradigme (Lund et al., 2020, s. 17). I det som kan betegnes «*andre paradigmet*», rettes det tydeligere søkelyset mot de komplekse sosiale prosessene som oppstår når mobbing skjer. Forståelsen i det andre paradigmet fokuserer mindre på målbåret. Der vektlegges barnets opplevelse av krenkelse knyttet til ekskludering fra fellesskapet. Blikket rettes mot de voksne og deres rolle i forhold til å tilrettelegge for inkludering i fellesskapet for alle barn. Lund definerer mobbing på følgende måte:

«Mobbing av barn i barnehagen er handlinger fra voksne og/eller andre barn som krenker barnets opplevelse av å høre til og være en verdifull person for fellesskapet» (Lund, et al., 2015, s. 45).

Det er en styrke i dette perspektivet at synet på mobbing er et sosialt fenomen som oppstår mellom mennesker og rammer menneskelige sosiale behov. Denne definisjonen tar den enkeltes opplevelse av å høre til og være en del av fellesskapet på stort alvor (Lund et al., 2020, s. 19)

Djupedal-utvalget (NOU, 2015:2. s. 31) bruker krenkelser som et overordnet begrep. Utvalget forstår krenkelse som et samlebegrep for ord eller handlinger der en persons verdighet eller integritet krenkes. Dette omfatter alt fra enkeltstående ytringer eller handlinger til gjentatte episoder. Dette støttes av Lund (2020. s.22) som beskriver at mobbing og krenkelse er det samme og det brukes synonymt. I §43 første ledd, beskriver at det skal være en lav terskel for å melde om fra til styrer ved enhver mistanke eller kjennskap til at medarbeider i barnehagen utsetter eller har utsatt ett eller flere barn for krenkelser (Stette, 2020, s. 63).

Nulltoleranse handler helt konkret om at man ikke viser noen toleranse overhode overfor bestemte forseelser eller bestemt atferd. Begrepet ble opprinnelig tatt i bruk for å bekjempe kriminalitet «Broken Windows – teorien» (1982) – også kalt New York modellen, utviklet av sosiologen Georg Killing og statsviteren James Killing. Teorien går ut på at om vi lar mindre ubehageligheter få utvikle seg over tid vil det bli til et større problem. Om vi ser dette i sammenheng med nulltoleransebegrepet i barnehagen, så handler det om at personal eller foresatte tillater krenkelser uten å si fra. Den som krenker, kan da tenke at handlingen er grei. Det kan da utvikle seg til alle flere deltar og tenker at det er greit. Ifølge en relasjonell synsmåte innebærer nulltoleranse i barnehagesammenheng at pedagogen og øvrige assistenter alltid skal gripe inn når relasjonsarbeidet går over styr. Når man diskuterer krenkende hendelser så bruker man ofte begrepet *nulltoleranse* (Öhman, 2020, s. 67).

## 2. Teoretisk innramming

Etter en gjennomgang av tidligere forskning, barnehagens rammeverk og lover, og fenomenet mobbing i et paradigmeskifte, vil jeg videre redegjøre for den teoretiske innrammingen.

Innledningsvis vil jeg si litt om ledelse, før jeg utdyper ledelse knyttet opp mot forskningens

problemstilling, verdibevisst ledelse, klok ledelse og relasjonell ledelse. Jeg vil redegjøre for teori knyttet til implementeringsprosesser av endringer i barnehageloven, hvor jeg redegjør for organisasjonskultur og samarbeid mellom barnehage – hjem. Avslutningsvis i dette kapittelet kommer jeg inn på etikk og betydningen av å anerkjenne barns rettigheter og behov.

## 2.1 Ledelse

I denne forskningen knyttes lederen til det mellommenneskelige, de plikter som involverer menneskelige rollefunksjoner. Lederen er ansvarlig for arbeidet til sine underordnede. Det innebærer direkte lederskap, som kan være veiledning og å lære opp sine ansatte. Men også indirekte som å motivere og oppmuntre sine ansatte (Martinsen, 2020, s. 45 – 46).

Machiavellis (1513) tese, «Det finnes ikke noe vanskeligere å befatte seg med, noe mer farefullt å utføre eller mer usikkert å lykkes med enn å ta ledelsen når et nytt system skal innføres», jeg mener at denne tesen er fortsatt en relevant beskrivelse av den risiko som lederskap innebærer den dag i dag (Martinsen, 2020, s. 22).

Leder blir omtalt som styrer i RP2017. Videre står det at styrer er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativ. Det er styrer som skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse. Styrer skal sørge for at ansatte skal få ta i bruk sin kompetanse (KD, 2017, S. 16). Jeg benytter betegnelsen «barnehageleder» og «leder» og vil her i det følgende begrunne valget. Ledelse innebærer å jobbe opp mot de strategiske mål via motivasjon og inspirasjon. En leder skal sørge for å føre mennesker mot en felles forståelse og sørge for at det er bevegelse i riktig retning (Spurkeland, 2020, s. 23). RP2017 benytter styrer i sin definisjon. Min forståelse av styring handler om kontroll og problemløsning, rettet mer opp mot resultat opp og mål (Stokland og Værnor, 2015, s. 44). Fokuset på ledelse i denne forskningen er rettet barnehageleders forståelse og erfaring, og ledelse mot en felles forståelse. Slik at endringen i barnehageloven blir et felles mål i personalgruppen. Det blir da naturlig for meg å benytte begrepet barnehageleder i denne forskningen.

## 2.2 Verdibevisst ledelse

Ledelse er et fenomen som har eksistert så lenge mennesker har levd sammen. Det handler om samarbeid, skape orden i fellesskapet, fordelt oppgaver til riktige personer og utvikle normer og regler. Det har alltid vært noen som har hatt myndighet og innflytelse over andre (Aaland

& Askeland, 2017, s. 78). Aaland og Askeland (2017, s. 13) argumenterer for at verdibevisst ledelse hovedsakelig handler om en ledelsesfilosofis bevisstgjøring. Bevisstgjøring handler om refleksjon over praksis, å se på praksis gjennom verdi refleksjoner, veiledning, se på rutiner og mønster som oppstår i et større perspektiv handler om hvorfor vi handler som vi gjør. For å skape en felles forståelse i personalgruppen og endringer av praksis må en se på hvorfor vi tar de valgene vi gjør og begrunne handlingene. Det handler om å løfte frem hvilken verdi som ligger til grunn og redegjøre for den pedagogiske praksisen. Det viktigste argumentet for verdibevisst ledelse ligger i det allmenne ønske om å skape mening og sammenheng (Aaland & Askeland, 2017, s.15).

En verdibevisst barnehageleder vil kunne ta ulike valg på bakgrunn av å være oppmerksom på muligheter og foreta kloke valg på bakgrunn av muligheten. Alle handlinger vi gjør er verdistyrte. Ikke bare de gode, men også de som folk flest fordømmer. For å dømme om en handling er god eller dårlig kommer an på hvilket perspektiv den dømmes ut ifra. Det er ens egne verdier som danner intensjonsgrunnlaget for handlinger og verdiene våre skaper en retning for handling. Det er også verdien som utgjør fortolknings grunnlag i vurderingene vi gjør oss i følge (Aaland & Askeland, 2017, s. 13).

Verdier *for* praksis og verdier *i* praksis er to ulike perspektiv. Når man snakker om verdier *for* praksis så handler det om å ha verdier som målsetting. Det er lederens ansvar å sørge for at medarbeiderne forstår og etterlever kjernene verdiene i praksis. Mens verdier *i* praksis tar utgangspunkt i faktiske handlingsvalg og empirisk praksis, som kritisk refleksjon over egen praksis. Leder må styrke personalet via dialog og utruste dem til å ta ansvar. En viktig faktor er at leder skal sørge for at ansatte har kompetanse til å handle selvstendig (Aaland & Askeland, 2017, s. 118 – 123). Dette kan føre til hvilke verdier som preger barnehages praksis. Dialogen som føres i barnehagen vil kunne danne et grunnlag for en felles forståelse av de faktiske verdiene som blir realisert. Det er med andre ord viktig at ansatte vet hvorfor de skal håndtere de ulike situasjonene og at de har en felles forståelse for oppdraget som er gitt (Aaland & Askeland, 2017, s. 115).

### 2.3 Klok ledelse

Det greske ordet for klokskap er phronesis. På latin brukes ordet prudentia som også kan oversettes til å være fremsynt, ha godt innsyn, vidsyn samt godt skjønn (Brunstad, 2009, s.

77). Brunstad sier at ledere som utøver klokskap kan forutse konsekvenser av handlinger før handlingene er utført. Jeg ser klokskap i sammenheng med verdibevisst ledelse, klokskapen kjenner til regler, men er samtidig åpen for den uventede. I en kompleks verden blir menneskelig mangfold og samspill ikke et hinder, men en nødvendig forutsetning for å kunne løse livets mange utfordringer. Det handler om verdien av andre mennesker som den kloke lederen verdsetter (Brunstad, 2009, s. 77).

Brunstad (2013, s. 16) beskriver at i alt lederskap er det en liten, men ikke uvesentlig forskjell på å gjøre tingene riktig og å gjøre de riktige tingene. Med å gjøre ting riktig innebærer det å følge regler og prosedyrer, men likevel kan alt gå galt. Både kunnskap og erfaring er viktig, men det å utøve klokt lederskap krever i tillegg en varhet og respekt for det unike i hver enkelt situasjon. Alt handler om timing. Selvinnsikt og menneskekunnskap er ikke medfødt, det må læres og det tar tid å lære. Brunstad legger vekt på at godt lederskap er knyttet til kvaliteten og styrken i relasjonene. Det handler også om språket. Det er gjennom språket vi oppfatter og forstår menneskene rundt oss og det er der vi misforstår hverandre. Språket kan gjøre en leder i stand til å se misforståelser og konflikter, men også hjelpe sine medarbeidere til å se andre løsninger (Brunstad, 2009, s. 17 - 18). Som eksempelvis når en arbeider med felles forståelse av begrep som mobbing, krenkelse og nulltoleranse så stilles det krav til klokskap for å ta de rette avgjørelsene for å oppnå et felles språk. Spesielt i situasjoner der en ikke kan støtte seg til rutiner og regler, men må bruke etisk skjønn (Brunstad, 2009, s. 26).

Ledelse handler om å lede mot noe ukjente, Brunstad (2009, s. 38) beskriver at i organisasjoner som barnehage skjer ofte uventede situasjoner. Han knytter begrepet grenseområdet til det å lede i de uventede situasjonene. Eksempel på et grenseområde kan være: uplanlagte endringer som oppstår, ved sykdom eller nye vikarer. Det blir tydelig i de grenseområdene at det ikke bare er den formelle lederen som utøver lederskap, alle må være forberedt på å utøve lederskap på vegne av resten av organisasjonen. Det er her det kommer til syne hvor viktig det er å prioritere de menneskelige ressursene som befinner seg i personalgruppen (Brunstad, 2009, s. 33). I barnehager er det mange ulike grenseområder. Ingen ledere kan være til stede i alle de grenseområder som finnes i en organisasjon som barnehage, det er derfor viktig at medarbeidere, assistenter, barn og ungdomsarbeidere – og pedagogiske ledere utøver et godt lederskap med en felles forståelse. Ved å formulere felles målsetting og planer gjør det enklere og utøve lederskap innen grense avsnittet den enkelte



har ansvar for (Brunstad, 2009, s. 38). Eksempelvis fra barnehage kan det handle om å utarbeide felles visjoner og målsettinger, utarbeide årsplaner, implementere Rammeplan for barnehager, barnehageloven og aktivitetsplaner/handlingsplaner.

Å være leder i en mellommenneskelig relasjon fører også til friksjon og motstand, det er en nødvendighet. Det handler om å utløse en bevegelse hos andre, det å skape denne friksjonen gjør at medarbeiderne tenker selv og er villig til og bruke sin egen vurderingsevne til å løse spesifikke oppgaver som handler om autonomi i arbeidet (Brunstad, 2009, s. 37).

Spurkeland beskriver at ledelse handler om å påvirke. For å kunne påvirke må du også dele makt. Ved å dele makt viser en tillit og da vil man få tillit som gjenytelse (Spurkeland, 2020, s. 28). En leder må kjenne sine medarbeidere og det er viktig at medarbeiderne vet hva som forventes av dem. Organisasjonens relasjon til enkeltmennesket blir ivaretatt gjennom lederens relasjon til medarbeideren. Det vil si at ansvar og lojalitet personifiseres og det kan åpne for stor grad av selvledelse og autonomi. Det handler om tillit til sine medarbeidere. For kvaliteten i relasjonsledelse er i seg selv en garanti for at medarbeiderne ikke skal kontrolleres

Målet må være at ledere i større grad stoler på medarbeiderens kompetanse og vilje til å utføre en god jobb (Spurkeland, 2020, s. 17). En god leder setter spor etter seg. De skal beskrives som en som gav mer enn man tar, er klartenkt, inspirert, viser omsorg og var likeverdig og deltagende. Det handler om ydmykhet, som er utgangspunktet for alle samspill.

Barnehageleder må ut fra kontoret og ned på «gulvet», være synlig og være en «rollemodell» for å kunne påvirke andre. Relasjonsledelse handler om noe mer enn et klokskap. Denne menneskeorienterte tilnærmingen baseres på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker (Spurkeland, 2020, s. 18 - 19). Det handler om kommunikasjon og samhandling. Relasjonen mellom leder og medarbeider er avgjørende for hvordan jobben utøves (Spurkeland (2020, s. 58) beskriver at dialogen er den som best bygger gode relasjoner.

## 2.4 Barnehage - hjem samarbeid

Alt barnehagen gjør skal ha barnets beste som grunnlag og et nært samarbeid med hjemmet er viktig for å støtte barns utvikling. Barnehagens samfunnsmandat beskriver et samarbeid med foresatte. Barnehagen skal ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og

danning som grunnlag for samarbeid med hjemmet (RP 2017, s. 7). Relasjonen mellom barnehage og hjem må være preget av åpenhet og likeverd. Foreldresamtaler, foreldreveiledning og foreldremøter kan trygge og skape gode relasjoner til foresatte. Men det handler også mye om de uformelle samtalene som oppstår i løpet av en barnehagehverdag. Tillit mellom barnehagen og foresatte må bygges opp og det må vedlikeholdes. Tillit skjer gjennom en gjensidig respekt til hverandre og avklarte forventninger til hverandre. Det er barnehagen som er ansvarlig for å legge til rette for et godt foreldresamarbeid (RP, 2017). Også Lund og Helgeland nevner at ansvaret for å skape tillit ligger hos profesjonsutøveren (Lund & Helgeland, 2020, s. 151 – 152). Det handler om å ikke låse seg fast i sine egne meninger og oppfatninger, men evner å være raus i møte med foresatte. Å være raus handler om å evne til aksept for ulikhet. En viktig erkjennelse er at ingen er perfekte. Dette innebærer at profesjonsutøveren møter andre mennesker med respekt og en ikke-dømmende holdning (Lund & Helgeland, 2020, s. 155).

Öhman (2020, s. 11) viser til at relasjoner må være det viktigste utgangspunktet når man arbeider med inklusjon og ikke – diskriminering i barnehagen. Ordet *relasjon* kommer fra det latinske ordet *relatio* som er en avledning av *relatus* som betyr «å henføre» eller «å bære». På den måten kan relasjon sees på som å tilføre eller bære mennesker inn i fellesskap (Öhman,2020,s. 12). I en barnehage handler dette om barnas tilhørighet til fellesskapet, men også foresatte sin opplevelse av å medvirke. Relasjoner handler om ens opplevelse av samspill. Det har to dimensjoner som samvirker, en ytre og en indre. Den ytre handler om møte mellom mennesker, den indre er mer komplisert å beskrive, den handler om følelser, forventninger og oppfatninger, som kobles til de ytre forventninger. De begge påvirker hverandre i spillet (Öhman, 2020, s. 13). Relasjoner handler ikke bare om det mellommenneskelige, de påvirkes av materialer og miljøer, til struktur og organisasjoner, som påvirker oss i de aktuelle situasjonene (Öhman, 2020, s. 14).

## 2.5 Skape endring og felles forståelse

Det stilles stadig nye krav til barnehagene, noe som medfører endringsarbeid og implementering av ny kunnskap. Ansatte og foresatte må arbeide sammen for å oppnå et inkluderende og godt psykososialt miljø som forebygger mobbing og krenkelser. Barnehagen må gjennom praksis vise foresatte at de er en viktig ressurs (Udir, 2018, s. 25). Å omsette ny kunnskap til praksis er utfordrende. Rapporten barnehager mot 2023, strategi for

barnehagekvalitet 2021 – 2030, er tydelig på at kompetanseutvikling er en forutsetning for å sikre kvalitet i barnehagene og kvalitet blir fremhevet som en viktig forutsetning for å sørge for trivsel og utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 14). Hva som defineres som kvalitet i barnehagen er kompleks (Gotvassli, 2020, s. 20), men utgangspunktet er at innhold og oppgaver i barnehagen knyttes til verdisynet hver enkelt barnehage har som organisasjon. Derfor er det viktig at barnehageleder i samspill med de andre ansatte gjennomfører lærings- og endringsprosesser med høy kvalitet (Roland og Ertesvåg, 2018, s.5).

Implementering handler helt konkret om å sette i gang prosesser i hele personalgruppen, det handler om den praktiske gjennomføringen som må til slik at personalet utfører de handlingene som kreves for å oppnå ønsket mål (Roland og Ertesvåg, 2018, s.24). Implementering er utgangspunktet for kompetanseutvikling og endringer for alle i barnehagen. Det er barnehageleder som skal sørge for tilstrekkelig kompetanse. Systematikk er en vesentlig faktor for endring (Mostad et al., 2021, s. 11-12). For at organisasjonen skal kunne lære må kompetanseheving skje gjennom opplæring. Mye av den kompetansen som personalet i en barnehage innehar er opparbeidet gjennom rutiner og daglige handlingsritualer, det kan beskrives som i et «språkløst» rom. Derfor kan det også betegnes som taus kunnskap (Grimen, 2013, s. 79). For å kunne skape og bli en lærende organisasjon, der kunnskap deles og formidles, er det grunnleggende at det utvikles et felles språk (Mostad et al., 2021, s. 53). Implementering innebærer endring, det kan være i form av strukturer og forståelse av praksis. Fronesis handler om viten om hvordan man gjennom handling kan sikre at målene blir oppnådd, praktisk kunnskap handler om kroppslige ferdigheter (Grimen, 2013, s. 78).

Endringsprosesser er en naturlig del av det kontinuerlige arbeidet med å utvikle barnehagen som organisasjon. I praksis betyr det at man lokaliserer «hva» en endring er, og «hvordan» skal den utføres og «hvem» har ansvaret for å gjennomføre endringsarbeidet (Ertesvåg & Roland, 2021, s. 11). En slik prosess starter med det som kalles for initieringsfasen. Det er den innledende fasen som omhandler det som skal gjøres i barnehagen. Det handler om å lære noe nytt. Gotvassli (2020, s. 103) vektlegger at implementering handler om å realisere barnehagelovens intensjoner ned til det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det blir da relevant å trekke frem barnehageleder som en avgjørende faktor, ledelsens støtte gjennom legitimering av arbeidet og prioritering av ressurser kan være helt avgjørende for å fremme ansattes engasjement og prioritering av arbeidet (Roland og Ertesvåg, 2012018, s. 94).

I dag går 93,4 % av alle barn i Norge i barnehage (SSB, 2023) Det vil oppstå et ytre press om hva barnehagen skal inneholde når så mange av dagens barn befinner seg i en institusjon. Barnehagen er en del av det første utdanningsløpet. Barnehagen føres av politikk, forskning og annen faglig utvikling. Samfunnsinteresser og kommersielle interesser har blitt mer opptatt av barnehagen som organisasjon. Det er et stort behov for en helhetlig profesjonell integrasjon i møtet med det ytre «store fellesskapet» om hvordan det påvirker det «lille fellesskapet» (Kunnskapsdepartementet, 2018 s. 35). Begrepet “lille fellesskap” og “store fellesskap” er hentet fra Klausens modell (Moen, 2016, s. 150). Modellen bygger på en forståelse av at organisasjoner handler aktivt i et samspill med omgivelsene. *Det lille fellesskapet* er hver enkelt organisasjon, mens omverden er det *store fellesskapet* (Granrusten, 2016, s. 221).

Utdanningsdirektoratet (2022) viser til et kvalitetssystem som skal gi alle aktører i sektoren et godt grunnlag for å kunne vurdere og utvikle kvaliteten innenfor sitt ansvarsområde. Kvalitet er ikke et entydig begrep. I barnehages sammenheng beskrives kvalitet ofte ut fra underområdene strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultat-kvalitet. Den førstnevnte er den mest målbare kvaliteten vi finner i barnehagen. Strukturvariabler kan være bemanningsnorm, budsjett, formell utdanning hos personalet, areal og andre fysiske forhold. Strukturelle aspekter i seg selv ingen garanti for god kvalitet, men det kan skape gode forutsetninger for god prosesskvalitet (Bae, 2018, s. 27). Prosesskvalitet refereres ofte til opplevelseskvalitet og er derfor litt vanskeligere å måle. Det handler om de ulike relasjonene som finner sted i barnehagen (Gotvassli, 2020, s. 41). Resultatkvalitet er det som barnehagen ønsker og oppnå med tilbudet, det kan være et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. Udir (2022) refererer også til sektormål som har betydning for prioriteringer og mål for kvalitetsarbeidet. Et eksempel på et sektormål kan være: «Et godt og inkluderende leke- og læringsmiljø», “Ansatte med høy kompetanse og tilgang på et relevant tilbud av høy kvalitet”. Uansett hvilke målformuleringer, så handler om en bevisstgjøring over egen rolle i møte med praksis.

Ledere som vil oppnå endring og resultater må lære seg kunsten og «lese» de situasjonen som de møter. Morgan (2016, s. 14) baserer seg på premisser om organisasjonene og ledelse bygger indirekte på metaforer, noe som legger føringer på hva vi ser og velger å forholde oss til. Det er viktig og presisere at uansett hvilken teori eller perspektiv en benytter om organisasjon og ledelse må man akseptere at det er begrenset, men den har også evnen til å bringe frem verdifulle innsikter (Morgan, 2016, s. 15). Kulturmetaforen kan bidra til å belyse at det handler om å skape hensynfulle systemer som igjen kan bidra til felles mening og

mobilisere mennesker til innsats for mål og ønsker. Kulturmetaforen peker mot en måte å skape organiserte aktiviteter på ved å påvirke måten man kommuniserer, normene og andre subjektive forståelser. En kultur er levende, og den kan lede mot å tenke nytt om mange «tatt for gitt» sider ved ledelse og organisering. Morgan (2016, s. 155) beskriver at den kulturelle metaforen viser frem betydningen av de menneskelige sidene av en organisasjon.

## 2.6 Etikk og moral

Et av etikkens sentrale spørsmål og kanskje det som vi først og fremst forbinder med etikk er hva som gjør en handling urett (Vetlesen, 2017, s. 21). Hva skal en barnehagelærer eller barnehageleder vektlegge i sitt resonnement når en må ta stilling til ulike handlingsalternativer? Begrepene etikk og moral har røtter fra både gresk og latinsk, begge begrepene henviser til skikk og bruk. Etikk og moral henvises i faglitteraturen til forskjellige sider ved det samme fenomenet, moral for den praktiske og utøvende siden av en hendelse mens etikk er den reflekterende siden av fenomenet (Eide & Skorstad, 2011, s. 40-41). I denne oppgaven er det vesentlig å benytte begrepene om hverandre, siden forståelsen av mobbing og krenkelse handler om både praktiske og reflekterende voksne i møte med barn. Og for å kunne praktisere nulltoleranse må vi vite hva som kan utfordrer våre verdier og når vi er i situasjoner der noe står på spill, Vetlesen (1994) argumenterer for at det som står på spill, handler om menneskers ve og vel. Hans forståelse er at etikken ikke bare grensesetter slik at vi advarer mot urett, men den peker på muligheter og på hva som fremmer det gode (Eide & Skorstad, 2011, s. 49). Profesjonsetikk handler om møter mellom mennesker, og i barnehagen hovedsakelig møter mellom barnet og personalet. Arbeidet krever at man tar seg tid til refleksjoner og er bevisst på sitt etiske ståsted (Tholin, 2021, s. 12).

Aristoteles hadde den oppfatning at mennesker er moralsk motivert og moralsk orientert. Hvordan skiller vi mellom rett eller galt. Det valget foretas som påvirker våre handlingsvalg. Jeg har valgt å benytte begrepet urettferdighet fordi det skaper en trang til å gripe inn i det som vi opplever som er galt og det som skaper en klump i magen. Det kan være hendelser der barn opplever mobbing eller krenkelser (Vetlesen, 2007, s. 16). Begrepet dyd kommer av å duger, som handler om å bli dugende til å gjøre det gode. Det kan også brukes begrepet dyd eller begrepet holdninger (Eide & Skorstad, 2011, s. 113 – 114).

Skjønn refereres ofte til praktisk klokskap - eller *phronesis*, fra Aristoteles (Gotvassli og Moe, 2020, s. 41). Skjønn knyttes i denne oppgaven til at barnehageleder for å foreta en

skjønnsmessig vurdering på bakgrunn av den informasjonen som foreligger. Begrepet skjønn blir i litteraturen knyttet opp til begreper som taus kunnskap, intuisjon, praktisk resonnering, pedagogisk takt, improvisasjon og det uforutsette. Som ledere i barnehagen handler faglig skjønn om hvilke strategier lederne kan benytte for å sikre at skjønnsmyndighet utøves riktig. Det blir vesentlig å trekke frem epistemiske mekanismer som har til hensikt å forberede resonneringsprosessen eller betingelsene for resonnering. Dette kan skje gjennom formende strategier som veiledning eller kompetanseutvikling. Det kan også handle om å motivere ansatte til å utøve skjønn på best mulig faglig måte (Gotvassli & Moe, 2020, s. 43-44).

### 2.6.1 Nærhetsetikk

Emmanuel Lévinas (1905 – 1995) skriver om ansiktets appell. Hos Lévinas er det et avgjørende etisk poeng at den andre alltid er anderledes og noe annet enn det andre kan forestille seg. Når man arbeider med fenomen som mobbing og krenkelser i barnehager er det lett å forestille seg at man kan forstå den andre, og gripe inn. Det er da en risiko som består av at den andre reduserer slik at vedkommende passer inn i kategorier eller normer som består av en «normalitet». For Lévinas handler det om å fastholde den andre sin annerledeshet, og åpne opp for den andre (Eide og Skorstad, 2013, s. 151). Lévinas mener at det som preget etikken er streben etter *Den andre*, etter sosialitet. Lévinas har en tanke om at i enhver form for pedagogisk virksomhet ligger det et ufrakommelig etisk forhold eller fenomen som det ikke er mulig å se bort fra (Henriksen, 2007, s. 528-529). Han beskriver at det er gjennom å møte andre at andre møter oss. Vi forholder oss på ulike måter, - slik at vi blir de vi er. De andre gjør oss i stand til å tilegne oss nye perspektiver på både oss selv og verden. Det er i samspill med andre vi skaper betydning (Henriksen, 2007, s. 529).

Lévinas trekker frem *Den andres ansikt* når han snakker om hva som skaper relasjon til andre, han trekker frem erfaringen av *Den andres ansikt*. Han beskriver ansiktet som nakent og uten beskyttelse. Ansiktet beskriver noe mer enn bare objekt og det vekker et etisk bevissthet i oss. Det er et ansvar som vi besitter. Vi ser at barn tillitsfullt utleverer seg selv overfor noen de stoler på. *Den andre* viser tillit, det krever at vedkommende tar vare på tilliten, det er essensielt i nærhetsetikken (Henriksen, 2007, s. 534). Det er relevant når man snakker om at barnehagene skal ha nulltoleranse mot mobbing og krenkelser. Lévinas tenkning kan lære oss å se verden i et bestemt perspektiv som snur om på vanlige måter å oppfatte den på. Det er betydningsfullt for hvordan vi betrakter fenomenet *mening*. Lévinas forstår verdens mening og betydning som noe subjekt får til gjennom *den andres eksistens*. For Lévinas handler om å

være bevisst en asymmetrisk relasjon. Det er de voksne i møte med barn som er ansvarlig og barnas behov som er viktige (Henriksen, 2007, s. 537). Det handler om anerkjennelse av barn som subjekt, anerkjennelse handler om en gjensidighet (Østrem, 2020, s. 40).

### 2.6.2 Å anerkjenne barns rettigheter og behov

Parallelt med at barnehagens plass i oppvekst bildet har forandret seg, er også synet på barn og oppdragelse i endring. Bae (KD,2007) beskriver at hvis syn på barn som subjekt skal kunne realiseres i praktisk pedagogisk arbeid i barnehage, er det viktig med bevisstgjøring rundt fagkunnskap og personlige holdninger. Og i en forlengelse av dette blir det også nødvendig å se kritisk på hvilke kvalifikasjoner som trengs for å virkeliggjøre prinsippene om å se og møte barn som subjekter i pedagogisk praksis. Østrem (2020, s. 20) trekker frem teoretiske bidrag fra kanadiske moralfilosofien Charles Taylor og den tyrkiske – amerikanske filosofen Seyla Benhabib for å forstå hva et subjekt er og teorien om *selvet*. Taylors forståelse av individuell identitet står sentralt og det *autentiske selvet* inngår i det Taylor kaller «samspråk evner», det vil si at vi eksisterer som subjekter i relasjon med andre. Benhabib trekker frem begrepet *det situerte selvet*, med det så vil subjektets autonomi aldri være absolutt og det vil alltid være i en kontekst innenfor en relasjonell sammenheng.

Taylors teori om det autentiske selvet bygger på Kants og Hegels teorier om anerkjennelse. Retten til anerkjennelse som individ og anerkjennelse av at vår individuelle identitet formes av andres anerkjennelse. Taylor understreker at anerkjennelse er et livsnødvendig menneskelig behov, samtidig legger han vekt på at identitet utvikles i dialog med andre i en kulturell sammenheng (Østrem, 2020, s. 21). Taylor tegner et bilde av mennesket som selvfortolkende og selvreflekterende som skaper sin virkelighet og handler ut ifra søken etter mening. Hvert menneske har sitt eget «mål», sin egen målestokk, det som er bra og godt liv for meg, trenger ikke være det for deg (Østrem, 2020, s. 22). Selvet er alltid definert i et språklig fellesskap. Det vil si at det moderne selvet skaper ikke seg selv alene, men i dialog med andre etter søken på anerkjennelse og i dialogen ligger det også et ansvar i å ivareta den andres individualitet (Østrem, 2020, s. 26).

Seyla Benhabibs forståelse av subjektet er at det er individuelt og autonomt, med egen jeg – identitet, som evner å både se seg selv og utover. Hun mener at mennesker som er i dialog med andre alltid en del av en læringsprosess. Man blir lært hvordan man skal svare når man blir snakket til. Og man lærer hvordan man skal tiltale andre, men som Benhabib påpeker, vi

plasserer oss aldri selv inn i disse samspråkvever, vi blir kastet inn i dem. Benhabibs bestreber at selvet blir til i relasjon og interaksjon med andre og i den kulturelle konteksten man inngår i (Østrem, 2020, s. 28). Men det er i barnehagen barna starter sin reise uten foresatte, i søken etter relasjoner med andre mennesker.

Anerkjennelse innebærer en likeverdig relasjon, man forholder seg til andre som et autentisk subjekt. For at noen kan beskrives som anerkjennelse forutsetter det en gjensidighet, et subjekt – subjekt forhold der man tilkjenner andres perspektiver gyldighet (Østrem, 2020, s. 40). I denne oppgaven er det spesielt viktig å løfte frem maktaspektet og konflikt motivet når det dreier seg om barn som subjekt. Relasjonene subjektene inngår i vil alltid være preget av maktstrukturer og det asymmetriske forholdet mellom voksen – barn (Østrem, 2020, s. 41). Jeg vil henviser til sosial – og moralfilosofi Axel Honneths teori om anerkjennelse. Den er relevant for tematikken i oppgaven. Han beskriver at anerkjennelse må være grunnholdningen som gjenspeiles i all kommunikasjon, både mellom kollegaer, leder, foresatte og barn. Viser man en anerkjennelse vil det bidra til at de involverte opplever seg hørt og forstått (Lund & Helgeland 2021, s. 43). Honneth bygger på den tyske filosofen Georg W. F. Hegels (1770 – 1831) filosofi om anerkjennelse. Grunntanken hans er at alle mennesker har behov for anerkjennelse, uansett status og posisjon. Honneth mener at anerkjennelse er et grunnleggende behov på samme måte som menneskeverd. Teorien om anerkjennelse handler om et behov for utvikling og et godt selvforhold. Hva som oppleves som en krenkende handling er subjektiv, men alle mennesker er avhengig av andre mennesker for å bygge en god selvfølelse (Lund & Helgeland 2021, s. 43).

### 3 Metodisk tilnærming og innsamling av data

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for mitt metodevalg. Jeg skal beskrive metoden jeg har anvendt, fokusgruppeintervjuet og utvalget av informanter. Deretter analyseprosessen, vitenskapsfilosofisk forankring og kritisk refleksjon over egen metode, etiske betraktninger samt min egen forskerrolle.

Deler av metodekapittelet er basert på min eksamensoppgave i vitenskapsteori MLVFM5020 (Kalstad, 2022).



### 3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Innenfor samfunnsforskningen fremstår kvalitativ og kvantitativ forskning som to vesentlige paradigmer. Det gjelder hvordan man fremskaffer eller genererer datamaterialet for deretter analysere det (Tjora, 2019, s. 12). Videre understreker Tjora (2019, s. 14) at kvalitativ forskning ofte tar utgangspunkt i en eller flere teoretiske tradisjoner for å definere rammen for problemstillingen. På den måten kan forskningsspørsmålene og problemstillingen sin formulering vise retningen av metodisk tilnærming. Jeg søker etter barnehageledernes livsverden og opplevelser og forståelse. Med bakgrunn i dette har jeg valgt å lage en kvalitativ studie som søker etter barnehageledernes forståelse av begreper i endringene av barnehageloven og hvordan de erfarer implementeringsprosessen i barnehagen. De subjektive erfaringene kan ikke synliggjøres like godt ved å bruke kvantitative metoder som har en mer tallbasert tilnærming (Nyeng, 2021, s. 79)

### 3.2 Forskningsdesign

Problemstillingen til mitt forskningsprosjekt er: Hvordan forstår barnehageledere begrepene i barnehageloven kap.8, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven? For å belyse problemstillingen har jeg valgt å benytte fokusgruppeintervju med en gruppe på fem barnehageledere som alle er ledere i kommunale barnehager. Hensikten med å bruke barnehageledere som informanter var for å få innblikk i lederens forståelse og erfaringer. Datamaterialet har blitt forsøkt fortolket, analysert og drøftet i lys av relevant teori.

### 3.3 Utvalg av informanter

Det er foretatt et strategisk utvalg i arbeidet med å søke informanter som kan belyse problemstillingen. Utvalgsriterier har i stor grad handlet om å rekruttere informanter som kan bidra med relevant erfaring og kunnskaper om tema oppgaven handler om (Brottveit, 2018, s. 87). Rp2017 beskriver barnehageleders ansvar for å sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt (s, 16). Det blir da naturlig at informantene i denne forskningen er barnehageledere.

Barnehagelederne som ble intervjuet var totalt fem barnehageledere mellom 45 - 60 år, alle jobber i kommunale barnehager. Kvalitative studier kjennetegnes som oftest ved et begrenset antall informanter og siden utvalget i denne forskningen er relativt lite, er det viktig å anvende en utvelgingsprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen. På den måten kan analyse av data gi en forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 54). Informantene har bred og lang erfaring. De har alle jobbet i barnehagesektoren siden 90-tallet.

I kvalitative studier hvor utvalget av informanter er strategisk utvalgt er det på bakgrunn av gitte sannsynligheter som kan betraktes som representativ for en populasjon. Alle informantene i denne forskningen har samme utdanning, bakgrunn og erfaring som barnehageledere (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg opplever at informantene bidrar til god overføringsverdi som kan være nyttig i andre kontekster (Brottveit, 2018, s. 87).

Da jeg startet med rekruttering sendte jeg en forespørsel til en aktuell informant, hen tok da med seg min forespørsel videre til andre informanter som kunne være aktuelle informanter for min forskning. Etter det fikk jeg tilgang til flere. Det kan beskrives som en variant av «snøballmetoden». En utvalgsmetodikk, «snowball», starter med et lite utvalg som gradvis vokser ved at forskeren får tips til nye informanter (Tjora, 2018, s. 135). I denne prosessen var det ikke så mange ledd mellom informantene. Jeg vil beskrive denne metodikken som en mindre variant av snøballmetoden. Jeg har kjennskap til den ene informanten som jeg kontaktet, det var hen som kontaktet de andre barnehageledere om prosjektet og på den måten fikk jeg flere interessenter. Noen etiske betraktninger med tanke på å benytte denne fremgangsmåten er min relasjon til den som rekrutterte de andre informantene. Utvalget kan også komme til å bestå av personer i samme miljø eller nettverk. For å motvirke dette har det blitt kontaktet personer utenfor nettverk for å komme med forslag til å delta i forskningen. For å sørge for anonymisering og samtykke var det et kriterium at informanten som kontaktet de andre potensielle deltagere delte prosjektbeskrivelsen av forskningen og min kontaktinformasjon. På denne måten kunne de ta kontakt med meg om de ønsket å delta. I dette forskningsprosjektet vil det være snakk om ulike kriterier som for eksempel bakgrunn i form av utdanning, erfaring og stillingstittel. Jeg har presisert i problemstillingen at det handler om barnehageledere og deres forståelse og erfaring. Jeg har valgt og gi informantene fiktive navn for å bevare anonymiseringen.

### 3.4 Verktøy for datainnsamling

Den kvalitative metoden som er benyttet for å innhente datamaterialet til forskningsprosjektet er fokusgruppeintervju med fem barnehageledere. Et fokusgruppeintervju består vanligvis av en gruppe på seks til ti personer (Halkier, 2010, s. 33). Etter refleksjon sammen med min veileder fant vi frem til at en gruppe på fem informanter er nok, med en åpen mulighet til å kunne kontakte informantene etter fokusgruppeintervjuet om det skulle være behov for oppklarings spørsmål. Fokusgruppeintervjuet hadde en varighet på ca. 60 minutter.

Fokusgruppeintervjuet foregikk med en semistrukturert intervjuguide. Det er en traktmodell som består av en kombinasjon av å starte åpent for å så ha en mer strukturert slutt.

Traktmodellen legger opp et par åpne innledningsspørsmål der problemstillingen i forskningen er førende. Målet er at informantene får fortelle så mye som mulig ut fra sitt eget perspektiv (Halkier, 2010, s. 45). Fokusgruppens kombinasjon mellom gruppesamhandling og emnefokus gjør at den metoden egner seg til å produsere datamaterialet som sier noe om betydningsdannelse i gruppen. Betydningsdannelse foregår som en del av den sosiale erfaring, det vil si at man bruker de ulike erfaringene vi har med oss i samspill med andre (Halkier, 2010, s. 10).

For meg som forsker var det viktig å skape en åpen atmosfære der informantene kunne føle det naturlig og delta, det fikk jeg gode tilbakemeldinger på. Informantene opplevde at intervjuet var nyttig og lærerikt. En av lederne sa det var en *god prosess og et godt klima*. Det var viktig for meg at de følte at de kunne snakke fritt og at de kunne være ærlige. Som forsker og moderator var det viktig å presisere at det handlet om deltakernes egne erfaringer og holdninger. Jeg søker ikke etter noe rett eller galt (Halkier, 2010, s. 62). Det var bare en av informantene som hadde deltatt på et lignende intervju før, så det var en ny opplevelse for informantene å delta på et fokusgruppeintervju i en slik sammenheng.

Endringene i barnehageloven kap.8 stiller klare krav til de ansatte i barnehagen. Kravene forutsetter at de ansatte har oppdatert og tilstrekkelig kompetanse til regelverket, barnehagemiljø og arbeid mot mobbing og andre krenkelser. Det er et relativt nytt tema i barnehagesektoren og fokusgruppeintervju som metode er relevant for denne oppgaven. Avslutningsvis fikk informantene muligheten til å si noe om opplevelsen av å delta. En av lederne beskriver: «*Jeg går ut med nye tanker enn det jeg hadde når jeg kom. Det er et stopp i hverdagen, skulle egentlig stoppet litt oftere og hatt litt mer sånn. For du blir heftet på att...*»

Mine vurderinger for å benytte fokusgruppeintervju handler om den kollektive ordvekslingen som kan bringe frem flere spontane og emosjonelle synspunkter enn om man bruker individuelle intervjuer. Jeg opplevde det litt utfordrende noen ganger å holde den røde tråden gjennom intervjuet siden samspillet mellom deltakerne medførte at refleksjonen gikk på tvers av spørsmålet jeg hadde stilt (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 180). En rød tråd symboliserer sammenhenger som skapes mellom sentrale faglige føringer og hverdagens praksiser, hvor både materielle og menneskelige forhold settes i sving og spiller sammen (Nissen et.al. 2020, s. 79). Den røde tråden ble mer tydelig for meg etter transkriberingen av datamaterialet.

Jeg valgte å benytte diktafon under fokusgruppeintervjuet. Fordelen ved å bruke diktafon er at jeg fikk registrert de korrekte samtalene mellom deltakerne (Brottveit, 2018, s. 95).

Diktafonen gjorde det mulig for meg å ha øyekontakt, observere kroppsspråk og nonverbale nyanser som oppstod i intervjuet. Jeg hadde også muligheten til å ta notater underveis i intervjuet. Flere av informantene svarte i ufullstendige setninger. De startet ofte en ny refleksjon på bakgrunn av nikk eller andre responser fra de andre deltakerne. Dette kommer tydelig frem under transkriberingen. Dette registrerte jeg ikke på samme måte under selve intervjuet. Slike endringer hadde jeg muligens ikke klart å fange opp ved å ikke bruke diktafon. Jeg lyttet til lydbandet flere ganger for å unngå å overse noe, i tillegg ble intervjuet transkribert fortløpende. På denne måten kunne jeg huske hvem som hadde sagt hva og kunne kommentere merknader som jeg hadde underveis.

### 3.5 Datamateriale, bearbeidelse og analyse

Datamaterialet fra fokusgruppeintervjuet ble først transkribert fra muntlig til skriftlig form. Jeg valgte å transkribere det til bokmål slik at det ble fullstendig anonymisert. Jeg valgte midlertidig å ta med latter, pauser og ordlyder for å få bevart samtalen på best mulig måte. Jeg startet med transkriberingen rett etter intervjuet, brukte tre hele arbeidsdager på å ferdigstille den. Jeg hørte gjennom lydopptaket flere ganger for å få med alle detaljer. Kvale & Brinkmann (2018, s. 206) skriver at forskere som transkriberer sine egne intervjuer lærer mye om sin egen rolle som forsker og vil allerede påbegynne meningsanalysen av det som ble sagt. Barnehagelederne ble engasjerte, noe som medførte at det ble noen ganger utfordrende og stille oppfølgingsspørsmål. Etter transkriberingen intervjuet ble det lettere for meg og se strukturen i intervjuet.

Selve analysen av datamaterialet er gjennomført med utgangspunkt i en hermeneutisk meningsanalyse. Hermeneutisk forskning har fokus på et bestemt tema. Hvordan det leves ut i praksis verden, hvordan det utvikler seg over tid, hvordan det forholder seg til den kulturen det foregår i og hva det betyr for de involverte. Dataanalyse i hermeneutisk forskning skiller seg fra andre forskningstilnæringer. Det innebærer å åpne opp for assosiasjoner som styrker forståelsen av emnet i stedet for å fokusere på et enkelt styrende tema. Analysen er synonymt med tolkning; analyse er tolkningen. Det krever at slik Gadamer (2007) uttalte «en slags metodisk bevissthet i arbeid» (Moules et al., 2015, s. 117 -118). Som forsker får jeg en forståelse av den transkriberte fokusgruppeintervju teksten og så skal jeg formidle den opprinnelige tekstens mening på en ny og annerledes måte. Jeg skal skape nytt grunnlag for ny mening om det fenomenet som forskes på (Brottveit, 2018, s. 34).

Det som er viktig i en meningsanalyse er at meninger ikke reduseres på noen måte, meninger vil da kunne forsvinne under kategorisering. Men det vil komme frem en sammenheng blant barnehageledere sine refleksjoner og tanker. Det kan være utfordrende å unngå tematisk reduksjon, men et kjennetegn til hermeneutikken er motstand mot tematisk reduksjonisme som et mål for analyse (Moules et al., 2015, s.127). Det var tidlig i datamaterialet at noen tema utpeker seg mer enn andre, en reduksjon og utvelgelse av funn er nødvendig. Jeg har måttet hele tiden fokusere på problemstillingen og sørge for at funn og tema har den røde tråden.

Oppgavens problemstilling søker etter barnehageleder sin forståelse og erfaring og da har det vært viktig for meg og ikke redusere dette til en felles forståelse og en felles erfaring hos informantene. Noe som jeg opplever som en utfordring i denne oppgaven siden barnehagelederne har likheter i sin profesjonsrolle og erfaringer.

Det som er krevende med hermeneutisk tolkning er å vite når man har tolket seg ferdig. Hermeneutikken innebærer å svare på spørsmål som kan besvares annerledes med forskjellige tolkninger, tolkningen slutter ikke bare. Tolkningene mine kan gi et klokt svar på noe. De gir ikke et endelig svar, men det er også det som er dens styrke. Det å tillate mangfold av betydninger og tolkninger, det er en bevegelse som jeg ikke råder over. Troverdigheten til mine tolkninger ligger i måten leseren gir forståelse for tema (Moules et al., 2015, s. 135 – 136). Det kan stilles mange ulike spørsmål til en tekst, og ulike spørsmål fører også til ulike meninger i teksten (Kvale og Brinkmann, 2018, s. 238). Det var viktig for meg og være bevisst på den *partiske subjektivitet*, som handler om en bevissthet på å ikke se etter funn som

støtter mine meninger eller fordommer. En perspektivisk subjektivitet handler om at jeg ser ulike perspektiver og stiller ulike spørsmål til den samme teksten. Det er en styrke når jeg ser et mangfold av perspektiviske fortolkninger (Kvale og Brinkmann, 2018, s.239 - 240).

### 3.6 Troverdighet i forskningsarbeidet

For å drøfte kvalitetskriterier i forskning benyttes ofte de tre kriteriene som indikatorer: pålitelighet (relabilitet), gyldighet (validitet), og overførbarhet (Thagaard, 2018, 187).

Pålitelighet i forskningssammenheng handler om at forskeren redegjør for sine valg. Jeg har gjennomgående i denne forskningen redegjort for de fremgangsmåtene som jeg har benyttet og de metodiske refleksjonene som fremstår i valg av problemstilling, valg av metode og datainnsamling (Thagaard, 2018, 187). For å styrke påliteligheten i forskningen er det viktig at det kommer tydelig frem at jeg som forsker reflekterer over min påvirkning. Det handler om å synliggjøre forskningsprosessen slik at informantene og andre kan gi respons (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 276).

Validitet blir definert som uttalelse på sannheter, riktighet og styrke. Når man snakker om validitet i samfunnsvitenskapene knytter man gyldighet til de tolkningene jeg som forsker har kommet frem til (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 275). Jeg har forsøkt å ivareta oppgavens validitet ved å beskrive mitt teoretiske ståsted som representerer grunnlaget for mine tolkninger. Det er viktig å spille djevelens advokat overfor egne funn. Jeg har med et kritisk blick sett på egne fortolkninger og uttrykke eksplisitt mitt perspektiv på emnet som studeres (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 279). Det handler om troverdighet. For å belyse troverdighet i denne forskningen har jeg redegjort for valgene jeg har tatt og begrunnet valgene som er blitt gjort underveis.

Kvalitativ studie slik som denne forskningen tar sikte på å utvikle en forståelse av det fenomenet jeg studerer. Overførbarhet handler om den kunnskapen som kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 290). Denne forskningen kan bidra til en bevisstgjøringsprosess i forhold til begrepsforståelse av mobbing og krenkelser og hvordan det kan benyttes i arbeidet med endringer i en organisasjon. Den kan også ha verdi i form av å skape en forståelse over de komplekse situasjonene som kan oppstå i en barnehagehverdag. Eller forskningen vil ha overføringsverdi i form av videre forskning på hvordan barnehageleder og det øvrige personalet kan jobbe forebyggende med barnehagens psykososiale miljø.

### 3.7 Forskerrollen

På bakgrunn av min erfaring fra masterstudiet og som pedagogisk leder gjennom flere år møter jeg forskningen med et sett med forutsetninger og forventninger. Det er de forutsetningene som danner grunnlaget for det som betegnes som forståelsehorisont. Ifølge Gadamer (1975) er ikke målet å skape en ny mening, men å forstå meningssammenhenger vi er en del av (Brottveit, 2018, s. 35).

Barnehagens psykososiale miljø og barnas trivsel og trygghet har vært et tema jeg har tenkt nøye gjennom de siste to årene. Da endringene i barnehageloven trådte i kraft brukte jeg mye tid på å lese fagstoff og refleksjoner sammen med personalgruppen. Det var en tidkrevende prosess. Jeg finner det er interessant å forske på hvordan kompleksiteten i ulike forståelser kommer til uttrykk i organisasjoner som barnehage og hvordan implementeringsprosesser ledes. Den forståelsehorisonten jeg har utviklet gjennomgående i masterstudiet og som pedagogisk leder må sees i sammenheng med den forståelsen jeg som forsker og bringer med meg inn i prosjektet.

Forskerrollen inntar en helt spesiell plass i hermeneutisk arbeid. Det handler om synet på objektivitet og subjektivitet i hermeneutisk filosofi. Det er ikke mulig å fjerne subjektivitet fra verket til en hermeneutisk forsker, man må erkjenne hvordan det kommer inn i tolkningsprosessen (Moules et al., 2015, s. 120). Det handler om å være bevisst på sin egen forutinntatthet, Gadamer knytter det til å være forutinntatt opp mot fordommer. Gadamer står for en prinsipiell holdning om at ens fordommer ikke skal være en begrensning, men at den i stedet kan brukes som en ressurs. Han bruker uttrykket *produktiv fordom* (Kvarv, 2021, s. 91). Som forsker har jeg fordommer som preges av den kulturelle og historiske arv jeg er en del av, det vil også preges av min erfaring og arbeidsforhold. Gadamers standpunkt er at all forståelse hviler på våre kulturelle arvede fordommer (Brottveit, 2018, s. 39 – 40). Jeg skal redegjøre for min posisjon i mitt forskningsfelt.

Jeg ble ferdig utdannet barnehagelærer med vekt på flerkulturell forståelse ved Dronning Mauds Minne i 2013. Jeg har siden jobbet i en flerkulturell barnehage som pedagogisk leder og konstituert barnehageleder en periode. Jeg har jobbet med et prosjekt gjennom flere år som jeg har knyttet opp mot relasjonsarbeidet i barnehagene. Det er et viktig prosjekt for barnehagene og prosjektet har utviklet seg til samarbeid med flere instanser. Gjennom arbeidet med prosjektet har jeg sett behovet for en møteplass i barnehagen der foresatte kan

føle tilhørighet og samtidig være med på å fremme demokrati og likeverd blant foreldregruppa og bygge gode relasjoner som grunnlag for å bygge sterke barnefellesskap. Jeg har hele tiden interessert meg for betydningen av de voksnes holdninger i møte med barn og foresatte. Jeg har sammen med kollegaer utarbeidet handlingsplaner og aktivitetsplan i tråd med barnehageloven kap. 8, Psykososialt barnehagemiljø. Jeg gikk inn i studien med en fordom om hvor utfordrende fenomenet mobbing og krenkelse er, endringene er relativt nye og barnehagene har nettopp vært gjennom en utfordrende korona-pandemi som har tatt ganske mye fokus bort fra andre arbeidsoppgaver. Men mest av alt var jeg usikker på hva jeg gikk til.

### 3.7.1 Situering

Å situere betyr å plassere seg selv i forskningen sin. I samfunnsvitenskapen dreier situering om å plassere seg på tre måter; felt situering, selvbiografisk situering og tekstsituering (Neumann & Neumann, 2012, s. 17).

Felt situering handler om hvordan jeg selv reflekterer over meg selv og hvordan jeg oppfattes av de menneskene jeg samhandler med. Jeg kommer i kraft av min bakgrunn, min forståelse og min være i verden. Det er også relevant i forhold til tema på forskningen, problemstillingen og hvilken metode jeg har valgt. Jeg opplevde likevel ikke dette som så stor relevans for min rolle som moderator i fokusgruppen. Da var min rolle mer tilbaketrukket og de fem ledere reflekterte seg imellom for det meste. Jeg var ordstyrer og stilte noen spørsmål underveis (Neumann & Neumann, 2012, s. 16).

Det som kalles selvbiografisk situering handler om hvordan jeg reflekterer over mine tidligere erfaringer og posisjon (Neumann & Neumann, 2012, s. 17 - 18). Det var min erfaring som pedagogisk leder som var avgjørende for mitt tema i forskningsprosjektet og mitt nettverk i sektoren som jeg har opparbeidet meg siden jeg ble ferdig utdannet barnehagelærer som gjorde at jeg fikk tak i deltakere til fokusgruppeintervjuet.

Tekstsituering handler om at det stilles krav til presentasjon og publisering. Denne forskningen skal resultere i en masteroppgave. Det krever at jeg som forsker er forpliktet til å reflektere over konsekvenser min forskning har (Neumann & Neumann, 2012, s. 18). Jeg anser at min forskning ikke har noen konsekvenser for deltakerne i min forskning. De er anonymisert, og meningsanalysen av det transkriberte datamaterialet tar utgangspunkt i emner og samtaler mellom deltakerne.



### 3.8 Vitenskapsfilosofisk forankring og kritisk refleksjon over egen metode

Det er den vitenskapsteoretiske forankringen som har betydning for hva jeg søker informasjon om. Det danner et utgangspunkt for den forståelsen jeg utvikler (Thagaard, 2018, s. 33).

Vitenskapsteorien representerer flere ulike måter å tilnærme seg et felt på, både ontologisk og epistemologisk. Det handler mye om de spørsmålene man stiller seg både før og underveis i forskningen. Det har vært en prosess og å finne vitenskapelig retning da jeg finner flere vitenskapelige retninger interessant og relevant for mitt prosjekt.

I denne studien ønsker jeg å se på barnehagelederes begrepsforståelse av mobbing, krenkelse, nulltoleranse og lederens erfaring med implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven, kap.8. Jeg plasserer meg i en hermeneutisk – fenomenologisk ståsted og jeg vil redegjøre for min forståelse av dette. I en hermeneutisk tilnærming legges det ikke vekt på egentlige sannheter, men at fenomener kan tolkes fritt og på flere nivå. Et bilde som illustrerer hermeneutikken, er en løk. Den har mange lag og uten kjerne. Et hermeneutisk forskningsprosjekt innbyr til ulike forståelser og ulike tolkninger av et fenomen, som kan samles til teoretisk en løk (Johansson, 2016). En hermeneutikkens fortolkningsprosess handler nettopp om lag på lag eller en spiral mens fenomenologien handler om å skrelle lagene til man kommer til en kjerne.

I et fenomenologisk perspektiv er det sentralt å utforske fenomenet så forutsetningsløst som mulig og i tråd med fenomenets egenart. Fenomenologien vektlegger hvordan vi konstruerer verden gjennom vår bevissthet, og hvordan vår livsverden oppstår som noe annet (Tjora, 2020, s. 31).

Selv om jeg har valgt å forene hermeneutikken og fenomenologien i denne forskningen er imidlertid ikke dette uproblematisk. Som forsker opplever jeg at de to vitenskapelige retningene har sider som ikke kan forenes. Dette handler om synet på forståelsen, og muligheten en har som forsker til å sette dette til side (Moules et al., 2015, s. 3) Målet med fenomenologien er å gi en presis beskrivelse av informantens egen perspektiver, opplevelser og forståelse. Og i hermeneutikken hviler all erkjennelse på fortolkning Det er de to sidene som kan oppleves som uforenlige. Jeg har likevel valgt å trekke inn elementer fra begge retningene. Det ble et naturlig valg for meg å forene hermeneutikken og fenomenologien i denne forskningen. Det er ønskelig å bidra til økt forståelse av barnehageleders

begrepsforståelse og erfaringer av barnehageledernes livsverden. Analysen av datamaterialet har jeg benyttet for å tre inn den hermeneutiske sirkelen.

### 3.8.1 Fenomenologi

I kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep for å forstå sider ved de sosiale fenomenene og tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 42). Når kunnskap produseres gjennom et fenomenologisk perspektiv så skjer det gjennom vår erfarte virkelighet. Det som er virkelig for hvert enkelt menneske må tas i betraktning for å kunne gi et bilde av hva som er sant for hver enkelt (Nyeng, 2021, s. 32). Livsverden eller levd erfaring, er et nøkkelberget innen fenomenologien (Justesen & Mik – Meyer, 2010, s. 23).

### 3.8.2 Hermeneutikk - hermeneutiske sirkel

Ordet «hermeneutikk» kan ledes helt tilbake til det greske verbet *hermeneuein*. Som betyr å si eller tolke, *hermeneuein* var å «bringe til forståelse» gjennom tolkning. Oldtidens Hellas og Aristoteles omtalte hermeneutikken for *phronesis* (Moules et al., 2015, s. 77). En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes bare en sannhet, men at ulike tilnærminger også kan ses i sammenheng og tolkes. Hermeneutikk kan beskrives som fortolkningslære, og legger vekt på å fortolke et datamateriale med fokus på et fyldigere meningsinnhold enn det som umiddelbart fremstår i teksten (Thaagard, 2018, s. 37).

Alt vi sier og gjør skjer innenfor en forståelsehorisont. Det er forskerens intuisjon, innsikt og forståelse. Min forståelse handler om holdninger jeg har. En slik forståelse kan ikke sees som en isolert foreteelse, men som en rød tråd av livserfaringer. Vi mennesker kan aldri møte en tekst, et annet menneske, en begivenhet eller noe annet i verden med en helt ren forutsetningsløs fornuft. Et menneske vil alltid ha en forventning eller forståelse av det som skal forstås. I følge Gadamer viser den første mening seg i det første møte med en tekst allerede da er det forventninger om en bestemt mening (Kvarv, 2021, s. 89).

Når jeg satt sammen informantene i fokusgruppeintervjuet begynte min fortolkningsprosess, hermeneutikken ser bak språket og tar i betraktning «hva som sies, men også hva som forties» (Moules et al., 2015, s. 2). I en hermeneutisk fortolkningsprosess tolkes den opprinnelige teksten og skapes om til en tekst ved hjelp av nye ord og begreper. Dette skjer gjennom at forskeren først uttrykker sin forståelse av for eksempel et transkribert intervju (Brottveit, 2018, s. 34 – 35).

Den tradisjonelle, metodiske og filosofiske hermeneutikken deler et viktig og sentralt grunnprinsipp, den hermeneutiske sirkel (Højberg, 2018, s. 292). Det er en beskrivelse for å være mellom *helhet og del*. Den hermeneutiske sirkel danner en viktig bakgrunn for vår måte å forstå verden på (Brottveit, 2018, s. 36). Hensikten med hermeneutikken er å generere ny forståelse, ikke bare bekrefte det som allerede er kjent. Det er det som informantene snakker om, deres erfaring og forståelse som gjør forskningen er viktig (Moules et al., 2015, s.124). Under transkriberingen oppdaget jeg ved flere hendelser at refleksjonene stoppet uten noen forklaring, på bakgrunn av bekreftelse som *mhm*, *nikk* eller *ja* av sidemannen som tilsynelatende forstod hva som ble formidlet.

### 3.9 Etske hensyn

Når man gjennomfører et forskningsintervju, er det flere etiske hensyn å ta, det starter når man velger tema, og helt frem til studiens slutt (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 35)

Dette er et kvalitativt forskningsprosjekt der jeg som forsker kommer nært innpå mennesker, tanker, følelser og holdninger. I forskning kan det oppstå forskningsetiske spørsmål som retningslinjene ikke tar høyde for. Jeg som forsker har gjennom hele forskningsprosessen tatt etiske vurderinger underveis for å utvide et reflektert og velbegrunnet skjønn (NESH, 2021). Tjora (2018) beskriver dette som noen generelle etiske betraktninger, det er en etisk sans som bør ligge implisitt. Det handler om tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. NESH (2021) er forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora Der står det at forskningen skal organiseres og utøves forsvarlig. Før forskningen kan begynne må prosjektet meldes inn til NSD, forskningen min er godkjent og sikringen for personvern. (Norsk senter for forskningsdata). Vurderingen fra NSD og samtykkeerklæring er lagt ved som vedlegg.

I nyere forskningsetikk inkluderes det grunnleggende humanistiske perspektivet hos Kant – man skal ikke skade eller ville noen vondt. Med en slik tilnærming forutsetter det at jeg hele tiden tar etiske vurderinger (Postholm & Jacobsen, 2021, s. 247). Som utgangspunkt for forskningsetikken i Norge i dag er det tre grunnleggende krav knyttet opp til forholdet mellom forskere og deltakere: informert samtykke, krav på privatliv og bli korrekt gjengitt (Postholm & Jacobsen, 2021, s. 247)(Kalstad, 2022). Informantene fikk gjennom et informert samtykke, informasjon om hva prosjektet innebærer, målsetting og at deltakelsen er frivillig. Jeg understreket også konfidensialiteten før intervjuet startet. (Postholm & Jacobsen, 2021, s. 247).

Informantene fikk også muntlig beskrivelse og gjennomgang av samtykkeskjema før intervjuet, der jeg informerte om rett til å avbryte sin deltagelse uten at dette får konsekvenser for dem (Nyeng, 2021, s. 161). Når det er snakk om etiske dilemmaer, finnes det ikke noe klart svar på hva dette innebærer. En etisk vurdering jeg gjorde i forkant av intervjuet var om det var etisk riktig og bruke en informant jeg har en relasjon til fra før. Jeg kom frem til at det ikke var relevant for forskningen eller for svarene i intervjuet. Min rolle som forsker var tydelig avklart på forhånd, jeg var moderator, en ordstyrer som skulle sitte litt i bakgrunnen og ikke aktivt delta i refleksjonene eller delta i drøftingene mellom informantene. En annen type etisk vurdering jeg som forsker må forholde meg til er hvordan jeg tolker deltakernes svar og diskusjonene lederne hadde seg imellom. Etikken er innvevd i metode og analyse. “Hermeneutikken er et redskap for å forstå og fortolke det vi ser, leser og hører” (Brottveit, 2018, s. 32) (Kalstad, 2022).

## 4 Analyse og drøfting av funn

I det følgende kapittel vil jeg presentere og drøfte deler av datamaterialet mitt. For å svare på problemstillingen måtte jeg begrense omfanget av funnene. For meg var det veldig viktig å ikke redusere barnehageledernes uttalelser, men heller være i den kompleksiteten mens jeg analyserte. Jeg valgte tema som var fremtredende i og som utpekte seg som viktig for informantene. Informantene kom stadig tilbake til de temaene og de ble av samtlige informanter snakket mye om. Med utgangspunkt i problemstillingen «Hvordan forstår barnehageledere begrepene i barnehageloven kap.8, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven?» har jeg analysert og tolket barnehageleders begrepsforståelse og livsverden. Det kan være utfordrende å tolke andre sine forståelser og erfaringer.

Det var tre ulike tema som utmerket seg i intervjumaterialet. Jeg har valgt å dele kapittelet inn i tre hovedtemaer organisert med underkapitler. *4.1 Begrepenes kompleksitet, 4.2 Betydningen av nærhet, 4.3 Betydningen av samarbeid med foresatte.* Hvert hovedtema er inndelt i underkapitler. Sitatene som jeg presenterer i drøftingen, er komplekse og det er flere ulike innganger til tolkninger av disse.

### 4.1 Begrepenes kompleksitet

268 730 barn gikk i barnehage i år 2022, det vil si at 93,4 % barn vokser opp i dag har eller går i barnehagen (SSB, 2023). Det vil med andre ord si en økende institusjonalisering av

barns oppvekst. Lovfesting av barns rett til godt psykososialt miljø ble satt på kartet av barnehagelovutvalget i 2012, og har siden blitt drøftet flere steder (Bae, 2018, s. 40). Det ble innført endringer i barnehageloven den 1.1.2021, der barnehagen ikke skal godta krenkelser som for eksempel mobbing og utestengelse. I barnehageloven heter det at barn har rett til medvirkning, barnas stemmer skal løftes frem. Alle som jobber i barnehagen skal gripe inn når et barn utsettes for slike hendelser (Jebsen, 2021, s. 146). Barnehagens pedagogikk har helt fra begynnelsen av vært kjennetegnet av respekt for barnet og et helhetlig syn på omsorg, lek og læring (Østrem, 2020, s. 12). Barnas rettigheter kan bære preg av valg og prioritering valgt av voksne. Små barn er helt avhengig av det handlingsrommet som voksne og samfunnet gir dem for å være aktiv deltaker (Østrem, 2020, s. 20). Barn er avhengig av de voksnes begrepsforståelse av fenomener som mobbing og krenkelser for å kunne være i et fellesskap preget av et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø.

Det er derfor veldig viktig og løfte frem ulike diskusjoner knyttet til hvordan fenomenet mobbing kan og bør forstås. Dette er særlig relevant i barnehagekonteksten, hvor det er lite forskning på akkurat dette (Lund et al, 2015, s. 24). Endringene i barnehageloven krever at barnehagene jobber systematisk og målrettet der personalet har en plikt til å undersøke om det er mistanke om at et barn ikke har et trygt og godt barnehagemiljø. I en kunnskapsoversikt, mobbing i norske barnehager (Aaseth et al, 2021, s. 20) kommer det frem at flere barnehageansatte etterlyser mer kunnskap om temaet mobbing, de peker blant annet på at mobbing ikke løftes tilstrekkelig frem i barnehagelærerutdanningen. Mobbing er ikke et nytt begrep. Det kan vekke følelser som er iboende hos oss som mennesker og det kan bringe sterke meninger frem når begrep skal diskuteres. Det finnes et mangfold av ulike forståelser av mobbebegrepet i litteraturen, med andre ord så møter vi begrepet med vår forståelsehorisont.

Knut forklarer her si forståelse av begrepet mobbing:

*«Jeg opplever kanskje at det er sjeldent mobbing i barnehagen, for da er det mer systematikk i det. Det er min forståelse av det, det er noe som er bevisst over tid og kanskje også flere som utsetter en eller flere også for det».*

Som Knut beskriver sin forståelse av mobbing omhandler at det en systematisk og bevisst handling som gjentas over tid og gjerne av en eller flere. Det stemmer overens med Olweus definisjon av mobbing. Olweus har fokus på negative hendelser over tid, gjentakelse og av en eller flere personer. Det er en definisjon som kan beskrives som fremtredende innen barnehagekontekst (Lund og Helgeland, 2020, s. 15). Roland argumenterer i tillegg for at mobbere er stabile i sine handlinger uten at mobbingen trenger å være fremprovosert på noen måte i sin definisjon. Roland knytter også aggresjon og den negative atferden opp mot barnets personlighet. Knut beskriver en systematisk og bevisst handling. Han beskriver ikke hva han legger i en bevisst handling, eller hvordan han tolker systematikk. Det kan forstås slik at han tillegger barnet en negativ atferd opp mot barnets personlighet, slik som Roland i sin definisjon.

Gro beskriver sin forståelse slik:

*«Mobbing i barnehagen tror jeg kanskje er på et annet nivå enn på skolen. Men at det er utestengelse fra fellesskapet fra leken "det skjer».*

En slik forståelse kan ta utgangspunkt i barnets behov for å høre til i fellesskapet. Lund ( et al, 2015, s. 45) beskriver mobbing slik, en handling som hindrer opplevelsen av å høre til å være en betydningsfull deltaker i fellesskapet. I forskningsrapporten Hele barnet, hele løpet; Mobbing i barnehagen, antyder resultatene at mobbing i barnehagen oftest er relatert til å utestenge noen fra leken og at den som ikke får delta opplever dette som mobbing (Lund et al, 2015, s. 23). I definisjonen på mobbing fra forskningen Hele barnet, hele løpet handler det om hvor konsekvensene av en handling er det avgjørende momentet slik som Gro beskriver som utestengelse fra fellesskapet fra leken.

Kari: *«Alvorlighetsgraden når man bruker begrepet mobbing blir et hakk mer alvorlig (...)krenkelser opplever vi kanskje er litt lettere begrep, eller ikke så farlig begrep, men at det er alvorlig ja».*

Djupedalutvalget (NOU, 2015:2. s. 31) benytter begrepet krenkelser som et overordnet begrep i sin rapport, Lund (2020, s. 22) støtter dette og beskriver at mobbing og krenkelser brukes synonymt. Slik Kari beskriver sin forståelse av begrepene mobbing og krenkelser er det to ulike begreper. Hun beskriver et skille mellom alvorlighetsgraden, hennes forståelsen av begrepet mobbing som mer alvorlig. Slik jeg ser barnehageledernes forståelse er det vanskelig å se definisjon av mobbing som legges frem i forskningsprosjektet; Hele barnet, hele løpet; Mobbing i barnehagen (Lund et al, 2015. s. 45). Den tar utgangspunkt i en tverrfaglig og tverr metodisk tilnærming. Mobbing i *det andre paradigme* retter søkelyset mot de komplekse sosiale prosessene som oppstår når mobbing skjer. Det andre paradigme handler om de subjektive følelsene og angsten for å bli ekskludert og etter en lengsel for å høre til i. Barnehagelederne har en forståelse for begrepet mobbing som nærmest ligger det første paradigmet. Begrepet har endret seg gjennom et paradigme skifte, til tross for at den definisjonen som det andre paradigme beskriver ser ut til å ivareta barnets opplevelse og selvfølelse omhandler den et vidt spekter av tolkninger og situasjoner. Det som man tidligere definerte tydelig som mobbing står i fare for å forsvinne i tolkninger. Begrepet mobbing har endret seg over tid, der det før inneholdt kriterier som overtid og gjentakende har det nå endret seg til en subjektiv opplevelse av å ikke få være en betydningsfull deltaker i fellesskapet. Et paradigmeskifte kan med andre ord bidra til å utydelig gjøre de ulike situasjonene barn kan møte i barnehagemiljøet. Begrepet «*concept creep*» eller på norsk *begrepsutvidelse* (Sætra, 2019), får betydning for hvordan ulike konsekvenser som kan oppstå med fenomenet mobbing. På den ene siden viser Knut et kunnskapsgrunnlag om mobbing som er bygget ut fra en felles forståelse i det første paradigme, mens på den andre siden så kan en slik endring av definisjonen av mobbing bidra til en at man diskuterer ulike fenomener med utgangspunkt i samme begrep.

Kari; «*Mobbing er ikke et begrep som vi har hatt tradisjon for å bruke i barnehagen*».

En utfordring når det kommer til forskning på mobbing handler nettopp om begrepsforståelse. Lund et al, (2015, s. 23) beskriver at begrepsforståelse er relevant i barnehagekonteksten, det er betydelig lite forskning på dette. Det kan forstås slik at begrepene ikke benyttes fordi det ikke har fått en sentral plass i barnehagen konteksten tidligere.

Gro: *«Jeg er enig i at mobbing skjer, men hva er det vi egentlig ser? Er utestengelse mobbing?»*

Ulik forskning viser at barnehagekonteksten viser at mobbing skjer via utestengelse fra lek og vennskap (Helgesen & Helgesen, 2014; Lund et al., 2015; Lund & Helgeland, 2020, s. 27). På en annen side kan det forstås som at begrepet mobbing har primært vært omtalt i skolesammenheng og da byr det på en annen utfordring i hvordan det kan benyttes i barnehagesammenheng.

Mona: *«Krenkelse er jo litt subjektivt, hva jeg opplever som krenkelse ...vi ser jo at man kan bli krenka på vegne av andre sant. Vi kan jo, men den som vi tenker blir krenka, ikke opplever det selv. Sant, så det er subjektive opplevelser akkurat det her da. Men klart små barn klarer jo ikke å uttrykke det på samme måte som oss voksne kan gjøre ».*

Mona beskriver barnets subjektive opplevelse, også den makten de ansatte innehar når de er i relasjon med barn. I dette sitatet kan dette få ulike tenkte konsekvenser for barn i barnehagen. En anerkjennende holdning trer frem som det viktigste redskapet og der ligger et fundament som i alt vi sier og gjør. Det er vår undring og åpenhet som gjør at barnet erfarer at den subjektive opplevelsen tas på alvor (Lund & Helgeland, 2020, s. 32). Fremmedgjøring kan være måter å la være å forholde seg til småbarns stemmer i saker som mobbing og krenkelser.

Kari: *«Nulltoleranse, ja det er bare så viktig, at det skal være nulltoleranse for begge to begrepene uavhengig om det er barn – barn, eller voksen – barn. Og at man tar aksjon hvis man observerer hva som skjer. Nulltoleranse er et godt begrep å bruke for det skjønner vi alle sammen hva betyr».*



Nulltoleranse er lovpålagt, men det kan også åpne opp for ulike tolkninger. Dersom man ikke klarer å identifisere mobbing og krenkelse vil man ikke ha nytte av å kunne benytte det vernet som nulltoleranse er ment å være. Sett i lys av at nulltoleranse er i liten grad diskutert i ulike dokumenter. Kan informantenes utsagn sees i lys av Lund og Helgeland (2020, s. 23) som forstår nulltoleranse som en grunnleggende holdning personalet skal ha til negative handlinger. Kar beskriver at personalet tar aksjon, dette støttes av RP 2017 (s. 23), der omtales ikke begrepet nulltoleranse, men det henvises til personalets ansvar for å forebygge og stoppe mobbing og krenkelser. Dette støttes også av Lund og Helgeland (2020, s. 23) som forstår nulltoleranse som en grunnleggende holdning personalet skal ha til negative handlinger. Det handler om hvordan man skal håndtere ulike situasjoner der barn opplever krenkende handlinger. Utfordringene er at det finnes lite empirisk forskning på fenomenet nulltoleranse og hvordan det praktiseres. Det kan være utfordrende og håndheve nulltoleranse når det er så uklart hvilken forståelse man har for fenomenet mobbing og krenkelser. Nulltoleranse beskrives som et *godt begrep å bruke, for alle skjønner hva det betyr*. Men slik det kommer frem under fokusgruppeintervjuet er det uklart hvilke vurderinger som gjøres i forkant for å gripe inn. Begrepet nulltoleranse kan sees opp mot de grunnleggende holdninger og til et handlingsaspekt for å gripe inn når krenkelser skjer. For å løfte denne kompleksiteten, må det drøftes hvordan man forstår mobbing og krenkelser i forkant.

#### 4.1.2 Anerkjennende voksne

Holdningene våre kan være basert på kunnskap eller erfaring. Holdningene blir også påvirket av kollegaers holdninger, de strukturelle forutsetningene og lederes tydelighet eller utydelighet.

Gro beskriver at mange av hendelsene som skjer i barnehagen er «*ubevisst*».

Gjennom barnehagelærerutdanningen blir studenter oppfordret til å reflektere over praksisen sin. Når noe skjer ubevisst kan dette handle om at man ofte må handle og intuitivt, men det kan også være et resultat av manglende kompetanse eller erfaring. I refleksjon over praksis ligger det en intensjon om at den ansatte skal ha utviklet evnen til å stoppe opp, tenke over og vurdere arbeidet. Det kan handle om å se seg tilbake, ikke bare fortsette og handle ut fra gammel vane, men vurdere andre handlingsalternativer. For å kunne gjøre personalet bevisst,

slik at de evner og reflekterer, må barnehageleder prioritere og sette av tid til kvalitetsutvikling av etiske sider ved arbeidet (Tholin, 2021, s. 123). Noen ganger må barnehageleder prioritere hva man skal rette oppmerksomheten mot i implementeringsprosessen og endringsarbeidet. Enhver barnehageleder vil møte situasjoner der barn eller voksne ikke blir vist respekt og anerkjennende holdninger. Å være barnehageleder innebærer kritisk refleksjon også rundt andre sin praksis, og ta ansvar for utsagn og holdninger som ikke er akseptable.

Knut sier at *«man må ta tak i det å begynne å snakke om hva du mener eller vi alle snakker om hva en krenkelse er»*.

«Språket vi bruker, former og leder vår måte å se og forstå verden på» skriver Dahlberg, Moss og Pence (2002, s. 55). Det vil da være en utfordring å kommunisere profesjonsspråk i et miljø som bærer preg av mange ufaglærte og den tause kunnskapen (Grimen, 2013, s. 83). Det krever kompetanse og erfaring for å kunne stå i de valgene man tar. Det kan med andre ord beskrives som en profesjonell identitet som handler om en bevissthet over rollen som yrkesutøver. Videre handler det om hvilke verdier, type egenskaper og holdninger, hvilke etiske retningslinjer, eller ferdigheter og kunnskap som konstrueres. Profesjonell identitet er den identiteten som den enkelte profesjonsutøver velger og ha. Å oppleve å ha en identitet som barnehageleder eller barnehagelærer kan være et resultat av egen lederrolle, men det er også et bevisst valg. En velger og jobbe for å løfte frem barnas stemme (Moen & Gotvassli, 2016, s. 220). Funn i rapporten fra DMMH (2017) viser at translatørkompetanse er en forutsetning for å kunne implementere endringer i en organisasjon (Ljunggren, 2018, s. 29). Slik som Knut beskriver handler det om at lederen må ta tak i det, og legge føringer for refleksjon og drøfting i fellesskap for å snakke om hva man legger i begreper som krenkelser. Han besitter en translatørkompetanse som omhandler at han som leder har kompetanse og derav myndighet til å oversette krav og pålegg fra myndighetene til barnehagens praksis (Ljunggren et al, 2017, s. 36).

Lene: *«Det og ikke slippe inn barn som er kaldt på små barn, de får ikke komme inn. De må vente til maten er ferdig og sånn, er en krenkelse (...) De må stå å vente, sliten, trøtt og sulten og ikke få komme inn, og er kald. Du må bare vente litt til, det er ikke din tur nå».*

Sitatet ovenfor beskriver hvor mye makt personalet i barnehagen innehar. Fra dette ståstedet er det nødvendig å vektlegge alle de hverdagslige situasjonene som kan oppstå når profesjonsetikk kompetanse behandles, det vil si de etiske handlinger kommer alltid til uttrykk i handlinger (Tholin, 2021, s. 56). Slik som Lene beskriver i sitatet, forekommer i alle møtepunkter mellom voksne og barn. Profesjonsetikk handler ikke nødvendigvis om hva en skal gjøre, men hvordan vi gjør det. Det handler om møte mellom mennesker, og møter mellom voksne og barn vil alltid kommunisere holdninger og verdier gjennom væremåte og handlinger. Det vil alltid være en asymmetrisk relasjon mellom voksne og barn (Østrem, 2020, s. 15). Det betyr at den voksne har et etisk ansvar for å være bevisst sin væremåte. Det må være et bevisst valg av profesjonelle yrkesutøvere, men det kan også være en ubevisst tilpasning til den etablerte kulturen i barnehagen (Moen & Gotvassli, 2016, s. 220). I barnehager kan makten også handle om organiserings spørsmål, tydelige rammer, mangel på rammer eller mangel på ressurser. Barnehagelederne beskriver at de organisatoriske behovene prioriteres først i enkelte situasjoner.

Knut beskriver hvordan krenkende situasjoner kan oppstå på en småbarnsavdeling; *«På en småbarnsavdeling, hvis du drar barnet vekk fra bordet, er en krenkelse, tenker jeg. Er det en krenkelse og sette dem fast i seler?»*

Den skjevheten i maktrelasjoner kan komme frem i hvordan vi velger å forholde oss til enkeltmenneskers stemmer i mobbesaker eller der personalet krenker barn.

I sitatet ovenfor her vi at barnehagelederen er reflekterte om barns utsatte subjektposisjon. Synet på anerkjennelse og synet på barn utfordres når man snakker om at små barn har krav på anerkjennelse. Taylers teori om det *autentiske selvet* ligger det retten til å anerkjennes som individ og erkjennelsen av at vår individuelle identitet formes av anerkjennelse (Østrem, 2018, s. 21). Benahabib derimot er opptatt av det *situerte selvet*, med det mener hun at

subjektet er individuelt og autonomt, med egen jeg – identitet, og som individ alltid vil befinne seg i en intersubjektiv sammenheng (Østrem, 2018, s. 28). Barns utsatte subjektposisjon handler om at barn står i et maktforhold til voksne, det vil alltid være en risiko for at barnets perspektiver ignoreres eller gjøres ugyldige, slik som lederne her beskriver når barn blir fysisk tatt bort fra bordet eller satt fast med seler i stol (Østrem, 2018, s. 31). Når lederne snakker om sin forståelse av begrepet krenkelse så kan det sees slik at ideen om *selvet som situert*, innebærer at man samtidig tar på alvor barns sårbarhet, utsatthet og erfaringer av å bli krenket. Det betyr at den voksne har et etisk ansvar for å bevisst sine handlinger, væremåte og det skjeve maktforholdet i relasjonen med barnet (Lund et.al.2020, s. 47). Det er i slike situasjoner barnehageleders tydelighet eller utydelighet vil være avgjørende for hvordan de ansatte er bevisste sine holdninger, og de påvirkes av hverandre (Lund et.al. 2020, s.21).

For at ansatte skal bli bevisst må lederen trekke inn bevisstgjøring av hvilke verdier som danner intensjon grunnlaget for en handling. Viser til RP2017 som så tydelig uttrykker at barnehagen skal møte individets behov for omsorg, trygghet, tilhørighet og anerkjennelse og sikre at barn får ta del i og medvirke i fellesskapet (KD, 2017, s, 7). Barnehagens samfunnsmandat må synliggjøres for de ansatte i barnehagen, det kan føre til ansatte som har et grunnleggende ønske om å skape «det gode». Verdi bevisstgjøring medfører meningens avklaring av hva som defineres som det «det gode» (Aadland & Askeland, 2020, s. 15-16). Mona beskriver et at hun som leder legger stor vekt på nettopp det med bevisstgjøring:

*«Men da har du igjen fokus som vi har med relasjon, sant ja. Det å bygge en god relasjon før du kan begynne å ramme inn barnet. Det er hvert fall et stort fokus hos oss».*

Her kommer vi inn på skillet mellom verdier *i* og verdier *for* praksis, verdier for praksis handler om at verdiene kommer før handling. Her beskriver Mona betydningen av å bygge en trygg relasjon til barnet først. Personalet blir enig om verdiene i forkant og så implementeres som en del av praksis. Verdier i praksis handler om å se på handlingene som gjøres og så reflektere over hendelsen og se på hvilken verdi som vises i handlingene. Det handler om å skape felles refleksjoner slik som Mona beskriver, personalet fokuserer på å bygge en god relasjon først, før en kan skape endringer og forbedringer over praksis (Aadland & Askeland, 2019, s. 44 – 45).

Knut legger vekt på *hva som er bra og hva som fungerer*, på den måten løfter han de gode hendelsene og situasjonene. Brunstad (2013, s.122) poengterer at det å bli sett og bekreftet er grunnleggende for alle mennesker. En leder som ikke er bevisst dette behovet hos sine medarbeidere vil ha store problemer med å bygge tillit og fortrolighet, men også klare og motivere medarbeiderne til endringsarbeid. Behovet som vi mennesker har for anerkjennelse gjør oss også sårbare. Vår egen anerkjennelse av oss selv, henger nøye sammen med den anerkjennelse vi får av andre. Når man kjenner på følelsen av å bli oversett eller ikke tatt på alvor, kan den prege vårt eget selvbilde. Det handler om manglende aksept for den vi er som person, lar vi en slik holdning prege en organisasjon vil det skape en grobunn til konflikt, misunnelse og strid. Det er utrolig hvor langt vi strekker oss om vi kjenner på en anerkjennelse fra andre mennesker, spesielt lederen vår (Brunstad, 2013, s. 123). Når man opplever hvor viktig dette er for oss selv kan det bidra til en større forståelse for hvorfor dette er viktig i arbeidet med barnehagens psykososiale miljø.

#### 4.1.3 Barnehagens rammefaktor

*Kari: «Men man er avhengig av hvilken ramme man har i barnehagen da. Om barnehagen er stor, stort areal eller om det er så lite areal at det hele er preget av et barns behov. Det har vi et eksempel på nå».*

Kari skisserer her strukturkvalitet og prosesskvalitet. Kvistad og Søbstad (2005, s. 30) benevner disse to typene kvalitet for kriteriet kvalitet og opplevelseskvalitet. Det som Kari beskriver i sitatet ovenfor er når kvalitetskriteriene kan bidra til at prosesskvaliteten blir påvirket (Gotvassli, 2020, s. 41). Det vil si hvordan barnehages pedagogiske oppdrag gitt gjennom lov om barnehager og RP2017 gjennomføres i praksis og hvilke relasjonelle erfaringer barn gjør seg med andre barn og ansatte i barnehagen. Kvistad og Søbstad (2005, s. 31) skriver at kriteriet kvalitet er mulig å kartlegge og måle, mens opplevelseskvalitet er de subjektive opplevelsene barn har med oppholdet i sin barnehage. Jeg forstår det slik at barnehagelederne opplever at de ulike rammene som barnehagene har kan bidra til at barn opplever utestengelse eller krenkelser i sin barnehage. Der ulike systemer direkte eller indirekte påvirker barnet (Lund et al. 2020, s. 47). Funn fra studien implementeringen av rammeplan for barnehager, der Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning, viser til at barnehagens rammefaktorer spiller en viktig rolle for arbeidet med implementering. I en barnehage kan det være møtestruktur, kompetanseheving

og informasjonsflyt. Oversettelsesarbeidet i barnehagen legges ofte til de formelle møteplassene, der funnene viser at tema på de formelle møtene ofte konkurrerer med andre tema, hvor mer praktiske saker tar mer plass på møter (Ljunggren, 2018, s. 129)

Barnehagelederne trekker fram behovet for å jobbe mer systematisk etter endringene i barnehageloven, de fremhever at god struktur og dokumentasjon er viktig

*«Vi har utarbeidet noen interne systemer som vi fronter hele veien for at alle barn i vår barnehage skal ha et trygt og godt psykososialt miljø i barnehagen. De har utarbeidet noen skjema som de ser og kontrollerer på basemøtene. På den måten kan de se om det er noen endringer eller om de kan fange opp noen...».*

Her beskrives en sammenheng mellom systematisk dokumentasjon og kompetanse. Refleksjoner med bakgrunn i pedagogisk dokumentasjon er en vanlig arbeidsmetode for å utvikle kvaliteten i barnehagen, det er også nødvendig når man skal jobbe systematisk. Mona beskriver at fokuset er hvilken rolle de ansatte har i dette arbeidet.

Mona er her inne på et syn på barn som subjekter. Det er en asymmetrisk relasjon mellom barn og voksne, barns opplevelser av mobbing og krenkelser vil alltid være gjennom de voksnes handlinger, valg og prioriteringer (Østrem, 2018, s. 21). Som barnehageleder kan man argumentere for en enda større asymmetri siden leder ikke primært er sammen med barna i det daglige og vil ikke ha bygget samme relasjon som det øvrige personalet.

#### 4.1.4 Faglig skjønn

Ulike beslutningssituasjoner er et særpreg i alt profesjonsarbeid. Under fokusgruppeintervjuet påpeker barnehagelederne de komplekse ledelse utfordringene det innebærer å ha ansvaret for å lede personalet i tråd med godt faglig skjønn. Knut beskrev det slik:

*«(...) jeg synes den krenkelsen når det gjelder personalet og sånne ting og når det begynner i grenseland, er det krenkelse eller ikke er mye vanskeligere å ta tak i, å få gjort noe med».*

Begrepet godt faglig skjønn forbindes med uforutsigbarhet og innfløkte situasjoner som krever intuisjon og innlevelse (Gotvassli og Moe, 2020, s. 39). Torgersen (2015, s. 20) knytter det uforutsette til fenomener som dømmekraft, kreativitet og improvisasjon. Det uforutsette møter man hele tiden i barnehagen slik som Knut beskriver gir det utfordringer i hvordan situasjonen skal takles. Kjernen i begrepet skjønn er knyttet opp til usikkerhet i de komplekse situasjonene og hvordan dette kan håndteres. Problemet som Knut skisserer, finnes det ingen objektiv riktig løsning på. Pedagogisk ledelse innebærer å tilrettelegge, initiere og lede utviklingsprosesser knyttet til læring og endring i barnehagen. Det handler om prosesser, bevisstgjøring og verdier. Dette er alle begreper som er vanskelig og knytter presise løsninger til (Gotvassli og Moe, 2020, s. 42).

En på en annen side kan krenkelser i grenseland være noe som befinner seg midt imellom noe, som ikke viser seg så tydelig. En subjektiv følelse på at noe ikke er rett, men vanskelig og å si hva som er galt. Et av etikkens sentrale spørsmål er nettopp hva som kjennetegner rette og gale handlinger (Eide og Skorstad, 2011, s. 87). Det er to sentrale posisjoner innenfor moralfilosofien, den konsekvensetiske og den pliktetiske. Begge de posisjonene tar utgangspunkt i spørsmålet hva gjør en handling rett. Knut sine beskrivelser kan handle om hvilke handlingsalternativer han som leder har for å gjøre det rette i de utfordrende situasjonene. Konsekvenser kan vurderes ut fra hva handlingen fører til for den enkelte, for gruppen eller for alle som er berørt. Plikt derimot kan formuleres som regler eller normen en skal følge (Eide, 2011, s. 87). For å reflektere med utgangspunkt i konsekvensetikken må en se for seg ulike handlingsalternativer som foreligger og vurderes ut fra hva det kan føre til. Mona beskriver et ansvar som leder. Det personalansvaret, du skal ta vare på barnet, men også ta vare på ansatte.

Som barnehageleder må man ta en vurdering ut fra hva som er et ønskelig resultat. Verdier er det som legges til grunn for handlingsvurderingen. Barnehagens verdigrunnlag, barnehageloven §1 fremgår det at barnehagen skal bygge på grunnleggende verdier som skal praktiseres og oppleves i alle deler av barnehagens pedagogiske arbeid (RP, 2017, s. 7). Men det er likevel slik at vi noen ganger setter de verdiene til side til fordel for andres hensyn. Det kan være organisatoriske situasjoner eller omsorg for personalet. Mona beskriver at måten hun som leder håndterer ulike saker kan få ringvirkninger ut i miljøet:

*«Måten jeg velger å behandle saken på har noen ringvirkninger ut i miljøet. Hvordan den blir behandlet, ivaretatt og konkludert (...) den måten det blir håndtert på er jo kjempeviktig. Både for den det gjelder, men også for resten av personalet på huset».*

Bruk av faglig skjønn berører arbeid som tar for seg ledelse, skjønnsutøvelse og profesjonsarbeid. Skjønn refereres ofte til som praktisk klokskap, eller phonisis. Ledere i barnehagen må ofte foreta en skjønsmessig vurdering av den informasjonen som foreligger. Det finnes ingen fasit som kan gi deg et rett svar. I barnehagesammenheng kan det bety at man i det pedagogiske arbeidet står ofte overfor situasjoner det ikke finnes entydige løsninger på. Barnehageleder må da ta i bruk praktisk resonnement basert på erfaringer og faglig kunnskap for å finne begrunnede svar for hvordan man bør handle i de situasjoner barnehageleder opplever som i grenseland (Gotvassli & Moe, 2020, s. 41). For å minimere de situasjonene som er i grenseland så kan leder rette fokus på voksenrollen, tørre og se kritisk på egen praksis og på denne måten belyses verdier og holdninger som er førende for barnehagene. Brunstad (2013, s- 40 - 41) beskriver at klokt lederskap må ha en moralsk og en politisk forankring. Knut forteller:

*«(...) Jeg sa at det måtte skrives ned, det ville de ikke gjøre. Det får du ikke lov til å velge, sa jeg. For det må du».*

Det moralske er knyttet til det å realisere gode verdier, det politiske er å realisere disse verdiene i rammene i et større sosialt fellesskap. Målet med klokt lederskap er å bevare integritet, fellesskapets beste og andres verdighet. Slik som Knut her beskriver, er egen integritet viktig for enhver leder. En skal kunne stå i de beslutningene som blir tatt. Det handler også om mot, ledere må vise mot i det ukjente. Relasjonelt mot går på ren psykisk styrke for å møte andre mennesker når dette føles ubehagelig.

Mona beskriver at *hun toucher litt lenger inn i følelsene til sine ansatte (...) har du ville at ditt barn eller barnebarn skulle blitt behandla sånn, eller blitt møtt sånn av en ansatt eller pedagog som det her?*



I situasjoner der Mona møter ansatte med *touché* følelser kan det handle om å møte andre på ukjent terreng, der du som leder også viser dine egne svakheter. Det kan vekke følelser, både hos leder og personal, det å ha mot til å konfrontere urettferdighet og korrigere dine medarbeidere. I barnehagesektoren trenger man relasjonelt mot for å rydde opp i det psykososiale miljøet og skjulte konflikter (Spurkeland, 2020, s. 52). For å kunne stå i de situasjonene som Knut og Mona skisserer handler om å ta det daglige initiativet og motet til å møte mennesker i en åpen dialog. Det handler ikke om å være medgjørlig eller tydelig, men å handle i åpenhet og se ansatte i øynene. Det er krevende og rent mellommenneskelig og være relasjonsorientert (Spurkeland, 2020, s. 53). Som barnehageleder møter man mange sterke personligheter og ulike mennesker. Det krever en mental styrke for å gå inn i dialog og samarbeid, relasjonsledelse kan oppleves krevende fordi den følelse delen av kommunikasjonen blir tatt på alvor. Barnehagelederne må ha evne til å vise genuin interesse for andres tanker, følelser og ideer. Men åpner man for å stå det ukjente, kan man på mange måter nærme seg andre mennesker slik at både samhold og konflikter blir tydeligere og tillit og lojalitet vil vokse (Spurkeland, 2020, 54 -55).

#### 4.2 Betydningen av nærhet

Gjennomgående under fokusgruppeintervjuet ble tydelig ledelse løftet frem av stor betydning for ledelse av implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven.

Lederne er jevnt over enig at det handler om hvor *nær* praksis man er som leder. Lene beskriver at tilstedeværelse handler om hvor nær man er.

*«Ja enig, det betyr jo nærledelse og det er jo implementeringsprosesser og hvor nært en må være. Det er ikke nok å sette av møter og snakke om det. "Må være i praksisfeltet og se sånne ting som en ikke trodde eksisterte».*

Dette støttes av Brunstad (2013, s. 36) som beskriver at skal en leder skape endring eller forandring må leder være tilgjengelig. Det handler om å kunne skape en felles forståelse for å løse felles oppgaver og mål. En leder som ikke får med seg sine medarbeidere vil bli stående

alene. Barnehageledere besitter kompetanse og erfaring, det betyr at barnehageleder har den bakgrunnen og fagkunnskap som er nødvendig for å vite hvordan de kan veilede ansatte slik at de utvikler en forståelse for arbeidet. Det er barnehageleder og de ansatte sine valg og prioriteringer som er avgjørende for barnas mulighet for et trygt og godt barnehagens psykososiale miljø. Det kan være en utfordring for barnehagelederne å være profesjonelle i et uprofesjonelt felt, det er et flertall av medarbeidere som er uten høyere pedagogisk utdanning (Moe, 2016. s. 216).

Kari trekker frem *tydelighet og tilgjengelighet* som viktige faktorer for ledelse.

”Kombinasjonen av tydelig ledelse og mellommenneskelig orientering er noe av det som kjennetegner barnehageledelse og som gjør det krevende” (Kunnskapsdepartementet 2018, s 160), og at “norsk barnehage på mange måter har fått de tydelige lederne man har ønsket seg” (Kunnskapsdepartementet 2018, s 9). Begrepet nærledelse blir benyttet gjennomgående under intervjuet. Min forståelse av at barnehagelederne trekker frem begrepet nærledelse som en viktig egenskap for ledelse kan komme av at det er en sentral intensjon fra kommunens prosjekt. Intensjonen av prosjektet *Barnehageledelse i bevegelse* (Moe et al., 2023) var å se på endringer i lederteam tilknyttet endrede roller og ny ledelsesstruktur. Den nye lederstrukturen i den aktuelle kommunen innebærer lederteam med barnehageleder og stillinger som avdelingsleder. Barnehagelederne drøfter ikke inngående avdelingsleder under fokusgruppeintervjuet, men rollen til avdelingsleder er et helhetlig ansvar for deler av barnehagens virksomhet. Det vil si avdelingsleder har personalansvar for en gruppe ansatte, faglig ansvar og administrativt (Moe et al., 2023, s.11). Begrepet nærledelse er gjennomgående i de kommunale dokumentene og kommunen omtaler nærledelse som tilstedeværelse, relasjonsbygging og involvering (Nissen et al.,2020,s. 71). Samtlige av barnehagelederne er enig i intensjonen om nærledelse og trekker dette frem av stor betydning.

I dagens barnehager vil ledelse ferdigheter i stor grad handle om å involvere seg, ledere i barnehager er oversettere og de må være refleksive. De må stå i motstand og være portvoktere slik at felles verdier skapes og ivaretas i et kollegium der leder seg er delaktig portvokteren forholder seg til informasjon i omgivelsene og avgjør hva som er relevant for egen organisasjonen ut fra verdier og ressurser (Ljunggren og Moen, 2021, s. 141). Brunstad (2013, s. 53 - 54) beskriver at overalt der det finnes mennesker, vil det være behov for en eller annen som har ansvar for grensene. Han beskriver dette for grensevokter. Videre sier han at ledelse er i stor grad knyttet til å kunne fortolke og forstå det en møter. Derfor må lederen alltid ligge

noen skritt foran, og oppfatte situasjonen før de enn andre. For å mestre dette må lederen hjelpe personalet med å fortolke situasjonen, og gi det ukjente et språk.

Mellommenneskelig orientering handler om relasjonsledelse. Ledelse har aldri eksistert i enerom, det er alltid i forhold til andre mennesker. En viktig faktor i relasjonsledelse er at det er et skille mellom ledelse og administrasjon. Det fremkommer i datamaterialet at lederne står i spennet mellom nærledelse som faktor for å lykkes, til at det å være så nær ikke er forenelig med slik at rammefaktorene for organiseringen er tilrettelagt. Gro illustrere det her:

*«(...) nærledelse er vanskelig når det er store enheter og hus og du føler du ikke strekker til noen plass, du holder på med en ting... og så vet du at i morgen er det leder dag, og så skal du egentlig være på den andre barnehagen så det taptes. Så ses vi kanskje på fredag, men så er det delte stillinger så da ses vi kanskje ikke før neste uke igjen, ja det er et sånt dilemma du står i, så du...må flere på laget...».*

Når Gro beskriver å stå i det lederspennet og ha ansvaret for ledelsen på opptil tre hus, er det ledelse av mennesker som blir mest forsømt (Spurkeland, 2020, s. 25). Ledelse i bevegelse skaper flere ulike assosiasjoner. Samtidig kan bevegelse knyttet til ledelse også skape tanker om ledere som beveger seg rundt. Slik som Gro forteller i sitatet over, der hun opplever å bevege seg i ytre og indre (Moe et al., 2023, s. 17).

Lene : *«Jeg savner det profesjonelle læringsfellesskapet, for jeg føler mye av tiden min går på administrative oppgaver».*

Barnehageledelse er i bevegelse gjennom nye krav og forventninger, barnehagen som institusjon er i bevegelse, barnehagelederne forteller om en barnehageenhet som består av to eller tre barnehager med felles ledelse. Barnehagene har beveget seg fra små - til større enheter, og endringene fører til mer administrative oppgaver (Nissen et.al., 2020. s.69). Endringer er både bevegelse og skaper bevegelse, noe som åpner for muligheter og kan gi

utfordringer (Moe et al, 2023, s. 17). Barnehagelederne er i bevegelse mellom hus, kontorer, de er i bevegelse mellom fag og administrasjon, mellom barn, personal og foresatte. De beskriver å stå i et spenn, og en opplevelse av å ikke strekke til. Å *være nær* beskriver de som en forutsetning, men oppleves som vanskelig når de må organisere seg mellom husene. De forteller videre at mye av arbeidet deres er administrativt, de beskriver et behov for å ha *flere med på laget*. Det kan være avdelingsleder de beskriver her som en del av lederteamet.

Bevegelser kan åpne for noe vi ikke har sett før, det kan skape tvil, uro og usikkerhet i lederhandlinger. Det er hendelser som kan kalles *det ikke før sette* (Johansson 2015, Oddane 2015, MacLure 2013) (Nissen et. al., 2020. s. 74). Lederne drøfter viktigheten av å være i bevegelse, de beskriver at det er nødvendig for å unngå de private praksisene. Slik jeg tolker det barnehagelederne beskrivelser om å være i bevegelse for å unngå privat praksis, kan det også oppleves som en trygghet for det øvrige personalet. En forutsigbarhet for å nettopp unngå å åpne opp for *det ikke før sette*. Det kan handle om motstand når man erkjenner behovet for endring, samt akseptere behovet for nye handlinger vil man møte motstand (Mostad et al, 2021, s. 69). Bevegelser åpner opp for noe nytt og kan rokke ved gamle handlingsmønstre.

Det vil være mange ulike praktiske og psykologiske utfordringer når noe skal endres og prøves ut. Ofte kan det handle om behovet for kunnskap eller et ønske om ferdige løsninger hos deler av personalet (Mostad et al, 2021, s. 70). Det kan handle om forventninger som skapes når man arbeider med endringer som holdninger og handlinger, det er vanskelig og få en ferdig løsning eller en mal. Det må skapes en felles forståelse, der hver organisasjon har ulike forutsetninger, det vil med andre ord si at entusiasmen kan synke. Det er her jeg forstår barnehagelederne når de snakker om behovet for flere med på laget. Det krever at noen på «gulvet» er til stede, viser i praksis og løfter holdninger i møte med handlinger. Å endre atferd er vanskelig. Å legge bort og gi avkall på vante handlingsmønstre er enda vanskeligere. Motstand mot endringer kan anses som en naturlig reaksjon hos mennesker, dette må barnehagelederne være bevisst på og ta hensyn til. Men ved å snu tanken på privat praksis eller motstand kan det betraktes som en energikilde til alle på laget (Mostad et al, 2021, 70). Barnehagelederne står hele tiden i møte med hendelser hvor det subjektive skaper bevegelser, noe som krever klokskap hos leder. Barnehagelederne beskriver at måten de velger og behandle saker på kan få ringvirkninger ut i miljøet i barnehagen.

*Knut: «Tror det kan være begge veier da, saken kan også være at du som leder også «bare sitter på kontoret», og er ikke en del av oss som vet hvordan vi har det. Og det her er et øyeblikksbilde som er tatt ut av sammenheng. Derfor er det ikke så farlig. Ehh da....kan oppleves som at medarbeideren blir urettferdig behandlet».*

Barnehageledelse skjer i bevegelse mellom de ulike dimensjonene nærhet og distanse, det *ikke før sette* og ekko tenkning, orden og kaos, stabilitet og uro, tillit og kontroll, der de ulike dimensjonene trer i kraft av hverandre (Moe, Mørreaunet & Nissen 2018) (Nissen et.al., 2020. s. 74). Knut beskriver at deres avgjørelser som ledere kan skape bevegelse mellom ansatte i arbeidsmiljøet. Nærledelse innebærer, slik som samtlige barnehagelederne beskriver en tilstedeværelse. Ledere som er tett på arbeidsprosessen og som kjenner sine medarbeidere kan forstås som tradisjonell barnehageledelse (Nissen et.al., 2020, s.71). Samtlige av barnehagelederne uttrykte at en slik tilstedeværelse oppleves vanskelig. Barnehagelederne har ikke mulighet til å være så nær praksis og de ansatte som de skulle ønske. Gro står i dette dilemma som leder:

*«Jeg får ikke til å være så tett på som jeg skulle vært, får ikke det til med så store enheter, det er umulig. Så det betyr at jeg må ha tillit til grunnbemanningen, pedagogiske ledere og barnehagelærere (...) Det her må de håndtere selv, jeg legger til rette for opplæring, planleggingsdager og personalmøter (...) og vikarer som er lenge med. I bunn og grunn så er det jo dem som er til stede hele tida, jeg er jo ikke der, jeg er bare innom glimtvis. Jeg observerer en del det gjør jeg, men».*

Sitatet beskriver at barnehagelederen er avhengig av å ha tillit til grunnbemanningen. Det handler om at man er avhengig av personer som går foran og driver endringens praktiske utprøving framover (Mostad et al., 2021,s. 87). Lederens oppgave må i denne forbindelsen være og tilrettelegger for mestring og skaper en forventning om at dette klarer vi sammen. Barnehagelederen må legge til rette for at ansatte finner motivasjon og får opplevelse av mestring. Det handler om å skape den gode balansen mellom trygghet og utfordringer i arbeidssituasjonen, klarer ansatte dette vil de være i «flytsonen» (Gotvassli og Skogen, 2019, s. 147). Flytsonen handler om at ansatte vil oppleve psykologisk «flyt» når utfordringene er i

samsvar med deres evner. For at dette skal være mulig må barnehageledere kjenne sine medarbeidere og klarer å utfordre for utvikling, men samtidig legge til rette for arbeidet på hver enkelt ansattes premiss. Enhver leder er avhengig av at medarbeiderne gir lederen tillit og legitimitet (Aadland og Askeland, 2019, s. 131). Enhver leder må også gi tillit til sine medarbeidere og for å kunne lede det pedagogiske arbeidet fremover. På den måten skapes det en flytzone. Spesielt i forhold til å kunne lede ansvaret for flere store enheter.

#### 4.2.1 Implementeringsprosess av endringene i barnehageloven kap.8

Det var bred enighet blant barnehagelederne om betydningen av å få en god implementering av endringene i barnehageloven kap.8 så må alle som arbeider i barnehagen inkluderes.

Mona beskriver:

*«Det er bekymringsverdig i forhold til det høye sykefraværet som er nå. Først og fremst må vikarene bli inkludert i møte foran, slik at de har mulighet til å bli med i refleksjonen».*

I en beskrivelse av en lærerorganisasjon legger Senge vekt på at ansatte i organisasjonen opplever mestring (Mostad et al., 2021, s. 53). Slik som jeg tidligere viste til «flytsonen». En viktig forutsetning for å skape en god arbeidsplass for vikarer kan blant annet være å ha den handlingskompetansen som er nødvendig for å fylle de forventningene som ligger i arbeidsoppgavene. Ifølge Senge er ikke det tilstrekkelig med individuell handlingskompetanse for at alle i organisasjonen skal kunne utvikle seg og lære må kompetanseheving skje gjennom gruppelæring.

Samtlige av barnehageledere er enig i at det må ligge *kompetanse* i grunnbemanningen, på den måten kan implementeringen skje i form av handlinger og holdninger i praksisen sammen med barna.

Kari: *«Jeg tenker at de pedagogiske lederne har jo...eller de må hvert fall være kvaliteten for å si det sånn».*

Kari beskriver hvordan ansvaret flyttes nedover i systemet. Et slikt ansvar krever kunnskap hos barnehageleder og det øvrige personalet. På den måten har de kompetanse for å skille hva som er mobbing og krenkelse, kontra hva som er barns ulike interaksjoner i fellesskapet. I plikten til å følge med ligger det et krav til handling, der observasjoner, rutiner, strukturer og forventningsavklaring til hva som er den ansattes ansvar. En god organisering sikrer tilhørighet og det bør reflekteres og kommuniseres som en del av barnehagens kvalitetsarbeid (Lund, et.al. 2020, s. 105). Den nye loven aktiverer et behov for kunnskap, det er nødvendig med kunnskaper for å møte forståelsene i det komplekse når en arbeider med det psykososiale barnehagemiljø.

Regjeringen la frem en strategi for barnehagen mot 2030 (Kunnskapsdepartementet, 2023). Målet er at alle barn i Norge skal få mulighet til å ta del i barnehagefellesskapet. Der fremheves det at kvaliteten i barnehagene skal bli bedre og de presiserer bedre kvalitet i tilbudet til barna gjennom økt kompetanse hos ansatte. God ledelse og tilstrekkelig bemanning er noe Norge skal satse på i barnehagesektoren i fremtiden (KD, 2023). Strategien legger vekt på at barnehageloven og rammeplanen for barnehagene skal legge føringer for det pedagogiske arbeidet og vurderingen (KD, 2023. s. 25). Barnehagelederne uttrykker at de ikke får vært så nær og tilgjengelig som det er behov for. Og legger derfor vekt på at pedagogiske ledere og barnehagelærere må være av kvaliteten. Kunnskapsdepartementet (2023, s. 26) presiseres at god kvalitet i barnehagetilbudet krever systematisk arbeid der hele personalgruppen er involvert, det er styrer og eier som skal sørge for at personalet får jevnlig tid til planlegging, reflektere over og vurdere det pedagogiske arbeidet.

Knut beskriver at barnehagene kontinuerlig må jobbe med kommunikasjonen og opplever at det kan være utfordrende å arbeide med *tilbakemeldingskulturen* og *samarbeidskulturen*.

I et arbeidsmiljø er det avgjørende at alle ansatte ser på hverandre som betydningsfulle deltagere (Spurkeland, 2020, s. 77). Det er mye etikk nedfelt i barnehageloven og arbeidsmiljøloven. Formålet er å skape en hverdag for barn og voksne der integritet og verdighet ivaretas. Barnehagelederne trekker frem hvordan de skal lede frem til en kultur der vi reflekterer over hvordan vi forstår hverandre, språket vi bruker og hvordan vi er i møte med barn og kollegaer ( Helgeland & Lund, 2022, s. 12 – 13). Når kommunikasjonen flyter og vi vet hvordan vi skal gjøre oppgavene våres uten for mye frem og tilbake er følelsen av å ha det fint på jobb som øker motivasjonen. Lojalitet og motivasjon kan bare oppnås ved å bygge opp

delaktighet følelsen (Spurkeland, 2020, s. 12). elementære menneskekunnskaper tilsier at når du opplever andre som betydningsfulle vil du selv bli opplevd som betydningsfull.

#### 4.2.2 Tilbakemeldingskultur

Gjennomgående under intervjuet var det tydelig at barnehagelederne legger stor vekt på kommunikasjon og det å skape en kultur som gjør det lettere for ansatte og gi hverandre tilbakemeldinger.

*Knut: «Og så tenker jeg, problemstillingen er sånn at en bitte liten ting er det liksom sånn ok, det tenker jeg ikke noe mer over. Og så blir det en ting til, og så blir det vanen eller det som du godkjenner blir liksom greiere og greiere fordi vi har gjort det. Også for den som krenker da. Viss dere ikke sier ifra at jeg gjør det så er jeg jo underforstått med at det er greit...(...)»*

Sitatet her forteller hvor viktig det er at barnehageleder, og de pedagogiske lederne og barnehagelærere ikke lar noe bli til en vane. Barn er avhengig av at personalet i barnehagen tar ansvar for dem. I hverdagslivet blir begrepene etikk og moral brukt om hverandre. Om man ser på moralbegrep ved Knut sitt sitat, så relateres moral ofte til konkrete handlinger og oppførsel. «Broken window» teorien er et konsept om at hvert problem som oppstår uten at noen sier i fra, vil påvirke folks holdninger til miljøet og føre til flere problemer. Men om man tar tak i problemet og ordner det etter hvert som de oppstår, påvirkes dette også holdningene og fører til at god ledelse og det vil påvirke miljøet på en positiv måte. Barnehagelederen utfordres til å begrunne sitt etiske ståsted, for det vil komme til syne gjennom arbeid med personalet. Handlinger og holdninger skal ikke være tilfeldige, men velbegrunnet og gjennomarbeidet (Tholin, 2021, s. 107). Knut forklarte at det kan bunne ut i hvordan han blir oppfattet som leder og hvordan det kan påvirke tilbakemeldingskultur i barnehagen.

*Knut: «Jeg tenker at det kanskje kommer frem i 10 faktor undersøkelsen, hvis du bare får superformøyd med lederen din, så gjør du en dårlig jobb. Og viss det er en person kan det bunne i at man har vært tydelig. Og det er ikke alltid hyggelig og få høre for det kan krasje med selvbilde deres. For jeg tror ikke det er noen som går inn for å krenke barn, sant. Men de gjør det likevel. Uten*



*at de tenker over det, og det er jo som du sier da, det er jo da vi må si ifra og vi må få på plass en kultur som gjør at det er lov å si fra til hverandre».*

Knut viser til 10 – faktor undersøkelsen, som er et verktøy for utvikling. Det skal bidra til å danne grunnlaget for medarbeider, organisasjons- og lederutvikling. Det er et forskningsbasert verktøy for å måle ti faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater. Faktorer er teoretiske begreper som måles ved hjelp av et avgrenset antall påstander/måleindikatorer. Man skal svare fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig) på disse påstandene (KS, 2020). Knut trekker frem et eksempel på hva de ansatte kan svare på i 10 faktorundersøkelsen. Er det en sak *eller er det en person*. Er det en person, kan dette handle om tydelig ledelse, en tydelig leder som setter krav og forventinger til hvordan personalet kan påvirke relasjonen mellom leder og det øvrige personalet.

Knut beskriver at tilbakemeldinger kan ramme selvfølelsen eller krasje med selvbilde til de ansatte. Det kan handle om en følelse av at lederen er ute etter å finne feil eller å ta noen. All dialog som rammer selvfølelsen, hindrer bygging av en god relasjon. Ledere må ha et blick på hva som bygger opp og hva som kan redusere selvfølelsen (Spurkeland, 2020, s. 87). Det handler om klokskap, den fordrer timing. Klokskapen er øyeblikkets kunst, det handler om å foreta de riktige valgene til rett tid og med det blick om å realisere det gode med hensikten av at barna og den ansatte selv skal ha et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø (Brunstad, 2013, s. 102).

Samtlige av barnehagelederne var inne på at tydelighet er en viktig egenskap hos enhver leder. De beskriver at tydelighet dreier seg om formidling, i enhver kommunikasjon er det rom for tolkninger og misforståelser. Det er knyttet noen faremomenter til forholdet mellom makt og kunnskap i de asymmetriske relasjonene mellom ledere og medarbeider (Moe, 2016, s. 188). Knut beskriver at sin rolle som leder handler om ansvar og sette forventninger og mål. Et tydelig budskap, og en tydelig kommunikasjon er sentrale elementer i hvordan barnehagelederne definere lederrollen. Viser til Spurkeland (2020, s. 163) som skriver at det er relevant å trekke frem lederens evne til å dele sine egne tanker, egne svakheter og egen tvil med sine medarbeidere. Det kan bidra til at kommunikasjonen i miljøet åpner seg, flere kan føle det er lettere å dele uten å få følelsen av å tape ansiktet eller sine svakheter. Knut beskriver at tydelighet kan krasje med de ansattes selvbilde. Det er noe på spill, en risiko å

møte hverandre, opplevelsen av å bli møtt på en ivaretagende måte, eller man kan føle seg angrepet og misforstått. Det som settes på spill er at vi aldri kan vite hvordan det sier eller uttrykker blir tatt imot av den andre (Eide og Skorstad, 2011, s. 69). På en annen side må barnehagelederne skapes en trygg relasjon med sine medarbeidere for å kunne etablere en ønsket tilbakemeldingskultur. Det er som Lene beskriver;

«*Man må evne å få andre med seg*».

På den måten kan de få innflytelse for å påvirke (Spurkeland, 2020, s. 18). En barnehageleder kan ikke lede uten andre, det påvirkningsrommet som foregår mellom mennesker er utgangspunktet for relasjonsledelse. Det er barnehageleders ansvar å utvikle organisatorisk praksis som er basert på moralsk sensitivitet, bevisstgjøring og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis (Moseid & Lund, 3/ 2019). Postmoderne etikk handler om personliggjøring av moralen. Baumann (1993) argumenterer for at mennesker må ta ansvar for svært vanskelige avgjørelser. Med denne tenkningen handler det om at vi bærer med oss ansvaret uansett hva vi velger å gjøre i den gitte situasjonen. Baumann beskriver at moralsk stilling betyr å ta ansvar for *den andre* (Dahlberg et al., 2013. s. 67). Diskursen om meningsskaping er plassert innenfor den etiske holdningen og som er viktig for å skape mening i dialog med andre (Dahlberg et al., 2013. s. 163). Jeg forstår dialog i møte med *den andre* som tilbakemeldingskultur, hvordan formidler vi noe og hvordan tar vi imot og hva er rett eller galt. Det krever tydelig faglig ledelse, og at det settes av tid til at hele personalgruppen kan delta i arbeidet (Lund et al., 2019, s. 15).

#### 4.2.3 Låst kultur kan føre til misslojalitet

Utfordringene som barnehagelederne kommer med handlet gjentagende om relasjoner, relasjoner mellom de ansatte, som igjen kan føre til en låst kultur.

Knut beskriver hvordan *aksept* kan bidra til en låst kultur i organisasjonen.

«*Ja, jeg tenker det er kjempeskummelt hvis en har samme personalet på avdeling eller gruppe over tid. Og hvis de ikke evner og å si fra til hverandre så er det jo en låst kultur, hvor det er*

*aksept. Og så kommer en ny person med sine øyne og tar opp ting, så er det egentlig ganske alvorlig det som foregår».*

Sitatet ovenfor viser hvor viktig det er å ta på seg «andre briller», det handler om å reflektere. Refleksjon kan først relateres til arbeidet som allerede er utført, men når en person kommer som ny på en avdeling og ser det med et nytt blikk så kan det brukes til å styrke eget pedagogisk ståsted, med den hensikt for å undersøke om det er tråd med uttalte verdier i samfunnsmandatet. Morgan (2016, s. 148) skisserer at livet i en bestemt kultur flyter lett så lenge din atferd er i overensstemmelse med alle de uskrevne reglene som gjelder. Bryter du dem, så kan den orden i tilværelsen bryte sammen. Det er viktig å påpeke at kultur er en aktiv prosess som skaper virkelighet, det kan ikke beskrive en enkel side ved en organisasjon. Det er en lang tradisjon i barnehagen der kollegiale samarbeidsformer der hele personalet har stor autonomi. Morgan (2016, s. 139) trekker frem at en organisasjon kan se på seg selv som en sammensveiset gjeng som tror på nytten av å arbeide sammen mot et felles mål. Knut beskriver at det kan komme noen med et nytt blikk en utenfra og ser inn, vil det gradvis komme til syne at man avdekker at det er ganske alvorlig det som skjer. Det er ikke uvanlig i ulike organisasjoner at slike fragmenterte kulturer der folk sier en ting, men gjør noe annet (Morgan, 2016, s. 140). Kultur er ikke noe som kan påtvinges en sosial situasjon. Det handler om utvikling, som et resultat av sosial samhandling. Barnehagelederne beskriver hvordan en personalgruppe som jobber tett sammen i flere år, med en trygg relasjon kan utvikle seg til subkulturer. Morgan (2016, s. 147) beskriver at subkulturer kan vokse frem av at kollegaer har splittede lojaliteter.

På den andre siden handler denne utfordringen om kompetansen som personalet besitter. RP17 sier at alle som arbeider i barnehagen skal sammen bidra til å oppfylle målene og kravene i rammeplanen med utgangspunkt i sine erfaringer og sin kompetanse (KD, 2017, s. 15). Kompetanse kan handle om bevisstgjøringsprosesser, refleksjon kan anvendes for eksempel i arbeid med praksisfortellinger. Refleksjonen kan da ha en umiddelbar funksjon som et bevisstgjørende og som korrigerende element. Det er vesentlig at refleksjonene knyttes til et relevant innhold, det kan være i en personalgruppe som har jobbet lenge sammen over tid og ikke evner å se seg selv utenfra. Det handler om å jobbe for et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø, noe fellesskapet skal utvikle sammen i praksis (Tholin, 2021, s. 131). Strategien frem mot 2030 har regjeringen mål om å heve kompetansen i barnehagene

ytterlige. Et av målene er å jobbe for at barnehagelærerne utgjør minst 60% av de ansatte, og de ønsker at flere med mastergrad. De begrunner at mastergrad er viktig for å styrke faglig og analytisk metodisk kompetanse som kreves for utvikling av barnehagens praksis (KD, 2023, s. 32).

*Knut: «Så blir det sånn ekkokammer i personalgruppen, fordi de mener den har en felles forståelse for hva som er innenfor og hva som er utenfor. Og det kan også være at de har for mye omsorg for kollegaer enn for barna. Og så blir den grensa for hva en krenkelse er viska ut».*

I sitatet beskriver Knut et ekkokammer som kan oppstå i personalgruppen. Et ekkokammer kan i denne sammenhengen beskrives som en sosial boble der personalet omgås bare likesinnede, uten at noen utfordrer meningene deres. Når en personalgruppe besitter en overvekt av ensidig informasjon, for at et ekko skal oppstå handler det om at meninger som føres frem og tilbake igjen og igjen som et «ekko». Utfordringen som oppstår, er når personalgruppen har en «felles forståelse» av hva en krenkelse er uten at noen stiller seg kritisk til refleksjonene og uttalelsene. Da oppstår det en ensidig tanke om hvordan dette skal håndteres i organisasjonen. Hva som er akseptabelt, kommer an på kulturen i barnehagen. I sitatet beskriver Knut at personalet også kan utvikle en større omsorg mellom kollegaer enn for barna. Barnehagelederne drøfter den tette relasjonen som de ansatte har som jobber sammen hele dagen. Den skjerpede aktivitetsplikten kan føre til at ansatte ikke tør å rette kritisk blikk på egen væremåte og hindre at refleksjoner rundt hendelser som de opplever at de ikke lykkes med drøftes. Knut beskriver at kollegaer kan velge og dekke over for hverandre på barnas bekostning. Slik barnehagesektoren er organisert er arbeidsmiljøet gjerne preget av en rådende likhetsnorm, en flat struktur som gjør at personalet prøver å unngå uenigheter eller konflikter. Det kan handle om at man tenker mer personorientert enn saksorientert som gjør at man blir mer sårbar for kritikk (Moen & Gotvassli, 2016, s. 185). Hensikten er å ivareta et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø, men utfordringene som barnehagelederne løfter frem under intervjuet handler om ansatte som tar tilbakemeldingene personlig. Ansatte kan oppleve tilbakemeldinger som moralisering, der den som sier ifra

prøver å fremføre sin egen moralske fortreffelighet i kontrast av den andres mangel på moral (Eide, 2011, s.45).

Barnehageledere har mange viktige oppgaver som skal lede personalgruppen til å motivere personalet og tilrettelegge for at de mestrer kjerneoppgaven i barnehagen, som er å gi barna et tilbud om som RP2017 og barnehageloven krever. For å unngå et ekkokammer, eller for å tilrettelegge for lojalitet blant personalgruppen som sørger for at alle barn får et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø, må lederen tilrettelegge for at personalet våger å tenke selv. Personalet må styrkes i å stille spørsmål og samtidig får reelle tilbakemeldinger (Gotvassli og Skogen, 2019, s. 143). Utfordringen kan være å være kombinere nærhet og tilgjengelighet, men samtidig delegere ansvaret videre til lederteam. Som leder av store enheter eller flere barnehager handler det om å ha tillit og styrke ansatte, gjennom å legge vekt på dette kan det bygges opp en større mottakelighet for refleksjon og endringer, på den måten kan personalet utfordres i sitt ekkokammer (Gotvassli og Skogen, 2019. s. 169).

#### 4.2.4 Sykefravær

Barnehagelederne uttrykker bekymring for det høye sykefraværet i barnehagesektoren. De trekker frem ulike utfordringer med vikarer som ikke har kunnskap om barns utvikling eller de handlingskompetansen som de trenger for å stå i de ulike situasjonene som kan oppstå.

*Kari: «Jeg sitter her og tenker på det her ordet robusthet, vi har snakket mye om at vi etter hvert har fått inn en generasjon ansatte som er mindre robust enn dem som jobba i barnehage før i forhold sykefravær (...) litt sånn gammeldags tenkning da, «at du legger deg ikke ned for småtteri, her er det bare å stå på». Det har jeg vokst opp med. Du går på jobb, sant, hvordan persilleblad er det en fare for at, ikke tåler noen ting? For alt er en krenkelse. Jeg bare spør, syns det er litt interessant».*

Kari trekker frem begrepet robusthet, hun beskriver de yngre ansatte som mer sårbare nå enn de var før i tiden. Det er en tendens til å tilskrive ulike generasjoner forskjellige, og ofte negative karaktertrekk (Gulbrandsen, 2021). Dette kan bidra med å skape motsetninger mellom generasjoner slik som Kari beskriver den nye generasjonen ansatte. Lunde og Brodal

(2022, s.11) vektlegger i boken *Lek og læring i et neuro perspektiv*, barne årenes betydning, de er så avgjørende for en persons muligheter til senere å mestre livet sitt. Videre skriver Lunde og Brodal (2022, s. 10) at når det gjelder læring, spiller lek en viktig rolle, mye tyder på at lek gir det beste grunnlaget for videre læring i skole og arbeidsliv. Fagfolk bekymrer seg for at seksårsreformen har tatt leken fra norske barn og erstattet den med læring av skolefag for tidlig. Bekymringen om økt læringspress i tidlig alder kan føre til psykiske lidelser hos barn og unge. Mye peker på at mange av tenåringene mistrives på skolen og et økende antall dropper ut av skolen, det er et dårlig tegn for et velferdssamfunn som vårt. Betegnelsen robuste barn handler om å gi barn troen på at det er noe verdt. Det handler om å gi en indre tro på at de har en identitet. Livsmestring er et sentralt begrep i RP2017, der barnehagen skal bidra til barns trivsel, livsglede, mestring og følelse av egenverd (KD, 2017, s. 11). Kari trekker frem unge ansatte som ikke tåler noen ting, på en annen side kan en styrke unge ansatte med veiledning, tydelige oppgaver og involvere de møte deres følelser.

Professor Peder Haug ledet evalueringen av reform 97 for Norges forskingsråd (Haug, 2003) sier i et intervju med barnehage.no (Jonassen, 2017) at reformen kanskje først og fremst har hatt en negative konsekvenser for barns læring og utvikling i form av økt stress. Og mye av dette stresset havner i helsetjenesten (Lunde og Brodal, 2022, s. 165). Det er relevant å trekke frem at det er en dagligdags erfaring at vi mennesker er svært forskjellige med hensyn til hva vi tåler av psykiske påkjenninger. Verdibevisst ledelse er en ledelsesform som vektlegger hvilke verdier det er ønskelig å navigere etter. I et fenomenologisk perspektiv vil verdier være forstått de mest personlige og kontekstuelle fenomener som er relatert til praksis. Når de blir artikulert, kan de dermed utgjøre en forskjell i praksis (Aadland og Askeland, 2019, s. 305). Veiledning kan bidra veisøker til å bli mer bevisst sin egen væremåte, bli kjent med seg selv og endre refleksjonsgrunnlag, stadfeste eller endre praksis (Aadland og Askeland, 2019, s. 307). Mona beskriver en sluttsamtale med en vikar, de så på situasjoner i et retroperspektiv, det kan være mange hendelser der en ser på situasjonen i *etterpåkløskapens lys*.

Kari: «Jeg hadde en sluttsamtale med en vikar (...) mest krevende var de dagene hun måtte stå alene og fronte barn som var vanskelig å håndtere, med minimal veiledning som vi ikke har hatt kapasitet til å gi henne, sant».

Det er mange ulike syn på hva en veiledning kan bidra med. Å benytte veiledning kan i mange situasjoner bidra med for å øke bevisstheten om egen praksis, det kan også bidra til læring. på den måten kan man si at veiledning av vikarer er en arena der en kan snakke sammen og tenke sammen om det som kan oppleves som utfordrende eller hva en lykkes med. Vikaren beskriver at det var krevende å stå alene i situasjoner hen ikke mestret. Veiledning kan bidra til at vikaren kunne sett nye handlingsalternativer og det kunne bidratt til økt mestringsfølelse (Mørreaunet, 2019, s. 161). Vikarer i barnehagen som opplever ukjente situasjoner og ikke har erfaringer eller noen handlingsalternativer i situasjoner der man kan føle seg sårbar. Kan bidra til sykefravær, eller at vikarer ikke opplever at de kan stå i arbeid. Barnehageledere må prioritere veiledning og god informasjonsflyt som gjør at vikarer opplever at de kan mestre ulike situasjoner. (Lunde og Brodal, 2022, s.100). Utfordringene vikarene kan oppleve kan også komme av en holdning av arbeide i barnehage ligner hverdagslig arbeid som ikke krever noen spesiell utdanning (Bae, 2018, s. 156).

*Gro: «Det kan virke enkelt å jobbe å jobbe i barnehage.... men det er det ikke. Sånn som du sier at vikarer som skal håndtere barn da, så blir de møtt litt utfordrende».*

Barnehagelærer rollen peker mot en bevegelig rolle, man må være i stand til å skifte perspektiv og posisjon, det handler om å klare å tre frem som et subjekt med egne intensjoner og synspunkter, men samtidig også kunne være et objekt i betydningen i stand til å tilpasse seg og la seg påvirke av barns intensjoner. Essensen er at både barnehageleder og barnehagelærer må være i stand til å bruke seg selv og sin kunnskap tilpasset de barna eller ansatte som de står overfor (Bae, 2018, s. 121). Det komplekse i barnehagen handler om å ha evne til å omgås kaos, evne til nærværende og se det spesielle i det generelle (Bae, 2018, s. 122). God relasjon til de voksne er en viktig forutsetning for at barna skal føle på trygghet og omsorg. Barns utsatte subjektposisjon handler nettopp om når barn står i et maktforhold til voksne og det er kontinuerlig risiko for at barns perspektiver ignoreres eller gjøres ugyldig. Som jeg beskrev i det foregående, er barns subjektposisjon alltid preget av en asymmetrisk relasjon til voksne der barn alltid i større eller mindre grad vil være prisgitt voksnes definisjonsmakt (Østrem, 2020, s. 15).

### 4.3 Betydningen av samarbeid med foresatte

Et samarbeid mellom barnehage og foreldre er en viktig faktor i forståelsen for et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. I forskningsrapporten, Hele barnet, hele løpet; Mobbing i barnehagen er det tydelig at samarbeid om mobbing forutsetter at foresatte og ansatte oppfatter at mobbing i barnehagen er en aktuell problemstilling, dette har også betydning i forhold til hvordan begrepet kan forstås (Lund et al, 2015, s. 18).

*Knut: «Det blir den dialogen som blir viktig da, for det er forskjeller for det som er innenfor normalen, og det som man ikke skal bli utsatt for. Noen foreldre tenker mer på sitt barn enn i gruppen. Så man har denne dialogen med foreldrene for å skape en felles forståelse (...).»*

Sitatet viser at grensene for foresattes innvirkning på barnehagens praksis kan strekkes, når barnehagens verdigrunnlag eller hva som betegnes som barns beste trues, aktiviseres det et behov hos barnehagelederen og i disse tilfellene må en dialog for å veilede foresatte for å tydeliggjøre hva som er innenfor normalen og skape en felles forståelse. Barnehagelederne er opptatt verdier som fellesskap og inkludering, RP2017 viser til at barnehagen skal sikre at barn får ta del i og medvirke i fellesskapet. det kan skape utfordringer hos barnehagelederne når verdier som er så førende rokkes ved. På samme tid skal barnehagen ivareta foreldrenes rett til medvirkning og arbeide i nært samarbeid og forståelse med foreldrene, jf.

Barnehageloven §1 og §4. Samarbeidet skal alltid ha barnets beste som mål og det er et felles ansvar mellom barnehage, personalet og foreldrene. For å skape sammenheng og kontinuitet i barnas liv er det viktig at barnehagen og foreldrene utveksler jevnlig informasjon og erfaringer. Barnehagene er forpliktet til å skape et godt samarbeid med foreldre og ekstra viktig er det å reflektere over at foreldre møter barnehagen med ulike forutsetninger og forventninger. Barnehagepersonalet må derfor ta i bruk ulike strategier i møte med de ulike familiene.

*Lene: «(...) for vi har, vil ikke si klaga, men en god del spørsmål fra foreldre. Det her viste vi kom til å komme, så vi har jobbet forebyggende tema på foreldremøte med relasjonsbygging».*



Det handler mye om å være raus i møte med foresatte, det handler om å ha respekt for ulikheter og erkjenne at ingen er perfekte. I møte med de ulike spørsmålene må vi møte med hverandre med respekt og en ikke-dømmende holdning (Lund og Helgeland, 2020, s. 155). Det handler om å skape gode relasjoner i møte med foresatte. For å skape gode relasjoner må man åpne opp for slik at foresatte bidrar som ressurspersoner. Spørsmålene som Lene beskriver barnehagen får fra foresatte, kan forebygges ved å bruke ressursene som foresatte har. Det er funn i forskningsrapporten til Lund et al (2015) som viser at en stor andel foresatte og ansatte har en holdning til fenomenet mobbing som er overdrevet og unødvendig å ta opp. Barnehagelederne beskriver også i fokusgruppeintervjuet at det ikke er tradisjon for å bruke begrepet mobbing i barnehagesammenheng, de beskriver at det er mer vanlig å benytte begrepet i skolesammenheng. Med en slik forståelse kan det føre til utfordringer i samarbeidet mellom barnehage – foresatte når konkrete situasjoner der mobbing skjer, barnehagen skal undersøke saken og så langt det finnes egnede tiltak sørge for at barnet får et trygt og godt barnehagemiljø. Foresatte var mer konsekvent villig til å bruke begrepet mobbing når barnet opplever utestengelse, viser funn i forskningsrapporten Hele barnet, hele løpet (Lund et al, 2015, s. 24).

Moe (2016, s. 72) skriver i boken *Dialoger og helsebyggende relasjoner i barnehagen*, vi har ansvaret for å respondere på det som skjer. I dette tilfelle kan ikke barnehageleder abdisere fra sitt ansvar, men må forholde seg det som skjer i barnehagen. Videre skriver Moe (2016, s. 73) at dialogen er følsom for konteksten, som jeg skrev i innledningen er at mobbing er begrep som vi alle fleste kjenner til, og berører oss. Gjennomgående i denne forskningen har det kommet frem at et ord eller begrep kan ha mange ulike meninger avhengig av hvor det blir plassert, i hvilken sammenheng og sammen med andre ord. Gjennom dialog kan språket gi oss ulike perspektiver og begreper som gjør det lettere å organisere erfaringene våre. Språket gjør det mulig å sette ord på, huske og reflektere over erfaringene. Språket, tekst og handling gir imidlertid mening bare når de tolkes. Begrep endres over tid og det endres i ulike settinger (Steinsholt, 1997). Det igjen at betydningen av begrep endres over tid. Lene beskriver her en endring hos foreldre som hun opplever har skjedd over tid:

Lene: «(...) det er en annen type foreldregenerasjon som har helt andre forventninger. Så det er enda viktigere at vi har kompetanseutviklingen. Men her kommer vi tilbake til hvor viktig

*det er at vi som leder hele tiden jobber med kompetanseutvikling på akkurat det her. Jeg har hatt foreldre nå som spør: Kan alle dine ansatte reparere relasjonsbrudd? hehe, jeg kan jo ikke...de øver på det, ja, kan jeg si, men kan ikke si om alle er check out».*

Sitatet over kan forstås som en beskrivelse av foresatte som har flere forventninger nå enn før til barnehagen. Barnehagelederne definerer foresatte som viktige aktører med klare forventninger. Foresatte kan nå velge å søke barnehageplass ut ifra beliggenhet eller pedagogisk innhold, informasjonen om de ulike barnehagene ligger lett tilgjengelig for alle sammen på internett. Barnehagelederne opplever at foresatte nå kommer med flere spørsmål og bekymringer etter endringen i barnehageloven. Videre forteller barnehagelederne at de har behov for kompetanse for å kunne stå i de ulike forventninger.

Gotvassli (2021, s. 29) beskriver utadrettet barnehageledelse i betydning av ledelse, retter blikket mot og knytter relasjoner til aktører i barnehagens omgivelser. Ifølge Gotvassli (2021, artikkel 2) er det lite forskning på utadrettet ledelse. Barnehageledernes oppfatninger av foresattes forventninger passer i stor grad til barnehagens verdigrunnlag, som handler om å møte barnets behov for omsorg, trygghet, tilhørighet og anerkjennelse. Ledelse vil på bakgrunn av denne være en meningssskapende virksomhet. Barnehager mot 2030, strategi for barnehagekvalitet henviser til ulike rapporter som viser at barnehagene i liten grad planlegger det pedagogiske arbeidet på grunnlag av observasjoner, dokumentasjon og systematisk vurdering av egen praksis. Dette kan skyldes for svake profesjonelle læringsfellesskap og for lite tid (KD, 2021, s. 14).

Dagens regjering ønsker å bidra til en sterkere ledelse i barnehagene, og styrke læringsfellesskapet, deres mål er at alle barnehageledere skal ha lederkompetanse (KD, 2023, S. 33). Børhaug et al., (2018,s. 83) sier at det er en utfordring i barnehagene at nær en tredjedel av ansatte ikke har relevant utdanning. Lene beskriver at det er nødvendig med kompetanseutvikling for å stå i samarbeid med foresatte. Det er flere barnehagelærere som har mastergrad, og regjeringen har ambisjoner om at andelen barnehagelærere og barnehageledere med mastergrad skal øke enda mer mot 2030. Dette kan bidra med å styrke barnehagens systematiske pedagogiske arbeid og til en mer kunnskapsbasert praksis (KD, 2021, s. 15).

#### 4.3.1. Tillit mellom barnehage – hjem

Dialogen mellom barnehage og hjem er viktig for å kunne møte de ulike forventningene. I rapporten *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*, beskrives en relasjon mellom foresatte og barnehage som består av en kunde – bruker maktrelasjon. En slik relasjon gir foresatte en makt over barnehagen, som igjen kan bidra til at foresatte har en større innflytelse på barnehage tilbudet (Børhaug m fl., 2018, s. 173). Med andre ord, foresatte har sannsynligvis forventninger til at barnehagens setter tydelige grenser for barnas atferd for å hindre at mobbing oppstår (Lund et al, 2015, s. 24). FUB sier at årsaken til at de opplever en økning i henvendelser omkring foreldresamarbeid har med at foreldre er blitt mer bevisst sin medvirkningsrett og et engasjement omkring barnas hverdag i barnehagen (Opinion, 2014) (Børhaug m fl., 2018, s. 176). En slik endring i relasjonen mellom barnehage – hjem viser et behov for å synliggjøre og konkretisere kompetanse hos personalet for å styrke samarbeidet.

*Lene: «For det er ikke så lett å si det som pedagog når foreldrene vet at jeg har den utdannelsen, og så sitt begge foreldrene og er spesial psykologer. Det har jeg vært med på, "da kommer du litt til kort, da kan du gjøre».*

Lene beskriver en usikkerhet rundt sin egen profesjonsrolle. Jeg forstår det slik at hun har en forståelse av at kunnskap og ferdigheter som er tilegnet gjennom høyere utdanning er det viktigste forutsetninger for å kunne utføre yrke på en kompetent måte. I møte med de foresatte med høyere utdanning opplever Lene at foresatte besitter mer kunnskap enn hun selv. I barnehager kan antagelsene for et bedre samarbeid være tillit, tillit gjør det mulig å bygge på hverandres arbeid. Tillit til profesjonelle innebærer å stole på kompetanse, men i Lene sitt utsagn forstår jeg det slik at lederen her undergraver sin egen kompetanse i frykt for å møte noen som hun opplever besitter høyere kompetanse og kunnskap (Grimen, 2013, s. 200).

Det er uklart hvilke yrkesgrupper som skal kalles profesjoner (Grimen, 2013, s.203), stillinger som barnehageleder kreves formell utdanning innen pedagogikk. Som barnehagelærer har man et forvalteransvar og betinget tillit ovenfra åpner et rom for bruk av skjønn, noe som er et definatorisk trekk ved profesjonell yrkesutøvelse. Den som utøver skjønn, resonnerer om særskilte tilfeller for å komme frem til en begrunnet konklusjon om hva som bør gjøres. Det

vil si at barnehagelederen forvalter å utvise dømmekraft og kan ta fornuftige beslutninger.

Lene beskriver samtidig at hun må *stå støtt i foreldrenes forventninger da*.

Jeg forstår det som at barnehagelederen må ta det frihets rommet som hun er tildelt for å kunne forvalte samfunnsmandatet (Grimen & Molander, 2013, s. 182). *Knut: Det blir den dialogen som blir viktig da, for det er forskjeller for det som er innenfor normalen og det som man ikke skal bli utsatt for.*

Samtlige av barnehagealdrene snakker om en god dialog med foresatte som en viktig. Gro sier det handler om å bevisstgjøre foresatte om hvor viktig de er for å jobbe med et inkluderende fellesskap for barna: *Det å bevisstgjøre foreldrene om at de blir støttespillere da*. Godt forebyggende arbeid mot mobbing involverer foresatte slik at de sammen med barnehagen kan bidra til at ingen barn opplever å bli utestengt fra det sosiale fellesskapet. Forsknings- og utviklingsprosjektet: «Dialog og samarbeid i arbeidet mot mobbing» har sitt utgangspunkt i forskningsprosjektet «Hele barnet, hele løpet, Mobbing i barnehagen» (Lund, Helgeland, Kovac, Nome, Cameron, Godtfredsen, 2015). Lund et al (2019, s. 15) viser til at en god dialog kjennetegnes av at meninger nyanseres og utvides og at tema som diskuteres kan komme frem i nytt lys. Mona løfter frem hvor viktig denne dialogen er, hun beskriver her at barnehagen har et syn på at robuste barn er viktig.

*«Sant ja... så man har denne dialogen med foreldre, derfor er jo som du sier robuste barn er kjempeviktig, skal du klare samfunnet må du ha en viss pondus».*

Når man møtes i en dialog omkring mobbing og krenkelse vil man møte ulike følelser, tanker, verdier og opplevelser. Når barnehagelederen beskriver at robuste barn er viktig, er det viktig å være åpen for at det som kan være forskjellig fra hva du selv tenker. Som leder vil det alltid foreligge en uvisshet om budskapet ble mottatt slik det ble forsøkt formidlet. Det krever at relasjonen er preget av symmetri, understreker Lundestad (2013, s. 226). I mange relasjoner er imidlertid forhold i utgangspunktet asymmetrisk, slik som i barnehagen i møte med foresatte for eksempel. Samtlige av barnehagelederne uttrykker at de er positive til endringene i barnehageloven, de trekker frem aktivitetsplikt og handlingsplan som et godt verktøy i møte med foresatte og personal. Det kan bidra med å trygge den usikkerheten som oppstår i møte

med situasjoner som krever at dialogen blir oppfattet slik man formidler det og som foresatt kan det bidra med å utjevne den asymmetriske relasjonen.

*Knut: «Det er en veldig fin prosess og så er det en sånn plan over hvordan du gjør det. Det har ikke noe å si om det er reelt eller ikke, du gjør det og så gjennomfører du det. Så får du på en måte en avklaring i forhold til det, og da blir foreldre mer trygge på det og da».*

Her poengterer Knut viktigheten av dokumentasjon. Når myndigheter, eier og bruker stiller samme likeverdige krav til institusjoner med ulike didaktiske forutsetninger, øker kravet til dokumentasjon (Mostad et al., 2021, s. 26). Alle barnehager har årsplan, den skal synliggjøre den enkelte barnehages forståelse av rammeplanen og vise synliggjøring av mål og innhold som rammeplanen fordrer. Men det betyr ikke at det nødvendigvis at det som er planlagt i årsplan er praksis, dokumentasjon av sammenhengen mellom det som står i årsplan og det vi faktisk gjør er den store utfordringen for barnehagepersonalet. Knut beskriver at foresatte blir mer trygge og opplever prosessen med handlingsplan som en tydelig plan. Dette kan også sees på som foresatte opplever og bli anerkjent i møte med sine bekymringer, Axel Honneths teori om anerkjennelse beskriver at anerkjennelse må være grunnholdningen som gjenspeiles i all kommunikasjon. Viser man en anerkjennelse vil det bidra til at de involverte opplever seg hørt og forstått (Lund & Helgeland 2021, s. 43).

Gjennom lovendringen blir det stilt krav til systematisk dokumentasjon, både på organisatorisk og individnivå. Det blir av stor betydning at personalet i barnehagen kan beskrive og begrunne sine pedagogiske valg. Dokumentasjonen kan være et middel for å få frem ulike oppfatninger, men også åpne for en kritisk og reflekterende praksis (Mostad et al, 2021, s. 26). Refleksjon i etterkant er et viktig element her, her må det også være rom for foresatte sine perspektiver. Ved å bevisstgjøre verdiene sine gjennom refleksjon over intensjoner, praksis, konsekvenser av handlinger og hvilke verdier som er førende i barnehagen, vil kunne øke samarbeidet mellom barnehage og hjem. Foresatte vil føle seg hørt og oppleve en større tillit og trygghet til barnehagen (Aadland & Askeland, 2020, s 15).

## 5 Oppsummerende drøfting

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på funn i datamaterialet som er gjort rede for i kapittel fire i lys av oppgavens problemstilling.

*Hvordan forstår barnehageledere begrepene i barnehageloven kap.8, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen av endringene i barnehageloven?*

Forskningen har hatt som utgangspunkt en bevisstgjøringsprosess og bygger på et ønske om begrepsforståelse og implementeringsprosess i barnehagesammenheng. Jeg har rettet fokuset mot et fenomen som ofte vekker sterke meninger og følelser. Jeg har en fortolkende studiet mot barnehageleders begrepsforståelse og hvordan de som ledere har erfart ledelse av implementeringsprosess av kapittel 8 i barnehageloven. Mine funn peker på en kompleksitet, når det kommer til begrepsforståelse og ved implementeringsprosessen. Jeg hadde ikke intensjon om å finne noen sannheter, men jeg har forsøkt å finne forståelser og erfaringer gjennom ledernes opplevelser.

Jeg har gjennom barnehagens rammefaktorer og teorikapittelet benyttet Dan Olweus, Erling Roland og Ingrid Lund sin forskning og definisjon på mobbing. I rapporten «Hele barnet – hele løpet» ønsket de å åpne opp for en debatt med sin definisjon på mobbebegrepet i barnehagen. De legger vekt på at definisjonen om mobbing som legges frem i forskningsrapporten ikke skal erstatte etablerte definisjoner, men at deres definisjon skal bidra til å utvide forståelsen av mobbing (Lund et al, 2015. s. 46). Jeg har ikke som hensikt med denne studien og debatterer med bakgrunn i forskningsprosjektet «Hele barnet – hele løpet» (2015), men den har blitt benyttet som et teoretisk bakteppe.

### 5.1 Begrepenes kompleksitet

Drøftingen viser at begrepsforståelse er et komplekst tema for lederne og at fenomenet mobbing og krenkelse er utfordrende i barnehagesektoren, det viser seg tydelig frem i datamaterialet. Barnehagelederne fremhevet at barna skal bli sett, hørt og være en del av fellesskapet i barnehagen fellesskapet. Det handler om å være menneske sammen med andre. Utfordringene er hvor grensene går for hvor mye som er en del av barnas livsmestring prosjektet, om mestring og selvstendighet, som *å øve seg*. Lederne sier at barna må øve seg på å si fra, men samtidig beskriver lederne at små barn ikke kan uttrykke seg på samme måte

som voksne. Lederne legger vekt på at voksne i barnehagen skal ta ansvaret for å ivareta barna.

Samtlige av barnehagelederne var enig i at det ikke er tradisjon for å benytte begrepet mobbing i barnehagen. Dette kan komme av forståelsen av mobbing som befinner seg i et paradigmeskifte. Definisjonen av mobbing i det første paradigme er tydelig, det er flere kriterier som kan og bør være til stede for å definere noe som mobbing. Barnehageledernes forståelse av begrepet mobbing ligger nærmest i det første paradigmet, de er enig i at mobbing handler om gjentakelser, over tid og flere involverte.

Når barnehagelederne snakker om barnas rett til å bli hørt og behovet for å være i fellesskapet forstår jeg det slik at de forstår mobbing som handlinger som hindrer barn opplevelsen av å være en del av fellesskapet eller muligheten til medvirkning. Som er nærliggende i det andre paradigmet. Behov for tilhørighet er et grunnleggende behov for mennesker, det kan knyttes tett opp til mobbing som fører til utenforskap. Der mobbing skjer, vil det alltid være noen som ikke opplever å føle seg som en betydningsfull deltaker i fellesskapet (Lund et al, 2017, s. 14).

Definisjonen av mobbing i det andre paradigme er inkluderende og ivaretar barna, den har mer åpne rammer for tolkning. Ledernes forståelse av denne definisjonen er vid, den dekker et stort spekter av ulike situasjoner og lederne drøfter ulike situasjoner som de definerer som krenkelser. De opplever at krenkelser som litt mindre alvorlig. Lederne uttrykker igjen uklare grenser for hva de vil definere som mobbing eller krenkelser. Definisjonen av mobbing i *andre paradigme* er mer flytende, det legges mer vekt på de voksne, på deres holdninger og handlinger. Problemer kan oppstå når flere mennesker har et stort spekter av ulike forståelser av samme fenomen, da kan man risikere at begrepet mobbing mister sin betydning. Det blir komplisert og en usikkerhet i hva en skal vektlegge (Sætra, 2019). Nettopp fordi språk kan i mange tilfeller være vagt, vil det være naturlig at begreper også endres over tid, slik har mobbing begrepet også endret seg gjennom paradigmeskiftet. På norsk kan en slik endring beskrives som *begrepsutvidelse* (Sætra, 2019).

I Olweus sine kriterier for å definere hva som er mobbing, var det et viktig kriterium at det var gjentakende og over tid. Det vi ser i nå faglige diskusjoner er at de kriteriene ser man mer bort ifra (Lund & Helgeland, 2020, s. 15) (Lund et al, 2015, s 45) (Lund, Helgeland & Kovac,

2017.s.6 ). Dette kan være en grunn til at barnehagelederne opplever at endringene i barnehageloven er litt voldsomme, rammene for å definere noe som mobbing vid og omfatter da flere ulike situasjoner. Barnehagelederne beskriver at når en benytter begrepet mobbing i barnehagen blir mer alvorlig, dette kan det komme av en usikkerhet på hvilken forståelse de har for begrepet.

Anerkjennelse av barn som subjekter handler blant annet om at man anerkjenner ulike perspektiver som gyldige. Anerkjennelse innebærer å forholde seg til barn som et autentisk subjekt, det forutsetter en gjensidighet (Østrem, 2020, s.40). Honneth (2008) sin forståelse av anerkjennelse har nyttige perspektiv for å kunne ivareta barns subjektive opplevelser og medvirkning. Å se *den andre*, handler om den grunnleggende voksenrollen, eller en god rollemodell slik som barnehagelederne beskriver. Det er en rolle som holder et ansvar, ansatte skal se, støtte og veilede i ulike situasjoner slik at barnet mestrer og blir mer robust i møte med motgang. Lederne snakker om robuste barn, jeg tolker at det handler om støttende voksne.

Det er her kompleksiteten utfordrer relasjonene subjektene inngår i vil alltid være preget av maktstrukturer. Det asymmetriske forholdet mellom barn og voksne gjør at barn har en spesielt utsatt subjektposisjon. Når lederne beskriver en manglende tradisjon for å bruke mobbebegrepet i barnehagen eller stiller spørsmål om *erting* er mobbing. Kan små barn som står i en asymmetrisk relasjon til voksne, inngå i en anerkjennende relasjon. Barn er prisgitt de voksnes valg og de kan i begrenset grad velge å gå ut av relasjonen de er definert inn i (Østrem, 2020, s. 43).

## 5.2 Nærledelse

Ved drøfting av datamaterialet og teori var det tydelig at deres rolle som tilgjengelige ledere er en viktig faktor for implementeringsprosessen. Barnehagelederne beskriver en tilgjengelighet som å *ta vakter ved behov, være på gulvet, se og stille spørsmål*. De beskriver også et ønske om å være så tett på menneskene og praksis som mulig. Mitt inntrykk er at barnehagelederne har god erfaring og besitter mye kunnskap om behovet for tilstedeværelse. Utfordringene som barnehageledere forteller handler om ledelse av flere hus, tilgjengelighet og det å kunne være til stede utfordrer betingelsene for nærledelse i seg selv.



Det er tydelig sammenheng mellom de teoretiske betraktningene og det komplekse i begrepsforståelsen. Hvordan voksne forstår barns uttrykk, atferd, styrker og utfordringer i relasjoner gjenspeiler hvordan de ansatte i barnehagen forstår barns følelsesuttrykk. En forutsetning for at barnehagelederne skal kunne lede implementeringsprosess med utgangspunkt i at de ansatte i barnehagen skal forstå barns følelsesuttrykk, handler om hvilken forståelse de selv har for begrep som mobbing, krenkelser og nulltoleranse.

Kompetanse ble trukket frem som en forutsetning for å kunne skape en bredere begrepsforståelse. Barnehagelederne trekker frem det å være i bevegelse for å unngå de private praksisene. Det handler om at uttalte intensjoner om å ville det gode for barn er ikke ensbetydende med å ivareta barns rett til anerkjennelse (Østrem, 2020, s. 48). Både samarbeidsklimaet mellom medarbeidere, foresatte og tilbakemeldingskulturen vil være avgjørende for hvordan ansatte ser og håndterer når noen mobber eller krenker barn. Ansatte jobber tett på hverandre, det å skape en kultur for å ta opp temaer i personalgruppen som handler om hvordan den enkelte ansatte møter barn kan fort skape utfordringer for samarbeidskulturen, og tilbakemeldingskulturen (Lund et al, 2019, s. 53).

### 5.3 Barnehage – hjem – samarbeid

Foreldresamarbeid var en gjennomgående faktor for implementeringsprosessen som lederne trakk frem. Lederne beskriver en ny generasjon, en generasjon som bryr seg om barna sine og de oppsøker barnehagen for mer dialog og kunnskap nå enn før. Det er ingen tvil om at foresatte har fått brukermakt nå enn før, både gjennom utbredelsen av brukerundersøkelser, foreldreundersøkelser og henvendelsene til FUB og i økt andel barnehageplasser (Børhaug m fl., 2018, s. 180). Det er barnehagen som er den profesjonelle parten som har det overordnet ansvaret i samarbeidet med foresatte. Foresattes medvirkning berører autoritetsforholdet i barnehagen, Foresatte som besitter mye kompetanse, stiller inngående spørsmål om ledelse og personalets kompetanse er noe barnehageleder beskriver som utfordrende og stå i. Praksisen kan bli utfordret når det åpnes opp for at foresatte kan stille spørsmål, kommunikasjonen mellom barnehagen og foresatte har endret seg. Noe som lederne beskriver, kan være stressende eller belastende for personalet.

Lederne trekker frem veiledning som de gir foresatte som en viktig faktor for tillit, det handler om en gjensidighet. Noen ganger innfrir forventningene og noen ganger ikke, det kan føre til

konflikter eller større bekymring hos foresatte (Lund & Helgeland, 2020, s.153). Tillit blir et nøkkelord, det er et begrep som er vanskelig å konkretisere, men det handler om en aksept for andres verdi og som har en intensjon for å ikke krenke den andre (Løgstrup, 1999)(Lund & Helgeland, 2020, s. 151).

#### 5.4 Studiens begrensninger og implikasjoner

I dette kapittelet skal jeg belyse forskningens begrensninger, behov for videre forskning og forskningens implikasjoner. Formålet med forskningen er en bevisstgjøringsprosess, og bidra til økt kunnskap om begrepsforståelse av mobbing, krenkelse og nulltoleranse. Jeg søker også barnehageleders erfaring av implementeringsprosessen, hvordan de legger til rette for å skape et felles språk blant ansatte. Formålet med forskningen imøtekommes gjennom drøftingen i kapittel 4.

Jeg har i denne forskningen måtte gjøre flere avgrensninger, som legger begrensninger på datamaterialet som presenteres. Forskningens datamateriale kan ses både som en styrke og en begrensning. Jeg har kun gjennomført et fokusgruppeintervju, med fem barnehageledere alle i kommunale barnehager. Selv om denne forskningen kan bidra til en innsikt i kompleksiteten og utfordringer med begrepsforståelse og samtidig skape en felles forståelse blant alle ansatte, er det behov for mer forskning for å skape en diskusjon og belyse omfanget av fenomenet. Jeg vil også påpeke at mine spørsmål til fokusgruppeintervjuet kunne vært mer presise. Jeg har gjennom denne forskningsprosessen lært mye og da jeg utformet intervjuguiden satt jeg ikke på like mye kunnskap som nå.

Forskningen har gjort meg bevisst på hvor viktig det er som profesjonsutøver å være bevisst på subjektive ulikheter for å skape et felles språk i organisasjonen. Det finnes mye forskning i barnehagesektoren på fenomenet mobbing, men den bevisstgjøringsprosessen som jeg belyser gjennom denne forskningen må starte før det forebyggende arbeidet ved hver enkelt barnehage. Ikke minst har jeg blitt mer bevisst på hvor viktig det er for profesjonsrollen og stå stødig i sitt faglige skjønn i møte med det pedagogiske arbeidet og i møte med foresattes ulikheter.

En generell implikasjon av forskningen er knyttet til forståelsen av begrep og hvordan dette har innvirkning på hvordan barnehager arbeider med mobbing, krenkelser, nulltoleranse og

implementeringsarbeid. Funnene viser at definisjonen av mobbing har de siste årene vært gjennom et paradigmeskifte, som bidrar til å skape en utfordring hos barnehageledere og ansatte. Videre opplever barnehagelederne et behov for å være nær praksis, det kan være en avgjørende faktor for å lykkes med implementering. Barnehagelederne uttrykker at det er utfordrende og være tilgjengelig og til stede i alle grenseland situasjoner, det er et uttrykt behov for at personalet tar ansvar selv. På den måten delegeres ledelse nedover i organisasjonen (Brunstad, 2013, s. 36).

## 6 Avslutning

Denne studien har hatt som ambisjon å synliggjøre barnehageleders begrepsforståelse og erfaring av implementeringsprosessen av kap. 8 i barnehageloven. Jeg har forsøkt å få frem ledernes forståelse og erfaring gjennom fokusgruppeintervju og på den måten prøvd og fortolke deres uttalelser. Gjennom dette fikk jeg som forsker ny innsikt i hvilken forståelse barnehageledere har for mobbing, krenkelse og nulltoleranse og dens prosess til en felles forståelse for barnehagen som institusjon. Begrepsforståelse er komplekst og i møte med barnehagens rammebetingelser utfordres lederne med nærledelse og implementering, noe som er sentrale funn i forskningen.

Det hadde vært interessant å utvide studien og inkludere både barns og foresattes perspektiver og undersøke om deres stemmer hadde bidratt med flere funn på å belyse kompleksiteten i begrepsforståelsen. Det hadde også vært spennende med feltstudie, det kunne løfte frem ulike perspektiver og nyanser i forhold til nærhet til praksis i kultur og fått en levende beskrivelse av fenomenet i sitt naturlige miljø. Funnene som ble gjort i denne studien indikerer nettopp det som Lund et al etterlyser i sin forskning: Hele barnet, hele løpet – mobbing i barnehagen (2015), der et behov for begrepsforståelse er nødvendig. Det nye kapittel 8 i barnehageloven er ikke juridisk komplisert, men den er mer menneskelig komplisert.

## 7 Litteraturliste

- Aaland, E & Askeland, H (red.) (2017). *Verdibevisst ledelse*. (1.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Aaseth, H. M. S., Elvethon, E., Løkken, I. M., Nilsen, T. R., Moser, T. (2021) *Mobbing i barnehagen- en kunnskapsoversikt*. Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning. Universitetet i Stavanger. <https://www.nkfb.no/wp-content/uploads/2021/03/Mobbing-i-barnehagen-en-kunnskapsoversikt.pdf>
- Akslen, Å. N. (2014). *Kan filosofen Michel Foucault få barnehageplass?* Prismet.
- Bae, (2018). *Å se barn som subjekt - noen konsekvenser for pedagogisk arbeid i barnehage*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvenser/id440489/>
- Barnehagen for en ny tid.(2023). *Nasjonal barnehage strategi mot 2030*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbc630c749abb8959/no/pdfs/barnehagen-for-en-ny-tid.pdf>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehagen (LOV-2005-06-17-64)*. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Brunstad, P. O. (2013). *Klokt lederskap*. (1.utg. 5.opplag.). Gyldendal akademisk.
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2013). *Beyond quality in early education and care. Languages of evaluation*. Routledge.
- Eide, S. B. & Skorstad, B. (2011). *Etikk – til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K. A. & Moe, T. (2020). Pedagogiske ledere og godt faglig skjønn. Vol 14. NO. 1. (s. 39 - 55). Nordisk tidsskrift for utdanning og praksis.
- Granrusten, P. T. (2016). Styrernes profesjonelle identitet. K, Moen, K-Å. Gotvassli, P.T. Granrusten (Red.). *Barnehagen som læringsarena – mellom styring og ledelse* (s. 215 – 233). Universitetsforlaget
- Grimen, H (2013). Profesjon og kunnskap. A. Molander, & LI, Terum (Red.). *Profesjonsstudier*. (s. 71- 86).Universitetsforlaget.
- Gulbrandsen, C. (2021). Dette mener forskerne kan skape motsetninger mellom generasjoner. Velferds Forskningsinstitutt. NOVA <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/motsetninger-mellom-generasjoner>
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Gyldendal Akademisk.

- Haslam, N (2016) *Concept Creep: Psychology's Expanding Concepts of Harm and Pathology*. *Psychological Inquiry*, 27:1, 1-17
- Henriksen, J.-O. (2004). Emmanuel Lévinas: Den andre gjør meg til den jeg er. I K. Steinsholt, & L. Løvlie (red.), *pedagogikkens mange ansikter. Pedaogisk idéhistorie fra antikken til det postmoderne* (s. 527-539). Universitetsforlaget.
- Jebsen, J. K. (Red.) (2020). *Barnehageloven og forskrifter - med forarbeid og tolkninger*. (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Johansen. T. (2017). Seksårsreformen 20 år etter: – Gi seksåringene førskolen tilbake. Publisert i Barnehage.no. <https://www.barnehage.no/adhd-atferd-forskning/seksarsreformen-20-ar-etter--gi-seksaringene-forskolen-tilbake/102869>
- Johansson. K. (2016) Mellom hermeneutikk og fenomenologi - et essay i vitenskapsteori. Norsk forening for musikkterapi. <https://www.musikkterapi.no/2-2016/category/Musikkterapi+2-2016>
- Kalstad. S. (2022) *Eksamen MLVFM5020*. Siren Kalstad
- Kasin, O. G. (2022). *Barnehagelærere med masterutdanning: Omfang, rekruttering og tilrettelegging i barnehagen*. Oslo: Oslo Metropolitan University. <https://hdl.handle.net/11250/3028033>
- KS (2020). Om 10 – faktor. <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/et-vellykket-10-faktor-arbeid/om-10-faktor/>
- Kunnskapsdepartement. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo. PEDLEX: Norsk skoleinformasjon.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Gyldendal.
- Kvalitet i barnehager. *Rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet*. Høsten 2012.
- Kvistad, K & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen akademiske forlag.
- Ljunggren, B. Moen, K. H, Seland, M. Naper, L. Fagerholt, A.R. A. Leirset, E. & Gotvassli, K-Å. (2017). Rapport nr 2/2017; *Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger*. Dronning Mauds Minne
- Ljunggren, B. og Moen, K.H. (2021). Meningsskapende lederpraksis i møte med ytre krav og forventninger. W. Iversen, B, Ljunggren og K. H. Moen. (Red.). *Utadrettet barnehageledelse*. Universitetsforlaget.
- Lund. I. (2022, 24 oktober). *Trenger vi egentlig mobbebegrepet?* Universitet i Agder <https://www.uia.no/forskning/kronikker/trenger-vi-egentlig-mobbebegrepet>
- Lund, I. Helgeland, A. Kovac, V. (2017). ol. 11, Nr. 3. Art. 5 «På vei mot en ny forståelse av mobbing i et folkehelseperspektiv». (1.utg.). Acta Didactica Norge

- Lund, I.(red.). Godtfredsen, M. Helgeland. Nome, D. Ø. Kovac, B.V. Cameron, D.L. (2150) *Helebarnet, hele løpet; mobbing i barnehagen*. Kai Hansen trykkeri
- Lunde, C. & Brodal, P. (2022). *Lek og læring i et nevro perspektiv. Hvordan gode intensjoner kan ødelegge barns lærelyst*. Universitetsforlaget.
- Lundestad, M. (2013). Kapittel 8, Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Manifest mot mobbing (2002). Oslo. Utdannings- og forskningsdepartementet.
- Manifest mot mobbing (2003).  
Aktivitetsrapport. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/manifest-mot-mobbing-aktivitetsrapport/id106012/>
- Manifest mot mobbing (2011–2014).  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/grunnskole/manifestmotmobbing20112014.pdf>
- Martinsen, Ø. L.(2020). *Perspektiver på ledelse*. (5.utg.).Gyldendal.
- Melvold, L. (Red.) (2020). *Barn er budbringere. En veiviser til psykisk helsefremmende barnehager*. (1.utg.).Kommuneforlaget AS.
- Moe, M. (2016). *Dialoger og helsebyggende relasjoner i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Moe, M. Mørreaunet, S & Nissen, K. (2023) *Barnehageledelse i bevegelse*. Fagbokforlaget.
- Moen, K H, Gotvassli, K-Å & Granrusten, P T. (2016). *Barnehagen som læringsarena*. Universitetsforlaget.
- Moen, K & Granrusten, P.T. (2019). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. Skogen. E. (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 111 – 138). Fagbokforlaget.
- Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. (1.utg. 5 opplag.). Gyldendal akademisk.
- Mostad, V. Skandsen, T. Wærness, JI & Lindvig, Y. (2021). *Entusiasme for endring i barnehagen*. (2.utg.).Gyldendal.
- Moseid. L. A. & Lund. I. (2019). *Styrerens fem viktigste grep for å forebygge mobbing*. Hentet fra: Første steg. 3/2019
- Moules, N. J. McCaffrey, G. Field, J. C. & Laing, C. M. (2015). *Conducting hermeneutic researc*. Peter Lang Publishing.

- Naper, L. R., Myhr, A., & Haugset, A.S. (2022). *Spørsmål til barnehage – Norge 2021*. SINTEF.
- NESH. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/en/about-us/our-committees-and-commission/nesh/>
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Nissen, K, Moe, M & Mørreaunet, S. (2020). *Barnehageledelse i bevegelse – nær/ ledelse i praksis*. (Vol. 29, nr. 3, 69–88.). Utbildning & Demokrati
- NOU (2015:2). *Å høre til. Virkemidler for et trygt psykososialt skolemiljø*. Finansdepartementet og Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/35689108b67e43e59f28805e963c3fac/nou/pdfs/nou201520150002000dddpdfs.pdf>
- Nyeng, F. (2018). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget
- Olweus, D. (1997). *Mobbing i skolen : Hva vi vet, og hva vi kan gjøre*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Postholm, M, B & Jacobsen, D, I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. Cappelen Damm akademisk.
- Prop.96 L (2019-2020). *Endringer i folkehøyskoleloven, barnehageloven og voksenopplæringsloven m.m. (samleproposisjon)*. Kunnskapsdepartementet.
- Prop. 96 L (2019–2020). *Endringer i folkehøyskoleloven, barnehageloven og voksenopplæringsloven m.m. (samleproposisjon)* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-96-l-20192020/id2699851/?ch=7>
- Roland, E. (1983). *Strategi mot mobbing*. Universitetsforlaget.
- Roland, E. (2007). *Mobbingens psykologi. Hva kan skolen gjøre?* Oslo. Universitetsforlaget.
- Roland, P., & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. (1.utg.). Gyldendal.
- Ruud, E. B. (2010). *Jeg vil også være med! Lekens betydning for barns trivsel og sosiale læring i barnehage*. Capellen akademisk forlag.
- Schott, R. M. & Søndergaard, D. M. (2014). *School bullying: new theories in context*: Cambridge University Press.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse*. 5.utgave. Universitetsforlaget.



- Stark, B., Stegmann, D., Magin, M. & Jürgens, P. (2020). *Are Algorithms a Threat to Democracy? The Rise of Intermediaries: A Challenge for Public Discourse*. Berlin: AlgorithmWatch. <https://algorithmwatch.org/wp-content/uploads/2020/05/Governing-Platforms-communications-study-Stark-May-2020-AlgorithmWatch.pdf>
- Statistisk sentralbyrå, Barnehager. Endret 21.mars.2023.  
<https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- Stokland, D. & Værnor, K. (2015). *Ledelse og styring - to forskjellige verdener?* Idunn.  
<https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN0809-750X-2015-02-16>
- Sætra, E. (2019). *Hva er mobbing? Om konsekvenser av at begreper endrer betydning over tid*. Utdanningsforskning. <https://utdanningsforskning.no/artikler/2019/hva-er-mobbing-om-konsekvenser-av-at-begreper-endrer-betydning-over-tid/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tholin, K. R. (2021). *Profesjonsetikk for barnehagelærere*. Fagbokforlaget
- Tikkanen, T. & Junge, A. (2005). *Evaluering av Manifest mot mobbing 2002- 2004*. Utdanningsdirektoratet.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Torgersen, G-E. (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Fagbokforlaget
- Udir, 2018. Barns trivsel - voksnes ansvar.  
<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/trivselsveileder/>
- Vetlesen, A. J. (2007). *Hva er etikk?* Universitetsforlaget.
- Wigmore, I. (2015). *broken window theory*.  
<https://www.techtarget.com/whatis/definition/broken-window-theory>
- Öhman, M. (2020). *Innenfor og utenfor*. Pedagogisk forum.
- Østrem, S. (2020). *Barnet som subjekt. Etikk, demokrati og pedagogisk ansvar (3. opplag)*. Cappelen Damm Akademisk.
- Åberg, A. & Taguchi, H. L. (2006). *Lyttende pedagogikk – etikk og demokrati i pedagogisk arbeid*. Universitetsforlaget.



## *Vedlegg 1.*

### *Intervjuguide enhetsledere*

#### *Introduksjon*

1.januar 2021 ble det en endring i barnehageloven, en ny bestemmelse slår fast at barnehagen skal ha nulltoleranse for krenkelser som utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering.

Endringene i barnehageloven er relativt nye, og det finnes lite kunnskaper om hvordan barnehagene jobber for å sikre barn et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø i tråd med de nye endringene. Barnehagelovens formålsparagraf og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (KD,2017), stiller krav til innhold og kvalitet i barnehager.

#### *Problemstilling:*

*“Hvordan forstår enhetsleder intensjonene i mobbeloven, og hvordan erfarer de implementeringsprosessen?”*

#### *Info om fokusgruppeintervju - min rolle som forsker*

Metoden er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Det er en egnet metode til å produsere data om hvordan sosiale prosesser fører til bestemte fortolkninger. Hensikten med fokusgruppe intervjuet i dag er å belyse gruppers praksis og fortolkninger. Mitt mål er at dere skal fortelle så mye som mulig ut ifra deres eget perspektiv. Jeg er ikke ute etter noen fasit svar, men vil heller løfte frem gruppe diskusjoner. Dere skal henvende dere til hverandre, kommentere hverandres uttalelser, spørre hverandre direkte på bakgrunn av deres erfaringer og muligens diskutere.

**Min rolle** : En moderator i en fokusgruppe spiller en litt annen rolle enn en intervjuer i et individuelt intervju. Jeg skal lytte mest, dere skal snakke mest.

#### Spørsmål

1. Kan dere si noe om hvordan dere forstår begrepene– mobbing – krenkelse - nulltoleranse?

- Har dere noen tanker om hvorfor dere tenker som dere gjør om disse begrepene?
2. Kan dere si noe om prosessen fra 1. januar 2021 til nå, hvordan har dere har jobbet med de nye endringene i barnehageloven?
    - Nei? Kan dere utdype hvorfor dere ikke jobbet med det?
    - utfordringer? Muligheter?
    - Ja? Kan dere fortelle hva dere som ledere legger vekt i arbeidet med de nye endringene i barnehageloven?
    - Forebyggende tiltak? Foresatte? Kompetanse?
    - Hva tenker dere er viktige egenskaper som leder når man arbeider med en implementeringsprosess?
  3. Hva tenker dere er deres viktigste egenskaper som ledere i arbeidet med endringene i barnehageloven?
  4. Det er innført en skjerpet aktivitetsplikt – ved mistanke om at personalet krenker barn. Og begrepet nulltoleranse er et begrep som står i lovendringen.
    - Kan dere si noe om hvordan dere jobber for at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt?
    - Kan dere trekke frem noen utfordringer? Og muligheter
    - Kan du si noe om hvordan du som enhetsleder står utfordringene?
    - Kan du si noe om hvordan du som enhetsleder leder personalet i endringsprosesser?
  5. Avslutning - ta en runde på slutten der alle får fortelle litt om hvordan intervjuet var for dem, og en liten oppsummering

Vedlegg 2.  
Samtykkeskjema



# DronningMaudsMinne

HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Vil du delta i masterprosjektet

***«Hvordan forstår enhetsleder intensjonene i «mobbeloven», og hvordan erfarer de implementeringsprosessen?»***

## **Prosjektets bakgrunn og gjennomføring**

1. januar 2021 ble det en endring i barnehageloven, en ny bestemmelse slår fast at barnehagen skal ha nulltoleranse for krenkelser som utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Endringene i barnehageloven er relativt nye, og det finnes lite kunnskaper om hvordan barnehagene jobber for å sikre barn et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø i tråd med de nye endringene. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å utvikle forståelse og kunnskap om enhetsleders forståelse av intensjonene i mobbeloven og hvordan de erfarer å skape en felles forståelse av «mobbeloven» blant personalet.

Prosjektet vil gjennomføres ved hjelp av fokusgruppeintervju, hvor du sammen med andre enhetsledere vil ha en samtale om «mobbeloven» og implementeringsprosesser. Jeg vil benytte lydopptaker under samtalen for å kunne redegjøre tema og samtalene deres imellom.

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole er ansvarlig for prosjektet.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget av informanter er valgt på grunnlag av at du har jobbet som enhetsleder i barnehage de siste 2 årene. Det vil være 8-10 enhetsleder som vil bli spurt om å delta i prosjektet.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du samtykker til å delta i studien vil du bli en del av samtalen om endringene i Barnehageloven kap. 8, den nye «mobbeloven» og dens implementeringsprosess i barnehagen. Det vil bli tatt lydopptak, der datamaterialet vil behandles etter gjeldende personvernlov. Lydopptaket vil bli transkribert og anonymiseres rett etter fokusgruppe intervjuet. Samtalen er ikke ventet å ta mer enn 60 minutter.

### **Personvern og rettigheter**

For å sikre at personvernet blir ivaretatt er prosjektet meldt til NSD, Norsk senter for Forskningsdata. Prosjektet må godkjennes av NSD før det kan gjennomføres. Her redegjøres bakgrunn for prosjekt, informanter og bruk av metode. Dette er med hensikt for å sørge for at personvernloven overholdes.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alt av informasjon om deg i form av samtale som da er innhentet vil bli slettet.

Opplysningene som innhentes vil bare brukes til å svare på oppgavens formål. Alt av opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernloven. Det er bare jeg og min veileder ved DMMH som har tilgang på datamaterialet som er under arbeid, men du vil være anonymisert.

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

- Innsyn i personopplysninger som er registrert om deg
- Få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Sendte klage til personvernombudet, eller til datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Prosjektets slutt er 01.06.2023, og vil alle personopplysninger slettes.

**Diverse**

Opplysninger om deg behandles basert på ditt samtykke. Hvis du ønsker mer informasjon kan dere ta kontakt med meg eller min veileder fra DMMH. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Masterstudent

Siren Sunde Kalstad

[sirenkastad@gmail.com](mailto:sirenkastad@gmail.com)

Tlf 95484288

Med vennlig hilsen Siren Sunde Kalstad

Veileder

Marit Heldal

[mhe@dmmh.no](mailto:mhe@dmmh.no)

Tlf 99249988

*Vedlegg 3.*

# **NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## **NSD sin vurdering**

Referansenummer

249939

## **Vurderingstype**

Standard

## **Dato**

08.12.2022

## **Prosjekttittel**

Enhetsledere i barnehagen sin forståelse av ny Barnehagelov

## **Behandlingsansvarlig institusjon**

Dronning Mauds Minne – Høgskole for barnehagelærerutdanning /  
Pedagogikkseksjonen

## **Prosjektansvarlig**

Marit Heldal

## **Student**

siren sunde Kalstad

## **Prosjektperiode**

01.12.2022 – 01.06.2023

## **Kategorier personopplysninger**

- Almennelige

## **Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

## **Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, men du må oppdatere informasjonsskrivet før du starter (se neste avsnitt).

## INFORMASJONSSKRIV

Informasjonsskrivet ditt mangler noen punkter loven krever er med. Du må derfor legge til disse punktene i informasjonsskrivet før du gir dette til forskningsdeltakerne dine. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:

- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til din institusjon sitt personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/> TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## TAUSHETSPLIKT

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere ansatte eller barnehagebarn.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er

adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!



