



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i endringsledelse	Vårsemesteret, 2023 Åpen
Forfatter: Anette Shirin Borgenvik Studentnummer: 203232	 (signatur forfatter)
Veileder: Ståle Opedal	
Tittel på masteroppgaven: Hindringer og suksesskriterier for implementering av Kvalitetshjulet.no i Gjesdal kommune Engelsk tittel: Obstacles and success criteria for implementing Kvalitetshjulet.no in Gjesdal municipality	
Emneord: Implementering, Kvalitetshjulet, digitalisering, endringsledelse Lean, Translasjonsteori Teori U, Samskapning	Sidetall: 78 + vedlegg/annet: 3 Stavanger, 15.06.2023

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en toårig masterreise i endringsledelse ved universitetet i Stavanger. Den innholdsrike reisen har bestått av læringsprosesser sammen med flotte mennesker som jeg er glad for å ha møtt. Nye vennskap har blitt skapt, noe som har beriket studietiden, og som vil fortsette å berike videre i livet mitt. Dere vet hvem dere er.

Jeg er takknemlig for studiet som har gitt meg rike læringsprosesser og bidratt til utvikling av ny kunnskap. Gjennom studieprogrammet har jeg ofte stått i skjæringspunktet mellom mestring og utfordring, med til tider en overvekt av utfordringer. Nå har jeg nådd målstreken, og er klar for å ta med meg ny kunnskap og erfaringer i arbeidslivet.

Min masteroppgave ville ikke sett dagens lys uten de fantastiske menneskene rundt meg som har bidratt med veiledning og støtte.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Ståle Opedal. Du har vært min ledestjerne gjennom hele oppgaveprosessen fra start til slutt. All hjelp og veiledning samt lynrask respons på mine spørsmål er uvurderlige. Takk for din tålmodighet.

Tusen takk til prosjektleder i Gjesdal kommune, May Britt Nordtveit. Du har vært åpen og behjelpelig med alt jeg har hatt behov for tilknyttet oppgaven. Du inspirerer meg med ditt brennende engasjement i kommunen.

Tusen takk til barnehagesjef og fantastiske ansatte i mine to utvalgte barnehager i Gjesdal kommune. Dere har bidratt med å sette ord på deres kunnskap og erfaringer. Jeg tar ikke for gitt deres tid brukt til intervju og gruppesamtaler i en hektisk hverdag.

Tusen takk til mine håndplukkede korrektur -og strukturlesere; Kristine Egholm og Randi Rørheim. Med deres kunnskap har dere bidratt med konstruktive tilbakemeldinger som har forbedret oppgaven.

Sist, men ikke minst, min kjære mann. Tusen takk. Du har vært vitne til mitt toårige studieløp på nært hold. Du har vært tålmodig og støttende når veien har vært kronglete. Du har vært en fantastisk pappa for jentene våre gjennom hele prosessen slik at jeg kunne konsentrere meg fullt ut om oppgaven. Jeg hadde ikke stått her med dette sluttproduktet uten din støtte.

Anette Shirin Borgenvik

Sammendrag

Vi lever i en digital tidsalder der omlegging til digitale prosesser i det offentlige skyter fart. Det blir utviklet digitale verktøy med lovnad om å øke effektiviteten og høyne kvaliteten på produksjon av tjenester. *Kvalitetshjulet* som er utviklet av Gjesdal kommune er et digitalt verktøy utviklet for dette formålet, og for å sikre høy kvalitet av samspillet mellom voksne og barn i de kommunale barnehagene. Dette forskningsprosjektet har til hensikt å utforske hvordan implementering av et digitalt verktøy har foregått og hvordan den er tilpasset de ansattes arbeidskontekst og kultur.

Problemstillingen jeg har utformet er «Hindringer og suksesskriterier for implementering av *kvalitetshjulet.no* i Gjesdal kommune». For å besvare denne problemstillingen har jeg utarbeidet 4 forskningsspørsmål som tar for seg hvordan implementeringsprosessen har foregått, hvilke hindringer som gjør seg gjeldende og hvilke suksesskriterier som må ligge til grunn for å lykkes med prosessen.

Forskningsprosjektet er basert på en innledende casestudie av prosessen som Gjesdal kommune har vært gjennom fra de definerte et behov for en digital plattform i 2019, og følger implementeringsprosessen fra utvikling og fram til hvordan bruken i barnehagene er i dag. Det videre datagrunnlaget er basert på kvalitativ metode, feltsamtaler og interne prosessdokumenter. Det ble gjennomført intervjuer med kvalitetsutvikler, barnehagesjef, og ansatte i to utvalgte barnehager bestående av styrere, pedagogiske ledere, fagarbeidere og assistenter.

Det teoretiske rammeverket består av *implementeringsteori* basert på en hierarkisk forståelsesramme, *translasjonsteori*, *Lærende organisasjoner*, *Lean-ledelse* og *Teori U*.

Konklusjonen dette forskningsprosjektet har kommet fram til er kort oppsummert, at nødvendige suksesskriterier for å lykkes med implementeringen i alle kommunale barnehager, er at de ansatte har en forståelse av at *kvalitetshjulet* ikke er én organisasjonsside som kan stå alene. Det er et verktøy i en endringsprosess som involverer implementering av Lean-metodikk og metode for kompetanseheving for å nå et høykvalitetsmål. For å overkomme hindringer for bruk av *kvalitetshjulet*, vil det være nødvendig med lokale tilpasninger som møter en barnehagekontekst styrt av lovverk og rammebetingelser. Lederne i barnehagene har en avgjørende rolle for å holde liv i endringsprosessene, men dette avhenger av at ledere på alle

nivå får nødvendig opplæring i Lean-ledelse. Forskningsleder har ledet to samskapningsgrupper basert på et tverrsnitt av de ansatte i barnehagen for å presentere *Teori U* som metode for å skape løsninger og nye visjoner i fellesskap. Dette møter suksesskriteriet som handler om å motivere og føle eierskap slik at alle ansatte i barnehagen tar ansvar for endringsprosessene.

Summary

We live in a digital age where the transition to digital processes in the public sector is gaining momentum. Digital tools are being developed with the promise of increasing efficiency and improving the quality of service production. *Kvalitetshjulet.no* developed by Gjesdal municipality is a digital tool developed for this purpose, and to ensure high quality of interaction between adults and children in kindergartens. This research project aims to explore how the implementation of a digital tool has taken place and how it is adapted to the employees' work context and culture.

The main research question I have formulated is Obstacles and success criteria for the implementation of *kvalitetshjulet.no* in Gjesdal municipality. To answer this research question, I have formulated 4 underlying questions that address how the implementation process has taken place, what obstacles are present and what success criteria must be in place to succeed with the process.

The research project is based on an introduction case study of the process that Gjesdal municipality has gone through since they defined a need for a digital platform in 2019, and follows the implementation process from development to how it is used in kindergartens today. Further data is based on a qualitative research method, field conversations and internal process documents. Interviews were conducted with the quality developer, kindergarten manager, and employees in two selected kindergartens consisting of managers, educational leaders, skilled workers and assistants.

The theoretical framework consists of implementation theory based on a hierarchical understanding framework, Translation theory, Lean learning organizations, Lean leadership and Theory U.

The conclusion this research project has come to is that the necessary success criteria for succeeding with the implementation in all municipal kindergartens is that the employees have an understanding that «*Kvalitetshjulet*» is not just one organizational ide that can stand alone. It is a tool in a change process that also involves the implementation of lean methodology for use in competence development to achieve a goal of high standard practice. To overcome obstacles in the use of *Kvalitetshjulet*, local adaptations that meet a kindergarten context governed by legislation and framework conditions will be necessary. Kindergarten leaders play a crucial role in keeping the change processes alive. To achieve this leaders at all

levels must receive necessary training in Lean leadership. The research leader has led two co-creating workshops based on a cross-section of kindergarten employees to present Theory U as a method for being visionary and creating solutions together. This meets the success criterion of being able to motivate and create ownership so that all kindergarten employees take responsibility for the change processes

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Summary	v
Innholdsfortegnelse	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.1.1 Oppgavens oppbygning.....	2
1.2 Presentasjon av case	3
1.2.1 Bakgrunn for endringsarbeidet i de kommunale barnehagene	4
1.2.2 Idéen om egen nettportal.....	5
1.2.3 Implementering av Kvalitetshjulet	6
1.2.4 Presentasjon av kvalitetshjulet	7
1.2.5 PDSA Læringshjulet	7
1.2.6 Det pedagogiske innholdet i kvalitetshjulet	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.4 Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	10
2 Teoretisk forankring	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Modernistisk rasjonalistisk kunnskapsoverføringsteori - Beste praksis	11
2.3 Den hierarkiske oversettelseskjeden som implementeringsmetode.....	12
2.3.1 Utfordringer med den hierarkiske oversettelseskjeden.....	13
2.4 Translasjonsteori	14
2.4.1 Dekontekstualisering.....	14
2.4.2 Oversetterne og oversettelsesregler.....	15
2.4.3 Kontekstualisering	15
2.4.4 Nødvendigheten av translatørkompetanse i en implementeringsprosess.....	15
2.5 Lean som populær organisasjonsoppskrift	16
2.5.1 Lærende organisasjoner	17
2.5.2 Ledelse fra et Lean-perspektiv	17
2.6 Teori U	18
2.6.1 Kontainer-metoden	20
2.7 Oppsummering av teori	21
3 Metode og datakilder	22
3.1 Forskningsstrategi	22
3.2 Datainnhenting	24
3.3 Kvalitativ metode	25
3.3.1 Dybdeintervju	25
3.3.2 Bruk av samskapning.....	26
3.4 Intervjuguide og bruk av lydopptak.....	27
3.5 Valg av informanter.....	27
3.6 Forskningsetikk	29
3.7 Anonymitet.....	29

3.8	Kritisk blikk til eget forskningsprosjekt	30
3.9	Transkripsjon og analyse	31
4	Presentasjon av empiri	33
4.1	Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan implementeringsprosessen beskrives?	33
4.1.1	Hensikten med innføring av nettportalen	33
4.1.2	Første møte med nettportalen	34
4.1.3	Ledelsesperspektivet i implementeringsprosessen	35
4.1.4	Kort oppsummering av forskningsspørsmål 1	36
4.2	Forskningsspørsmål 2. Hvilke suksesskriterier må være til stede for at nettportalen skal brukes?	37
4.2.1	Bruk av nettportalen.....	37
4.2.2	Nettportalens nytteverdi.....	39
4.2.3	Tilrettelegging for bruk av nettportalen	40
4.2.4	Nettportalens målgruppe	41
4.2.5	Holdning til endringsarbeid.....	42
4.2.6	Kort oppsummering av forskningsspørsmål 2.....	43
4.3	Forskningsspørsmål 3: Hvilke hindringer gjør seg gjeldende for bruken av nettportalen?	44
4.3.1	Hindringer for bruken av nettportalen.....	44
4.3.2	Kort oppsummering av forskningsspørsmål 3.....	46
4.4	Forskningsspørsmål 4: Hvordan videreutvikle bruken av nettportalen i barnehagene?	47
4.4.1	Del 1, videreutvikling for bruk av nettportalen	47
4.4.2	Kort oppsummering av forskningsspørsmål 4, del 1	48
4.4.3	Del 2, samskapningstreff.....	48
4.4.4	Kort oppsummering av forskningsspørsmål 4 del 2.....	51
5	Drøfting	52
5.1	Redegjørelse for implementering av kvalitetshjulet	52
5.1.1	Behov for endring	52
5.1.2	Implementering i lys av den hierarkiske oversettelseskjeden.....	53
5.1.2	Utfordringer som oppstår med en hierarkisk topp-ned tilnærming	54
5.1.3	Oppsummering - beskrivelse av implementeringsprosessen	56
5.2	Hindringer og suksesskriterier for bruk av kvalitetshjulet.....	57
5.2.1	Lederrollen som et suksesskriterie	59
5.2.2	Oppsummering av hindringer og suksesskriterier	62
5.3	Hvordan videreutvikle bruken av nettportalen	62
5.3.1	Oppsummering av videreutvikling for bruken av nettportalen.....	63
6	Konklusjon.....	66
6.1	Hindringer og suksesskriterier for implementering av kvalitetshjulet.....	66
7	Litteraturliste	69
8	Vedlegg.....	71
8.1	Vedlegg 1, Informert samtykke	71
8.2	Vedlegg 2, Intervjuguide til utvalg 1, 2 og 3	74
8.3	Vedlegg 3, Invitasjon til samskapningstreff	78

1 Innledning

Denne oppgaven handler om implementering av *kvalitetshjulet* som er en digital plattform utviklet for kommunale barnehager i Gjesdal kommune (Salte og Nordtveit, 2022). Plattformen er et verktøy der hensikten er å sikre at praksisen som utføres i barnehagene er av høy kvalitet. Siden 2019 har kommunen hatt mål om at alle kommunale barnehager skal være *høykvalitetsbarnehager*. I dagens samfunn er «høykvalitetsbarnehager» et fenomen i vinden, og mange barnehager ønsker å ha dette kvalitetskriteriet (Strand, 2021). Høykvalitetsbarnehage forbindes med høy kompetanse hos de ansatte, og det er det pedagogiske tilbudet som er avgjørende for denne betegnelsen. Forskning viser at høykvalitetsbarnehager utjevner sosiale forskjeller og forebygger psykiske helseproblemer (Stanghelle sitert i Strand, 2021). En kan derfor si at kvalitet i barnehagene blir forbundet med menneskelige kvaliteter og egenskaper. Hva skjer så når digitalisering og innovasjon møter denne konteksten?

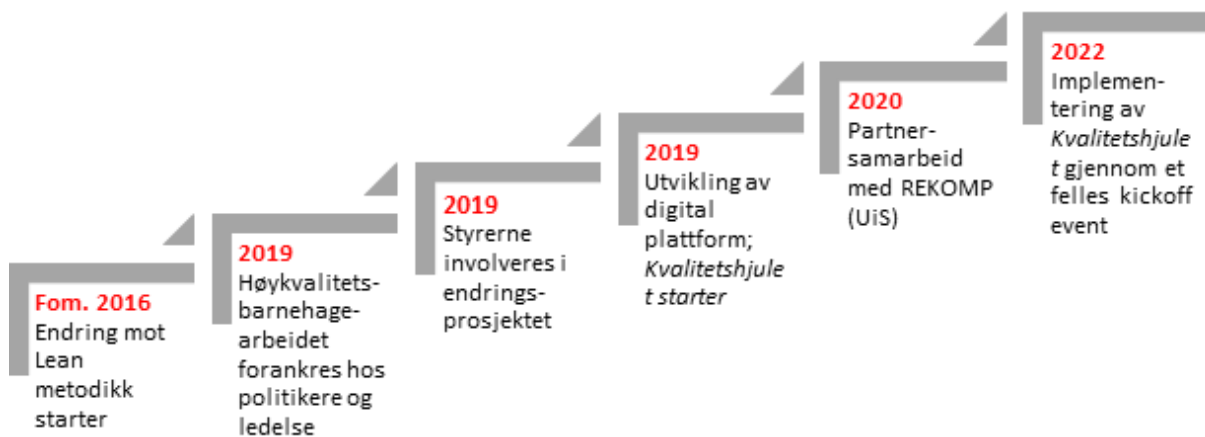
Gjesdal kommune har de siste årene hatt et særlig fokus på endringsarbeid i kommunen basert på digitalisering av tjenester for å møte dagens krav til effektivisering og bærekraft (Gjesdal kommune, 2019)

Dagens digitale tilnærming i samfunnet skal dekke et behov og en etterspørsel fra organisasjonene. Dette styres av et konkurransemarked der organisasjoner og virksomheter ønsker å fremstå som attraktive og innovative (Ottesen, 2005). Vial (2019) refererer til digital transformasjon som et fenomen som kan knyttes til strategi og effektivisering. På virksomhetsnivå vil det være viktig å finne gode løsninger for å koble fenomenet digital transformasjon til et arbeid som skal lede an til forbedrede prosesser i arbeidsdagen.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Som del av min masterstudie har jeg gjennomført praksis i Gjesdal kommune. Her ble jeg kjent med flere endringsprosjekter som kommunen arbeidet med. Med min bakgrunn som pedagogisk leder i barnehage, ble det naturlig for meg å vise interesse for endringsarbeidet som har foregått i barnehagesektoren. I barnehagene møter vi en arbeidskontekst bestående av små barn der det å yte omsorg og pedagogisk opplæring er det sentrale i arbeidet til de ansatte (Kunnskapsdepartementet, 2017). Jeg vurderte det som interessant å undersøke i hvilken grad barnehagen som organisasjon påvirkes av digitale endringer i møte med tjenester som er basert på mellommenneskelige interaksjoner, styrt av lovverk og rammebetingelser.

Gjesdal kommune legger Lean-teori til grunn for tjenesteutvikling, og siden 2019 har det pågått en endringsprosess i kommunen, der barnehagefeltet har hatt som mål at alle barnehagene skal bli *høykvalitetsbarnehager*. I 2022 startet implementeringen av et digitalt verktøy som har blitt utviklet for å høyne kvaliteten og møte kommunens krav til effektivisering og bedre forvaltning av menneskelige ressurser (Gjesdal kommune, 2019). Framdrift og faser i dette utviklingsarbeidet er vist i figur 1.



Figur 1 – Stegvis utvikling av høykvalitetsbarnehager i Gjesdal kommune (Kilde: Gjesdal kommune).

1.1.1 Oppgavens oppbygning

Oppgaven starter med forord og sammendrag. Kapittel 1 inneholder oppgavens begrunnelse for valg av tema og presentasjon av problemstillingen. Deretter har jeg valgt å redegjøre for endringsarbeidet i Gjesdal kommune med presentasjon av *kvalitetshjulet.no* i en casebeskrivelse. Kapittel 2 inneholder teorien som jeg vil bruke for drøfting av funn. I tillegg vil jeg poengtere at teori om Lean og Lean-metoden som blir brukt i case beskrivelsen, *ikke* blir gjentatt i teori kapitlet. Oppgavens metodiske plattform blir presentert i kapittel 3. Hovedfunn fra forskningen blir presentert i kapittel 4 og i kapittel 5 blir funnene drøftet i lys av teorien fra kapittel 2, for å besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg komme med en konklusjon for forskningsprosjektet samt et forslag til metode som kan brukes for å løse hindringer i fellesskap.

Informasjon om implementering av nettportalen er hentet fra interne prosessdokumenter, intervju og feltsamtaler med prosjektleder for kvalitetsarbeidet og barnehagesjefen. Deler av

disse intervjuene blir presentert som en del av casen i kapittel 1, men blir også trukket inn under kapittel 4 der det fremkommer som en del av hovedfunnene.

1.2 Presentasjon av case

Gjesdal er en mellomstor kommune i Rogaland fylke, bestående av ca. 12 000 innbyggere, og rundt 1200 ansatte (Gjesdal kommune, 2023) Du finner fire tettsteder i kommunen; Ålgård, Oltedal, Dirdal og Gilja, hvorav Ålgård er det største tettstedet. Tjenesteområdene til Gjesdal kommune er delt inn i oppvekst, helse og velferd, kultur og samfunn og fellestjenester. Skole og barnehagene er organisert under oppvekst, og det er 8 kommunale barnehager.

I 2019 startet Gjesdal kommune en felles satsing på kvalitet i barnehagene. Målet med satsingen har vært å utvikle barnehagene til å bli *høykvalitetsbarnehager*.

Høykvalitetsbarnehager defineres som barnehager som utjevner sosiale forskjeller og fremmer god psykisk helse hos barn (Stanghelle sitert i Strand, 2021). For å nå dette målet har Gjesdal kommune utviklet sitt eget kvalitetssystem og en digital plattform som heter *kvalitetshjulet* (Salte og Nordtveit, 2022). Den digitale plattformen er de ansattes arbeidsredskap for å sikre at den samhandlingen de har med barna i barnehagen holder høy kvalitet. Den inneholder forskningsbasert kunnskap, retningslinjer og helt konkrete pedagogiske hjelpemidler (Salte og Nordtveit, 2022). *Kvalitetshjulet* er også et verktøy for kompetanseheving og skal bidra til å sikre at de voksne i barnehagene jobber ut ifra det som er definert som *beste praksis*. Det betyr å legge til grunn en læringskultur blant de ansatte der utprøving og evaluering av arbeidet danner grunnlaget for å oppdage hva som er beste praksis. Dette skal da brukes av alle barnehagene (Røvik, 2007). *Kvalitetshjulet* skal brukes av alle kommunale barnehager (Salte og Nordtveit, 2022). På denne måten ønsker Gjesdal kommune å sikre et likt tilbud av høy kvalitet som favner alle barna i de ulike barnehagene. Den digitale plattformen er metodisk forankret i Lean- teorien.

Lean handler om å tilrettelegge for en kontinuerlig forbedringsprosess der sluttproduktet er optimal kunde verdi uten at det har blitt sløst med ressurser i den verdiskapende prosessen fra idé til sluttprodukt (Christensen, 2014). Det handler om flyt der kvaliteten på den tjenesten som kunden mottar, er i fokus gjennom hele den verdiskapende prosessen. Det er viktig å luke bort alt som hindrer en god flyt slik at ressursene blir brukt til kunde verdien. Lean er en metode for forbedring og ressursbesparelse der effektiviteten ligger i å forenkle produksjonen.

I strategiplanen til Gjesdal kommune beskrives deres Lean-arbeid slik:

«Lean er en måte å tenke, prioritere og handle på. Det handler om å utnytte de kommunale ressursene best mulig for å skape mest mulig kvalitet i våre tjenester og samtidig skape et godt og utviklende arbeidsmiljø for våre ansatte» (Gjesdal kommune, 2019, s. 2).

Ut ifra dette får vi en overordnet forståelse for hvordan effektivisering skal bidra til verdiskapende resultater for kommunen.

Den digitale løsningen er som nevnt en del av Lean-arbeidet til kommunen og skal sikre at de ansatte har rask og lett tilgang til planleggingsverktøy og pedagogisk materiale som de trenger for å gi barna et optimalt tilbud. Dette skal bidra til å forenkle arbeidet gjennom å orientere seg raskere om kvalitetsarbeidet, samt gjøre bruk av ulike verktøy. Dernest vil en unngå den tidstyven som de ansatte tidligere opplevde da systemet i større grad var manuelt.

Kvalitetshjulet er ytterligere beskrevet i 1.2.4.

En digital løsning skal møte styrernes ønske om en felles plattform som sørger for at barnehagene kan ha lik praksis. Med dette som bakgrunn startet kommunen utviklingen av en egen digital plattform bestående av et digitalt kvalitetsverktøy for ansatte i barnehagene. Resultatet av dette utviklingsarbeidet er *kvalitetshjulet* som ble implementert i barnehagene i august 2022 og baserer seg på Lean-metodikk.

I denne oppgaven har jeg valgt å undersøke nærmere kommunens arbeid med *kvalitetshjulet* der jeg særlig har fokusert på erfaringene med den nye nettportalen. Før jeg går nærmere inn på problemstilling og forskningsspørsmål, har jeg kort beskrevet bakgrunnen for endringsarbeidet i kommunen.

1.2.1 Bakgrunn for endringsarbeidet i de kommunale barnehagene

For å få mer informasjon om endringsprosessen og utvikling av egen nettportal, har jeg intervjuet prosjektleder for endringsarbeidet og barnehagesjefen. Jeg har dermed valgt å benytte noe av intervjumaterialet i innledningskapitlet fordi det gir innsikt i hvorfor kommunen igangsatte endringsarbeidet, og hva som var kommunens motivasjon.

Prosjektleder forteller at Gjesdal kommune har arbeidet med utvikling av kvalitet i barnehagene lenge før de startet prosjektet med *høykvalitetsbarnehager* samt utvikling av

egen nettportal. Kommunen innså at arbeidet i større grad måtte basere seg på datainnhenting og forskningsbasert kunnskap. De innså at tidligere kvalitetsarbeid og utvikling av kompetanse ikke førte til høyere kvalitet eller endret praktisk utførelse i ønsket grad. Gjesdal kommune ønsket en arbeidsmetode der teori og kompetanse med sikkerhet førte til høy kvalitet av samhandling med barn og fokus på lik praksis i alle barnehagene.

På en dagssamling i 2019, sammen med lokalpolitikere og ledere fra oppvekstsektoren ble *høykvalitetsbarnehager* presentert for kommunen. Det var etter denne samlingen at Gjesdal kommune skjønnte at det var dette de ville gå for. De ønsket at alle barnehagene skulle bli *høykvalitetsbarnehager*.

I 2019 var Gjesdal kommune allerede i gang med å implementere Lean-metodikk i alle kommunale enheter. Dette får også konsekvenser for utvikling av *høykvalitetsbarnehager* i kommunen. Utviklingsarbeidet og implementering av nye verktøy og arbeidsmetoder skulle være forankret i Lean-metodikken.

Det ble opprettet et samarbeid med “Regional ordning for barnehagebasert kompetanseutvikling” (REKOMP) fra Universitetet i Stavanger. De har vært representert med to personer i prosjektgruppen. Etter hvert ble det også involvert 3 kommunale styrere i prosjektarbeidet som foregikk parallelt med REKOMP gruppen. Dette var viktig for å sikre at prosjektet hadde nærhet til praksisfeltet, og for å kvalitetssikre det faglige innholdet. I august 2019 ble alle ansatte i de kommunale barnehagene invitert til et kveldsmøte der begrepet *høykvalitetsbarnehage* ble introdusert, og det ble gitt informasjon om kommunens prosjektarbeid for å nå målet om å jobbe med kvalitet i barnehagene.

1.2.2 Idéen om egen nettportal

Fram til 2019 var praksisen i Gjesdal barnehagene at dokumenter tilknyttet kvalitetsarbeidet, lå lagret i ulike teams mapper. Mengden av dokumenter som samlet seg opp og tiden brukt for å lete seg fram ble definert som uoversiktlig og en “tidstyv”. Dette ble ansett som konkrete svakheter som igangsatte et behov for en endringsprosess. Kommunen innså at lagring av viktig innhold som ansatte trengte tilgang til, måtte utføres på en bedre og smidigere måte. Det var også et ønske fra lederne i barnehagene å samle innholdet på en plass og eie noe i fellesskap. Kommunen hadde et ønske om å endre dokumentlagringen med hensikt om å forenkle tilgangen og dermed optimalisere bruken av innholdet. Ifølge Ottesen (2011) kan vi

forstå at behov for endringer oppstår med et ønske om å dekke gapet mellom en nåværende og ønsket situasjon i en organisasjon.

Barnehagesjefen i kommunen forteller at det ligger en historikk bak formålet for implementeringen av nettportalen. Lenge før nettportalen så dagens lys, så har det eksistert en sterk bevissthet omkring voksenrollen i barnehagene gjennom tidligere prosjekter som de har arbeidet med. Det har vært et særlig fokus på å ta ansvar for egen praksis, og utfordre ens egen arbeidsrolle. Dette har vært et viktig arbeid i feltet for å oppnå gode praksiser i arbeidsdagen. Dette grunnlaget i det tidligere målrettede arbeidet ligger som en kjerne i nettportalen. Det arbeidet som barnehagene har jobbet med, har blitt brukt som grunnlag for videreutvikling av nettportalens innhold. Samtidig har Lean-arbeidet i kommunen vært med og dannet rammer og sammenhenger, noe som har bidratt til at innholdet kan knyttes til hverdagen. Nettportalen skal være helhetlig og sammenhengende. Den skal bestå av eksisterende og kjent innhold for de ansatte, og den skal være praksisnær med et språk som alle forstår. Med nettportalen skal barnehageansatte få mer hjelp og veiledning på hvordan de konkret kan arbeide i hverdagssituasjoner.

1.2.3 Implementering av Kvalitetshjulet

Selve implementeringen av nettportalen ble organisert som et eget kick-off event i august 2022. Det var en felles nedtelling der barnehagesjef, kommunaldirektør og alle ansatte i de kommunale barnehagene var tilstede. Prosjektlederen har beskrevet at *«målet var å presentere nettportalen og få innblikk i hva som er av innholdet. Det var også et mål at alle skulle få lik informasjon på samme tid for å sikre samme utgangspunkt»*.

Dagen ble arrangert som en begivenhet der ansatte ble delt inn i grupper og skulle gå til ulike poster og løse oppgaver. For å finne svar på oppgavene måtte de bruke Ipad for å navigere i *Kvalitetshjulet* som de fikk tilgang til for første gang. Ledere sto på de ulike postene og tok imot gruppene.

Barnehagesjefen beskriver dagen som *“et ledd i en større prosess, fordi det handler om alt som har skjedd før også”* (referer til all prosessarbeidet før kick-off eventet). Barnehagesjefen sier at *“Vi gjør noe i lag, i et fellesskap som gjør at vi (!) eier det. Nettportalen er ikke et produkt som plutselig kommer ut, men et produkt som blir skapt sammen... I et språk de føler de eier og forstår”*.

Kommunen er svært opptatt av at ansatte ser nytteverdien av nettportalen i arbeidsdagen. Det er viktig at nettportalen blir en hovedprioritet i arbeidet til de ansatte, men viser samtidig en forståelse for at “*det kommer i skvis med alt annet*”, men samtidig lever vi i et samfunn som forventer mye av oss (prosjektleder).

Planen er at prosjektleder skal ha en sentral rolle i videre implementering og at hun er tilgjengelig for lederne, men hun har uttrykt at hun slipper mer tak nå og tenker at ansvaret ligger hos lederne i barnehagen.

1.2.4 Presentasjon av kvalitetshjulet



Nettsiden er utviklet av Salte&Nordtveit. Alle rettigheter tilhører Gjesdal kommune.

Figur 2. Kvalitetshjulet (kilde: Gjesdal kommune)

den ansatte skal samhandle med barna i undervisningssituasjoner og hverdagssituasjoner som oppstår i løpet av barnehagedagen. Dette er basert på oppdatert faglige ressurser, lovverk, planer og styringsdokumenter på kommunalt og nasjonalt nivå, noe som også er samlet i *kvalitetshjulet* i den innerste sirkelen som er merket med «§» (Salte og Nordtveit, 2022).

1.2.5 PDSA Læringshjulet

Vi kan se at *kvalitetshjulet* også består av en ytre sort sirkel, kalt *PDSA* (Plan, Do, Study, Act) hjulet (Wig, 2016, s. 66-67). *PDSA*-læringshjulet er en anerkjent vitenskapelig metode som ofte brukes i sammenheng med Lean (Wig, 2016). Den ble utviklet av W. Shewhar og W. Edwards Deming. Et viktig prinsipp i Lean er at organisasjonene skal være lærende organisasjoner hvilket vil si at en skal være i en kontinuerlig lærings og utviklingsprosess. For å oppnå dette bruker Gjesdal kommune *PDSA*-hjulet i sitt kvalitetsutviklingsarbeid.

Metodikken går ut på målsetninger; hvor er vi nå, hvor ønsker vi å være, og hva vil vi oppnå? Hva er beste praksis eller beste kvalitet? For å nå disse målene skal det defineres aktiviteter. Disse aktivitetene skal evalueres regelmessig; hva har vi lært, og hva har vi oppnådd? Er resultatet iht. målet? Hvis ikke må en korrigere og gå en ny runde i PDSA- hjulet i en kontinuerlig prosess mot beste praksis. Når målet er nådd og en er fornøyd, vil dette være gjeldende standard og bli definert som *beste praksis* (Wig, 2016).

I nettportalen beskrives kvalitetskriteriene fra PDSA hjulet på følgende måte:

«PDSA gjelder både små og store prosesser. For eksempel: Utviklingsplan, avdelingens A3/ Vi plan, jeg plan, plan for enkeltsituasjoner eller aktiviteter. For hver omdreining av PDSA-hjulet setter vi kilen og beskriver den beste praksis som vi har oppnådd så langt. Hele tiden jobber vi oss opp mot hovedmålet – høykvalitet, som er beskrevet i kvalitetskriteriene» (Salte og Nordtveit, 2022)

JEG PLAN – MIN PERSONLIGE UTVIKLINGSPLAN

Navn: _____

Dato: _____

Gjeldende til: _____

Mål for avdelingen
Beskriv nåsituasjonen <i>Beskriv deg selv: hvordan er <u>du</u> i dag i forhold til målene avdelingen har satt. *</i>
Hva er mine utviklingsmål? <i>Ta utgangspunkt i nåsituasjonen som du beskrev i og tenk: Hva trenger <u>du</u> å utvikle deg på? Skriv målene i "Jeg - form". Eks. Jeg repeterer og utvider det barna sier.</i>
Tiltak og utsjekk <i>Hva vil <u>du</u> gjøre for å nå <u>dine</u> mål? På hvilken måte og når vil du sjekke at du er på vei mot målet ditt? Eks. Logg, Praksisfortellinger. Hente frem jeg planen. Be om tilbakemeldinger på eget mål. Film.</i>
Hva vil du gjøre for å nå <u>dine</u> mål?
På hvilken måte vil du sjekke at du er på vei mot målet ditt? Når vil du gjøre det? Skriv ned status underveis.
Status før revidering av plan <i>Gjennomførte du tiltakene? Hødde du dem planlagte utsjekken? Nådde du målet ditt? Egent, hvorfor ikke? Hva gjør du nå som du ikke gjorde før / hva har du lært?</i>

Figur 3, Jeg Plan i kvalitetshjulet (Kilde: Gjesdal kommune)

Et viktig ledd i *kvalitetshjulet* er planarbeidet (Salte og Nordtveit, 2022). Skjemaer for dette ligger i *kvalitetshjulet*. Planene bidrar til at det arbeides systematisk med mål og evalueringsprosesser for å korrigere. Ved hjelp av disse planene skal hver enkelt ansatt i barnehagen ta ansvar for sin egen utvikling, og sørge for at arbeidet som blir utført er av høy kvalitet. Planene bidrar også til at barnehagene er i en stadig læringsprosess. De ansatte fyller ut skjema som er tilpasset både individuelt og teambasert arbeid. Skjemaene heter «Jeg-plan» og «Vi -plan» (Salte og Nordtveit, 2022). Disse er verktøy for utvikling der en definerer hva en skal arbeide med for å nå målene. Planene skal

være konkrete og målbare, og skal tas opp til vurdering med jevne mellomrom. Det er et viktig prinsipp i *kvalitetshjulet* at avgjørelser og praksis ikke skal baseres på synsing eller hva en tror er riktig. De ansatte blir evaluert regelmessig ved hjelp av egenvurderinger, observasjoner, samtaler, tilbakemeldinger, brukerundersøkelser, og gjennomgang av planene.

Denne evalueringen gir viktig data som kan gi indikasjoner på om en er på rett vei eller om en må korrigere (Salte og Nordtveit, 2022).

1.2.6 Det pedagogiske innholdet i kvalitetshjulet

Kvalitetshjulet består av tre hovedkategorier for faglig innhold; «Emosjonell støtte», «utviklingsstøtte» og «organisering» (Salte og Nordtveit, 2022). Disse kategoriene inneholder pedagogisk materiale som de ansatte i barnehagene kan bruke for å planlegge undervisning og aktiviteter iht. rammeplanen (2017). Dette er med på å gi konkrete føringer for hvordan en kan arbeide systematisk og målrettet innenfor disse fagområdene. Her finner de materiale som videoer og detaljerte beskrivelser på hvordan de snakker med barna i ulike situasjoner, figur 4. Materialet skal sikre lik praksis av høy kvalitet.



Språkstimulering

Det handler om hvordan vi som ansatte stimulerer barns språk, som redskap for egne tanker og for å uttrykke egne meninger og følelser.

Hvorfor er det viktig?

Barn har godt språklig utbytte, både på kort og lang sikt, av å være i et miljø der de får rik anledning til å utvide ordforrådet sitt og får god mulighet til å delta i språkutviklende samtaler. Et rikt og inkluderende språkmiljø bidrar til opplevelse av tilhørighet og påvirker barns trivsel og helse på en god måte.

Språkstøtte Åpne spørsmål Repetere og utvide Avansert språk Selvsnakk og parallellsnakk

Figur 4 - Språkstimulering i kvalitetshjulet (kilde: Gjesdal kommune)

Kvalitetshjulet kan brukes på individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå (Salte og Nordtveit, 2022). Hver enkelt ansatt bruker det for å styrke sin faglige tilnærming til barna. På teamnivå brukes det i planleggingsmøter for å planlegge ukeplaner og månedsplaner.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjesdal kommune har som mål at alle kommunale barnehager skal være *høykvalitetsbarnehager*. For å nå dette målet har de et stort fokus på å heve kompetansen hos

de voksne. Utvikling av den digitale plattformen *kvalitetshjulet* er et verktøy som skal bidra i endringsprosessen. Verktøyet er som tidligere nevnt forankret i Lean som er en metode for ressursbesparelse og effektivisering, samtidig som det er en metode for å være i en kontinuerlig lærings- og forbedringsprosess for å oppnå *beste praksis* (Wig, 2016).

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan implementeringen av *kvalitetshjulet* har foregått i barnehagene i Gjesdal kommune. Jeg har tatt stilling til hvordan den har blitt mottatt av de ansatte, og i hvilken grad barnehagen og de ansatte bruker den i det daglige.

For å belyse dette har jeg valgt å forske på hindringer og suksesskriterier for implementering.

Min problemstilling er følgende:

«*Hindringer og suksesskriterier for implementering av kvalitetshjulet.no i Gjesdal kommune*»

For å kunne besvare min problemstilling har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan implementeringsprosessen beskrives?
2. Hvilke suksesskriterier må være til stede for at nettportalen skal brukes?
3. Hvilke hindringer gjør seg gjeldende for bruken av nettportalen?
4. Hvordan videreutvikle bruken av nettportalen i barnehagene?

1.4 Avgrensninger og begrepsavklaringer

Hensikten med oppgaven har ikke vært å foreta en undersøkelse av Lean-teori og metodikk i kommunale barnehager, men det var nødvendig å drøfte implementeringen opp mot denne forståelsesrammen på grunn av at *kvalitetshjulet* er basert på denne metodikken. Det kom også fram i løpet av forskningen at intervjubesvarelsene fra ledere til dels baserte seg på en forståelsesramme ut ifra et Lean-perspektiv. Jeg har valgt å begrense Lean-teori i denne oppgaven til kun det som jeg vurderer som nødvendig for å forstå og drøfte empiriske funn.

Pedagogiske ledere og mellomledere betegnes som det samme i denne oppgaven.

Pedagogiske ledere har i sin stillingsbeskrivelse ansvar for det pedagogiske opplegget og personalansvar i deres avdeling. Styrere er øverste ledere i barnehagen med personalansvar for pedagogiske ledere. Prosjektleder er ansatt i kommunen som kvalitetsutvikler, og jeg referer til begge betegnelse i oppgaven.

2 Teoretisk forankring

2.1 Innledning

Med forankring i problemstillingen og forskningsspørsmålene vil jeg i denne delen av oppgaven presentere det jeg vurderer som relevant teori og litteratur. Hensikten med kapitlet er å danne et grunnlag for drøfting av forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Jeg anvender teori som omhandler ulike implementeringsmodeller, translasjonsteori og ledelse i et Lean-perspektiv, samt Teori U, og presenterer de i denne rekkefølgen.

Endringsledelse trengs for å ta en eller flere løsninger inn i kommunen og gjøre den til virksomhetens egen. Implementering sier noe om hvordan omgjøringen fra en idé – digitalt verktøy - til praksis i barnehagefeltet kan foregå, og jeg har valgt å drøfte dette ut ifra Røvik (2007) sin translasjonsteori og med elementer fra Lean-teori.

Mitt ønske er å presentere teori som kan etablere en forståelse for hva som skjer når utvalgte barnehager implementerer et digitalt verktøy. Prosessen starter med at et verktøy blir valgt ut, og valget kan blant annet basere seg på verktøyets popularitet (Røvik, 2007). Når en virksomhet har valgt ut hvilke verktøy de ønsker å bruke, starter prosessen med å ta det inn i virksomheten. Det omhandler det Røvik (2007) kaller *kontekstualisering* som krever en form for oversettelse av det gjeldende konseptet. I den sammenheng spiller også endringsledelse inn om verktøyet skal implementeres.

2.2 Modernistisk rasjonalistisk kunnskapsoverføringsteori - Beste praksis

Denne teorien har sin forankring i praksis tilknyttet store multinasjonale bedrifter med datterselskaper eller filialer med geografisk spredning og tilhørighet i ulike kontekster (Røvik, 2007). Det er stort fokus på utvikling av praksiser og verktøy som er effektive og gir beste resultat. Når en praksis blir ansett som mest virkningsfull, så blir den betegnet som «beste praksis» (Røvik, 2007, s. 41) og målet er at denne praksisen blir overført og implementert i alle datterselskaper og filialer for å øke produksjonen. Datterselskapene vil i dette tilfellet være barnehagene i Gjesdal kommune. Det er en stadig søken etter *beste praksis* i slike selskaper, og dette gjøres ved at de ulike selskapene stadig måler og sammenligner prestasjoner for å oppdage *beste praksis* (Røvik, 2007). Bruk av rapporter og evalueringer er

en vesentlig del av denne teorien for å sikre korrigeringsprosessen (Tsai 2002, Björkman 2004, Turner og Makhija 2006 sitert i Røvik, 2007).

Forståelsesrammer tilknyttet teorien om *beste praksis* vil være en overbevisning om at det er mulig å oppdage spesifikke praksiser og overføre denne kunnskapen til andre bedrifter i organisasjonen slik at den som helhet profiterer på denne praksisen (Røvik, 2007). Det andre vil være at kunnskap om *beste praksis* handler om et bestemt verktøy som overføres og implementeres i andre datterselskaper. Implementeringssuksess måles ut ifra om verktøyet tas i bruk og fører til bedre resultater.

Det er også avgjørende at lederne er lojale til toppledelsen og til overføringsprosessen (Røvik, 2007). Samtidig viser forskning at den uformelle kontakten mellom enhetene kan være av stor betydning for kunnskapsoverføring (Buckley og Carter 2004, Cross og Sproull, 2004 sitert i Røvik 2007) og at slike møter kan tilrettelegge for at en i større grad kan snakke om kunnskapen som forsøkes overført og forstå den ut ifra de ulike kontekstene (Dhanaraj et al., 2004 sitert i Røvik, 2007). To andre viktige elementer vil være at mottakende organisasjon har tilsvarende kompetanse og kunnskap som organisasjonen der praksisen blir hentet ut (Røvik, 2007, s. 45). Manglende kunnskap hos mottakerorganisasjonen kan føre til hindringer i bruk av ny praksis. Det andre elementet er viktigheten av at leder sørger for å tilegne seg den nødvendige kunnskapen og leder prosessen med de ansatte. Dersom det er mangel på kunnskap i mottakende organisasjon, kan dette resultere i at den nye organisasjonsidéen ikke får nødvendig fotfeste.

2.3 Den hierarkiske oversettelseskjeden som implementeringsmetode

Hierarkisk oversettelseskjede er en metode for oversettelse og implementering av nye idéer i organisasjoner. Den er basert på en modernistisk-rasjonalistisk tenkning (Røvik, 2007).

Med denne forståelsesrammen blir oversettelse og implementering av nye idéer styrt fra toppledelsen (Røvik, 2007). Det er basert på en forståelse av at ledelsen til enhver tid vet hvilke utfordringer organisasjonen har. En kan dermed si at denne metoden er basert på problemløsning. Nye idéer som implementeres blir ansett som verktøy som skal løse et definert problem. Implementering er toppstyrt i en ovenfra og ned prosess der toppledelsen styrer planene for oversettelse og implementering. Toppledelsen styrer også hvordan den skal

foregår, hvem som skal involveres og hvor den skal implementeres. Den nye idéen blir sendt nedover i organisasjonen i en vertikal linje fra ledelse og ut til de ulike enhetene og avdelingen (Røvik, 2007).

2.3.1 *Utfordringer med den hierarkiske oversettelseskjeden*

En utfordring med denne modellen kan være at ny praksis som skal implementeres ikke er godt nok tilpasset alle nivåer i organisasjonen fordi hele prosessen er styrt av en ledelse utenfor den lokale konteksten. Toppledelsens planer for oversettelse og implementering kan også sette begrensninger for lokale tilpasninger da ledelsen vil være lojale og kontrollere at lokale tilpasninger ikke går på bekostningen av det som er intensjonen med ny organisasjonsidé (Røvik, 2007).

En annen utfordring kan være at det skjer lokale tilpasninger på hvert nivå etter hvert som idéen blir sendt nedover i organisasjonen. Resultatet av dette kan være at det utvikles flere lokale løsninger (Røvik, 2007).

En hierarkisk modell tar heller ikke hensyn til tilpasningen som skjer på ulike utviklingsarenaer (Røvik, 2007). Eksempler på utviklingsarenaer er kurs, møter, fagseminarer og ulike fagnettverk der ansatte tar del i kunnskapsdeling. Dette tar de med seg inn i organisasjonen og påvirker lokale tilpasninger av idéer og praksiser (Røvik, 2007).

Det argumenteres også for at idéer ikke nødvendigvis bare beveger seg nedover en vertikal kjede fra toppledelse og ned i organisasjonene der de går fra en abstrakt idé til en mer tydelig og konkret utforming etter hvert som den kommer ned i organisasjonskjeden (Røvik, 2007). En alternativ forståelse er at det foregår en "spiral" (Røvik, 2007, s. 299) prosess der idéen beveger seg innenfor en organisasjon eller en avdeling og veksler fram og tilbake mellom abstrakt og materialisert idé. Det vil si at en organisasjon som har konkretisert og tatt i bruk en idé kan stoppe opp og vurdere praksisen opp mot andre og nye idéer innenfor samme felt. Disse nye idéene kan så *språksettes*, konkretiseres og settes i produksjon. På den måten vil organisasjonen alltid være oppdatert (Røvik, 2007).

2.4 Translasjonsteori

Røvik (2007) argumenterer for at overføring av organisasjonsidéer fra en organisasjon til en annen, kan basere seg på samme translasjonsteori som er brukt til å oversette og forstå tekster på ulike språk. Røvik (2007) presenterer denne tilnærmingen som en utfordring til den modernistiske tilnærmingen. Utviklingen av tradisjonell translasjonsteori har gått fra å tenke at translasjon handler om å oversette tekster ord for ord uten å forandre eller legge til noe, til å handle om at oversetteren må ta hensyn til kontekst og kultur. Røviks (2007) teori er basert på at denne endringen gjør at translasjonsteori kan tilpasses og brukes som teori for overføring og implementering av organisasjonsidéer. Et viktig moment her er at overføring av *beste praksis* ikke handler om å overføre noe fysisk fra en organisasjon til en annen, men det handler stort sett om å hente ut kunnskap ved å *språksette* den og gjøre den forståelig og overførbar til ny organisasjon (Røvik, 2021). En viktig del av denne prosessen er at det utvikles en oppskrift for implementering som er forståelig for mottakerorganisasjon.

Kontekst spiller en viktig rolle i translasjonsteorien. Det må tas hensyn til konteksten der en henter ut organisasjonsidéen og det er også svært viktig at dette tilpasses den lokale konteksten i ny organisasjon. Dette beskrives som *dekontekstualisering* og *kontekstualisering* (Røvik, 2007).

2.4.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering er prosessen en går gjennom når en vil hente ut en praksis fra en organisasjon (Røvik, 2007). Denne praksisen oversettes slik at kunnskapen blir forståelig og tilpasset en ny organisasjon. En avgjørende faktor for at innholdet i oppskriften eller idéen kan oversettes, er å gå i dybden og forsøke å forstå hva det er som gjør den unik og som frembringer suksess i den gitte organisasjonskonteksten. Det vil være nødvendig å ta for seg de vilkårene i organisasjonen som frembringer vellykket praksis (Røvik, 2007).

Det kan være flere utfordringer med å hente ut en praksis med hensikt å implementere den i en ny organisasjon. En må først vurdere om praksisen eller idéen er overførbar og passer inn i den nye konteksten. I forbindelse med dette blir *kompleksitet* (Røvik, 2007, s. 263) nevnt som en utfordring. Komplisert teknologi og mange mennesker involvert i praksisen bidrar til økt kompleksitet. Motsetningen er enkel teknologi og færre mennesker. Praksisens- eller idéens kompleksitet er avgjørende for om det vil være lett eller vanskelig å omsette praksisen til en

idé som er overførbart til en annen organisasjon. Større kompleksitet stiller større krav til oversetteren (Røvik, 2007).

2.4.2 *Oversetterne og oversettelsesregler*

Oversetternes betydning i translasjonsprosessen kan ikke undervurderes. De *språksetter* en praksis eller kunnskap slik at den blir en konkret idé og utarbeider en forståelig oppskrift slik at idéen kan implementeres i en annen organisasjon. Vesentlige momenter som for eksempel de kulturelle betingelsene som bidrar til suksess i en gitt kontekst, vil være viktig å forstå for i det hele tatt å kunne lage oversettelser som blir anvendbare (Røvik, 2007).

2.4.3 *Kontekstualisering*

«Med kontekstualisering menes her at idéer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst» (Røvik, 2007, s. 293).

Når en ny idé eller praksis skal implementeres i organisasjonen så skjer ikke dette i et vakuum. Idéen tas inn i en kompleks kontekst bestående av en usynlig kultur og allerede eksisterende praksiser og måter å utføre arbeidet på. Det er lovverk, rutiner, systemer og fysiske strukturer så som bygninger, kontor og verktøy som trengs for å yte tjenester (Røvik, 2007). Det er ansatte med ulik utdanningsbakgrunn og erfaringer.

2.4.4 *Nødvendigheten av translatørkompetanse i en implementeringsprosess*

Det er avgjørende at oversetteren er bevisst på hvor viktig det er at idéen eller praksisen må tilpasses og justeres for å gi den en språklig representasjon tilpasset mottakers lokale kontekst (Røvik, 2007). Oversetterne må ha «god translatørkompetanse» (Røvik, 2007, s. 320) for å lykkes med oversettelse og implementering. Translasjonsteorien kan også gi en forståelsesramme for hvorfor implementeringen ikke går som planlagt. Det kan handle om at oversettelsesarbeidet ikke er godt nok, og at translatøren mangler nødvendig kunnskap om praksisfeltet. Dette kan gjelde både praksisfeltet der ideen hentes fra og der den skal implementeres (Røvik, 2007).

Mislykkede implementeringsforsøk kan forklares på tre måter; *Frikopling* beskrives som når en praksis blir implementert, men blir ikke tatt i bruk. *Frastøting* vil si når en idé eller praksis

blir implementert og de forsøker å ta den i bruk, men den får ikke fotfeste og dermed ikke tatt i bruk. En årsak til dette kan være at idéen eller praksisen mangler lokal tilpasning til lokal kultur og kontekst (Røvik, 1998 sitert i Røvik, 2007). En tredje forståelsesramme er når idéen eller praksisen blir implementert men som da enten ikke gir ønsket resultat eller ikke lever opp til forventningene om forbedring av produksjon (Røvik, 2007).

En annen forståelsesramme er at det må være lov å modifisere i en slik grad at en klarer å tilpasse den nye organisasjonens kontekst, men samtidig er «tro mot det opprinnelige» (Røvik, 2007, s. 311). Dette kjennetegnes som en større tilbøyelighet for å tillate omforming og tilpasning i oversettelsesprosessen. Det *modifiserende modus* består av to oversettelsesregler; *adding* og *fratrekking* (Røvik, 2007, s. 311). *Adding* handler om å legge til noen få elementer i det du oversetter og overfører idéen. *Fratrekking* kan forklares som det motsatte, hvor man istedenfor trekker fra elementer (Røvik, 2007).

I det reproduserende modus finner vi *kopiering* (Røvik, 2007) hvilket betyr at oversetterne ønsker å gjenskape en bestemt praksis for å oppnå lik suksess hos sin organisasjon (Røvik, 2007, s. 308). Oversettelse av idéen må derfor gjøres på en slik måte som sørger for en lik suksess i ny kontekst. Gjennom en kopieringsprosess vil det bli gjort få eller ingen endringer ettersom oversettelsen har til hensikt å gi tilsvarende lik praksis (Røvik, 2007, s. 308). For å gjenskape lik praksis, vil det være av særs betydning å ta stilling til hvilke forhold praksisen befinner seg i, og videre sammenligne forholdene i ny kontekst. Det vil også være viktig å se på «hvilke trekk som søkes overført og oversatt» (Røvik, 2007, s. 309).

2.5 Lean som populær organisasjonsoppskrift

I organisasjoner kan vi finne populære organisasjonsoppskrifter eller standarder som blir betegnet som institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, som vil si at oppskriften blir ansett som «den riktige, den hensiktsmessige, den effektive og den moderne» (Røvik, 1998, s. 13). En institusjonalisert oppskrift karakteriseres som å ha blitt brukt over lengre perioder med geografisk utbredelse. Populære organisasjonsoppskrifter, eller institusjonaliserte oppskrifter, som har en global opprinnelse, kan gis et lokalt uttrykk for å tilpasse oppskriften til det bedre for organisasjonen (Røvik, 1998).

2.5.1 Lærende organisasjoner

Lærende organisasjoner vil si at virksomheten stadig er på utkikk etter å oppdage en *beste praksis* som fremmer utvikling og forbedring av virksomhetens produksjon. Gode arbeidsmetoder og idéer oppdages gjennom samhandling internt og med sine omgivelser. Virksomheten må til enhver tid være åpen og mottagelige for at nye impulser og idéer kan oppdages. Å være en lærende organisasjon betyr å hele tiden utvikle og forbedre virksomheten i samarbeid med sine omgivelser, og internt med sine ansatte. Det baserer seg på å prøve ut, evaluere og korrigere nye arbeidsmetoder i et stadig forsøk på å tilnærme seg *beste praksis* (Wig, 2018).

2.5.2 Ledelse fra et Lean-perspektiv

Lean bygger på et verdisyn som understøtter mennesket som hovedressursen i organisasjon (Wig, 2016). Gjennom kommunikasjon og dialog med hverandre, skal arbeidserfaringer deles slik at en kan lære av hverandre og komme fram til gode arbeidspraksiser. Ledere skal ikke løse problemene, men skal ved hjelp av dialog og lytting veilede og legge til rette for at ansatte kan være i en kontinuerlig læringsprosess. Lederne bidrar til å skape trygghet slik at de ansatte opplever at det er lov å prøve og feile når de skal finne løsninger. De oppfordrer de ansatte til å observere selve arbeidsprosessen og prøve å komme fram til løsninger og forslag til nye rutiner. Deretter kan lederne legge til rette for eksperimentering og utprøving av nye praksiser som ansatte har kommet fram til (Wig, 2016).

Gjennom involvering og delegering vil også ansatte få innsikt og en helhetsforståelse for hvordan organisasjonen drives, og på denne måten vil en være motivert og ha forståelse for at det er avgjørende å dele deres arbeidserfaringer (Wig, 2016). Christensen (2014) beskriver ved hjelp av en case, viktigheten av at ledere på alle nivåer må involveres og få opplæring i Lean-ledelse slik at de kan lede med overbevisning og få alle medarbeiderne med på endringsprosessen.

Lean-ledelse består av «stram struktur» og «sterk kultur» (Wig, 2016, s. 33). Det vil si at den stramme strukturen består av et system som inkluderer «måltall, metoder, rapportering og kontroll» (Wig, 2016, s. 33). Sterk kultur vil si visjoner, verdier og idéer som er tilstede blant menneskene i organisasjonen. Wig (2016) påpeker at det er viktig at *stram struktur* og *sterk kultur* harmonerer med hverandre for å unngå en overvekt av f.eks. det som bygger på strukturen i organisasjonen. Strukturen er lettere å forholde seg til ettersom det er konkrete og

synlige verktøy som sikrer raske endringer og som er lett å måle. Å bygge kultur tar mer tid, den er ikke like synlig, og dermed vanskeligere å måle (Wig, 2016, s. 34). Dette er en krevende prosess, men av særs betydning i en Lean-tilnærmet ledelse. Implementering av Lean-ledelse kan beskrives som en kulturendringsprosess “– vi må bestemme hva vi vil bli, og hvordan å lage en ny sti – og gå den mange ganger. La den gamle gro igjen og forsvinne i glemselen” (Wig, 2016, s. 35). Dette handler om å ha visjoner for hva vi ønsker å være og disse visjonene settes inn i et langtidsperspektiv. Ut ifra en Lean-forståelsesramme bygges kultur på visjoner ofte i “10-20 års perspektiv” (Wig, 2016, s. 91).

Å bygge en kultur for å være i en kontinuerlig læringsprosess står sentralt i Lean, samtidig er det viktig å forstå at å jobbe ut ifra Lean-metodikk ikke kan beskrives som et prosjekt. Det er en kontinuerlig prosess av endringer med hensikt å forbedre tjenestene. Det er ikke tilstrekkelig at Lean er forankret hos ledelsen, den må også være forankret hos alle medarbeiderne for å lykkes (Christensen, 2014).

2.6 Teori U

Grunnprinsippene i en *Teori U* tilnærming handler om at løsninger på konkrete utfordringer må basere seg på fellesskapets samhandlingsprosess, det vil si en *vi*-tilnærming, og at prosessen med denne tilnærmingen er forutsetningen for å skape gode innovative løsninger (Scharmer, 2018).

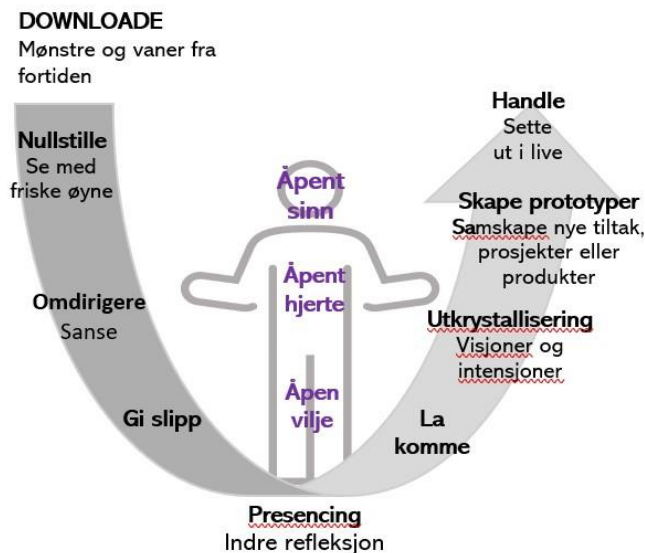
Teori U gir et alternativ til endringsledelse og en metode for endring på både individ-, gruppe- og samfunnsnivå (Scharmer, 2018). Det baserer seg på at en skal gå fra et *jeg*- til et *vi*-perspektiv. Scharmer (2018) beskriver en endringsprosess som å stå foran et gap der en står i nåværende situasjon og ser ønsket situasjon på den andre siden. Prosessen blir hvordan en skal fylle gapet for å nå den andre siden.

The Blind spot

The Blind spot står helt sentralt i Teori U, og fra et ledelsesperspektiv så handler det om de kjente faktorene som er *hva* en leder vil oppnå og *hvordan* dette skal oppnås (Scharmer, 2018). Men så er det en tredje og ofte ukjent og oversett faktor som er *hvorfor* lederen handler slik som hun gjør. Denne ukjente faktoren, *hvorfor*, er knyttet til lederens indre bevissthet og som driver henne til å handle slik som hun gjør. Det kan beskrives som en manglende bevissthet på hva som skjer i vårt indre når vi handler på en bestemt måte. Det er dette som er

det blinde punktet. For å bli en mer effektiv leder så er det viktig å få kontakt med sitt blinde punkt (Scharmer, 2018). Det handler også om å se og forstå seg selv; hva det er som driver meg til å handle slik jeg gjør og være villig til å åpne opp og lytte til andre med et åpent sinn. Kvaliteten av å lytte har også betydning. En må ikke bare lytte og bekrefte det vi hører ut ifra det vi allerede vet. En må våge å gi slipp på egne tankesett og erfaringer og utvikle evnen til å lytte empatisk, hvilket vil si at vi kan lytte og forstå situasjonen fra andres perspektiv. Når vi gjør dette så lytter vi på en måte som gjør at vi kan åpne opp for andres idéer og se situasjonen i et nytt lys. Det er først når vi er villig til å gi avkall på det vi allerede vet og ta imot andres synspunkter og idéer, at vi kan begynne å skape noe nytt Scharmer (2018).

Scharmer (2018) har utviklet en stegvis metode for endringsprosesser og samskapning der en går fra et *jeg*-perspektiv til et *vi*-perspektiv, figur 5.



Figur 5. U prosessen (Kilde: Scharmer, 2018)

Den generelle metoden som beskrives her er presentert som en utviklingsprosess som kan brukes både til personlig utvikling og for samskapning i grupper. *Teori U* skisseres som en U med 5 faser der en beveger nedover den venstre siden av U-en og løsriver seg fra gamle handlingsmønstre og motstand. Dette åpner opp for nye perspektiver og idéer og en fortsetter å bevege seg oppover på høyre siden av U-en der en prøver ut nye idéer og setter dem ut i live (Scharmer, 2018).

Prosessens starter med *downloading*, det vil si at vi fortsatt bare lytter og bedømmer ut ifra ens egne fastlåste mønstre og tidligere erfaringer. Vi er i vår egne «jeg» bobler (Scharmer,

2018). Men så kan en velge å nullstille og lytte med et åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje (Scharmer, 2018), noe som tillater en å gi avkall på gamle handlingsmønstre. Jeg skifter fokuset mitt fra mitt eget til å lytte empatisk til det andre forteller, og det får meg til å se verden fra andres perspektiver. Jeg *gir slipp* på det jeg fastholder og åpner opp for at noe nytt kan komme.

Det er først når en er i en posisjon at noe nytt kan skapes. Scharmer (2018) kaller neste fase for *presencing* og dette handler om å ha litt stillhet, reflektere og koble seg på sin indre bevissthet og *gi slipp* på tanker for løsninger du hadde og la nye tanker og idéer få slippe til. Nå er du klar til å bevege deg opp høyre siden av U-en. Den neste fasen er *krystalliseringsfasen* (Scharmer, 2018). Du har nå fått en visjon eller en idé om hva du ønsker å oppnå eller hva du vil skape og definerer denne ytterligere. Deretter kommer *prototype* fase. Her er det om å gjøre å igangsette utprøvningsfaser fortløpende. Du har fått en visjon av hva du vil oppnå eller hva du vil skape, og nå er det viktig å teste ut denne idéen så raskt som mulig. Hensikten er å prøve ut og presentere nye idéer før de er fullt utviklet. Det bør gjøres raskt for deretter å evaluere. Hvis den ikke virker slik en har tenkt, så kan den endres og prøves igjen. Dette er dermed en læringsprosess. Tanken er at det er bedre med flere raske utprøvinger av en prototype enn å bruke lang tid og mye ressurser på noe, for deretter å finne ut at dette ikke var løsningen. Siste fase i U-en er igangsetting eller gjennomføring. Nå skal idéen eller resultatet av det som er skapt settes ut i live ved at det aksepteres på en makro nivå hvilket vil si at resultatet blir brukt for å oppnå ønsket resultat.

2.6.1 Kontainer-metoden

«Å bygge en kontainer» er en symbolsk betegnelse på et rom der en kommer sammen med andre i en prosess for å finne nye løsninger eller skape noe nytt sammen (Scharmer, 2018). Videre i denne oppgaven vil jeg omtale denne metoden som samskapning som baserer seg på U-modellen med de samme 5 fasene som beskrevet over, men med samskapning har Scharmer (2018) utviklet en metode som kan brukes av grupper, bedrifter og organisasjoner.

Samskapningsprosesser handler om å opprette en gruppe mennesker som representerer et tverrsnitt av bedriften (Scharmer, 2018). Deltakerne i gruppen må bestå av ulike roller, fordi mennesker på tvers av roller utgjør et mangfold. Mangfoldet består av ulike kompetanse og erfaringer som kan ha betydningsfulle bidrag i samskapningsprosessen. Scharmer (2018) kaller deltakernes roller for «synlige» og «usynlig» grupper. Synlige grupper kan for

eksempel bestå av pedagogiske ledere eller prosjektledere, som en umiddelbart forstår har en viktig rolle i et prosjekt. «Usynlige» grupper kan for eksempel bestå av assistenter vikarer eller en vaktmester, fordi de kan ha helt andre perspektiver og innfallsvinkler som kan være viktige bidrag i det store bilde.

Sammen diskuterer gruppen seg fram til hva som kan være veien videre og kommer fram til konkrete forslag til løsning eller produksjon. Idéene testes ut og evalueres fortløpende helt til en kommer fram til den beste løsningen.

Lederens kompetanse og evne for å tilrettelegge er avgjørende for kvaliteten på *kontaineren* (Scharmer, 2018). Det pekes på flere prinsipper som må ligge til grunn for å skape et godt endringsrom når gode løsninger skal vokse fram. Blant annet er det leders eller fasilitators ansvar å tilrettelegge og sørge for at gruppens prosess bygger på kunnskapen og synspunktene til alle i gruppen. Det er viktig for lederen å signalisere ut at det som skjer i rommet ikke skal dømmes, men mottas med åpenhet og respekt (Scharmer, 2018).

Selv om leder/fasilitator har et særlig ansvar så har alle i gruppen et ansvar for å bidra til at det blir en god prosess. Ens evne til å møte enhver deltaker med åpenhet, forståelse og respekt fra første stund, er viktig i prosessen med å bygge en solid kontainer. Samtidig må deltakerne våge å gi slipp på sine vanemønstre, og være med i samskapningsprosessen (Scharmer, 2018).

2.7 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi sett nærmere på litteratur og teori omkring implementering, translasjonsteori, endringsledelse i et Lean-perspektiv og Teori U. Som det fremgår av kapitlet er det et mangfold av litteratur som tar for seg ulike faser og kjennetegn ved implementering. De utvalgte teorienelementene i dette kapitlet utgjør grunnlaget for drøftingen av empirien i kapittel 5.

3 Metode og datakilder

3.1 Forskningsstrategi

«Det kvalitative forskningsintervjuet er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser av livsverden» (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 47).

Med dette kan vi forstå at kvalitative metoder er en tilnærming der forskere kommer nær på menneskets forståelse for hvordan de selv opplever og forstår fenomenet som undersøkes. Jacobsen (2015) peker på det unike når kvalitativ metode tas i bruk. Begrunnelsen ligger i at virkeligheten er sosialt konstruert. Ifølge en hermeneutisk tilnærming er menneskets forståelsesramme basert på en fortolkningsprosess (Jacobsen, 2015). Fortolkningsprosessen sørger for at fenomenet er i en kontinuerlig endringsprosess. Dermed vil gammel kunnskap og teori bli erstattet med ny og oppdatert teori som i større grad samsvarer med fenomenet som undersøkes.

Det eksisterer ulike forskningsstrategier som forskeren kan ta utgangspunkt i når en skal forsøke å forklare fenomenet. Disse er en induktiv, deduktiv og abduktiv metode (Jacobsen, 2015). Hvilken metodetilnærming en velger, avhenger også av hva som undersøkes og derfor vil det være fenomenet som bestemmer hvilken metoderetning en bør følge (Harding, 2019).

Induktiv metode vil si at en går fra «empiri til teori» (Jacobsen, 2015, s. 23), hvilket betyr at en tar utgangspunkt i empiriske funn for å utvikle ny teori eller nye begreper som kan generaliseres (Jacobsen, 2015; Harding, 2019). En induktiv tilnærming krever at forskeren stiller seg åpen og fordomsfri i et intervju, og videre forsøker i best mulig grad å plassere innsamlet data i et system som kan forklares ut ifra en teoretisk ramme (Jakobsen, 2015). Kvale og Brinkmann (2021) forklarer en slik tilnærming av intervjuet som «bevisst naivitet» (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 48). Det vil si at ved induktiv tilnærming så starter forskeren med blanke ark og uten forhåndsbestemte antakelser om fenomenet som undersøkes. En skal i stedet være åpen og lydhør, og være kritisk til sin egen forforståelse. En mulig fallgrube ved induktiv tilnærming er at det strengt tatt ikke er mulig å starte forskningsprosessen med helt blanke ark ettersom ethvert menneske har sin egen forståelse og oppfatninger av livsverden. Men det er allikevel viktig å være bevisst og kritisk til sin egen kunnskap og antakelser. Repstad (1998) belyser at uansett metodetilnærming i samfunnsforskningen, så «eksisterer

ingen absolutt objektivitet, bare mer eller mindre troverdige fortolkninger av virkeligheten» (Repstad, 1998, s. 101).

Deduktiv tilnærming vil si at en går fra «teori til empiri» (Jacobsen, 2015, s.23) hvor det generelle fra observasjoner, eksisterende teorier eller begreper skal konkretiseres ved hjelp av ny kunnskapsinnhenting (data). Ofte vil en formulere hypoteser eller antakelser som er forankret i den eksisterende teorien og observasjoner. Det er empirien som videre avdekker om hypotesen eller teorien samsvarer eller ikke med empirien gjennom å bekrefte eller avkrefte (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021, s. 30). Ulempen med deduktiv tilnærming er at en hele tiden baserer seg på allerede kjent og eksisterende teorier. Ren deduktiv tilnærming åpner ikke opp for nye teorier.

Induktiv og deduktiv kan forklares som «to ytterpunkter på en skala» (Jacobsen, 2015, s. 34), og det vil derfor være vanskelig å bruke kun den ene eller den andre. En kan allikevel tenke gjennom hvilken metodetilnærming en ønsker å vektlegge i sin forskningsstrategi (Harding, 2019). Men det er vanlig å kombinere induktiv og deduktiv metode. En slik metodetilnærming kalles for abduksjon (Johannessen et al. 2021). Ved å bruke en abduktiv tilnærming får forskeren rom og mulighet til å innhente data med en viss formodning ut ifra eksisterende teori og observasjoner som en antar har relevans for fenomenet. Videre kan empiriske funn åpne opp for ny kunnskap- og begrepsdanning rundt fenomenet gjennom vekselvis tilnærming. Vi kan også forstå det som at forskeren er i en hermeneutisk posisjon ettersom en forholder seg til en fortolkningsprosess, og veksler mellom teori og empiri for å erverve ny forståelse (Jacobsen, 2015).

Jeg anser abduktiv strategi som den mest relevante tilnærmingen for å kunne svare på problemstillingen min på best mulig måte (Kvale og Brinkmann, 2021). Jeg har tatt utgangspunkt i eksisterende teori og egen kunnskapsforståelse som gjør at jeg går inn i empirien med noen forhåndsbestemte antakelser for hvordan fenomenet kan forklares. Jeg er allikevel bevisst på min forforståelse, og at den ikke skal være en stopper for at ny kunnskap kan oppdages. Jeg har gått inn i intervjuene med en åpenhet og nysgjerrighet med ønske om at interaksjonen mellom meg som forsker og intervjuobjektene bidrar til ny kunnskap og forståelse.

3.2 Datainnhenting

Dataen som forskeren kan bruke for å besvare forskningsspørsmål kan deles inn i tre typer. Disse er *primærdata*, *sekundærdata* og *tertiærdata* (Blaikie og Priest, 2019, s. 156).

Primærdata er den datainnsamlingen som forskeren selv innhenter til sitt forskningsprosjekt (Ringdal, 2018). Et sterkt argument for å bruke primærdata, er at den er skreddersydd og tilpasset forskerens eget prosjekt (Ringdal, 2018, s. 118). Sekundærdata er data som allerede har blitt samlet inn av andre. Det vil si at forskeren bruker kilder som består av eksisterende data som en kan benytte seg av og bruke i anledning til sitt eget prosjekt. En må huske på at sekundærdata kan være samlet inn for en annen hensikt enn det forskeren vil bruke den til. Tertiærdata viser kun til resultater, dvs. tidligere forskning som allerede er analysert av andre forskere og som er tilgjengelig for offentligheten (Blaikie og Priest, 2019).

I mitt forskningsprosjekt har jeg innhentet følgende data:

Primærdata

Dette er innhentet ved hjelp av dybdeintervju, samskapningstreff og feltsamtaler. Jeg har også gjennomført ansikt til ansikt dybdeintervjuer med 10 informanter fra to forskjellige barnehager der den ene i denne oppgaven betegnes som stor barnehage og den andre som liten barnehage. I tillegg til dette har jeg gjennomført ansikt til ansikt dybdeintervjuer med prosjektleder og barnehagesjefen. Flere feltsamtaler ble gjennomført med prosjektleder gjennom mitt forskningsforløp, noe jeg anser å være av betydning og verdi fordi dette ga meg enkel tilgang til prosjektleder dersom noe var uklart eller ved behov for ytterligere informasjon. Jeg har gjennomført to samskapningstreff med to forskjellige grupper tilhørende hver sin barnehage. Samskapningstreffene besto av 3-4 deltakere.

Sekundærdata

Jeg har benyttet meg av sekundærdata i form av prosessdokumenter, pensumlitteratur og digitale søkeplattformer som Google Scholar og for å finne relevante vitenskapsartikler som kunne berike min forståelse av de empiriske funn som er gjort i mitt prosjekt. I samarbeid med kommunen fikk jeg tilgang til alle prosessdokumentene tilknyttet utvikling og implementering av nettportalen.

Tertiærdata

Jeg har brukt Gjesdal kommunes offentlige strategiplan for å få en grunnleggende forståelse og innsikt av hvordan strategiplanen henger sammen med Lean-arbeidet som *Kvalitetshjulet* har sin forankring.

3.3 Kvalitativ metode

3.3.1 Dybdeintervju

«Intervjuet er en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess. Det er intervjueren og den intervjuede som produserer kunnskap sammen. Intervjukunnskap produseres i en samtalerelasjon» (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 36).

En kan forstå dette som at kunnskapen produseres gjennom et samarbeid, og det er dermed avgjørende at det er en god dynamikk mellom partene (Kvale og Brinkmann, 2021). I mitt forskningsprosjekt er hensikten å få en forståelse av hvordan det har gått med implementeringen av nettportalen. Dette ønsker jeg å forklare ut ifra de ansattes virkelighet med utgangspunkt i deres forståelsesramme og livsverden, dvs. en *fenomenologisk* tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 33). Jeg er opptatt av å høre deres erfaringer, opplevelser og meninger omkring fenomenet som studeres.

Jeg har vært bevisst på min egen fremtoning og kroppsspråk. Intervjuene har blitt gjennomført i intervjuobjektets kjente omgivelser med tilgang til kaffe og sjokolade, noe som bidrar til det lille ekstra. Til tross for at jeg anså dybdeintervjuet som en samtale der jeg vektla å skape en avslappet stemning, så var jeg hele tiden bevisst på at intervjusituasjonen var preget av en maktrelasjon (Kvale og Brinkmann, 2021). Jeg som intervjuer har styrt retningen med intensjon om å få et fyldig datagrunnlag tilknyttet min problemstilling. Repstad (1998) snakker blant annet om at det er av betydning å gjennomføre intervjuet i kjente omgivelser hvor en føler seg hjemme. Dette bidrar til «den gode samtalen» (Repstad, 1998, s. 72). Jeg var bevisst på en objektiv tilnærming i den grad det lot seg gjøre for ikke å la noe komme i veien for en god samtaleprosess. Samtidig har intervjusituasjonen hatt en åpen og støttende tilnærming. Ansikt til ansikt gir også tilgang til kroppsspråk, noe som bidrar til det helhetlige inntrykket og forståelsen en sitter igjen med. Alle intervjuobjektene ble informert om at jeg

forsker i min egen profesjon. Ut ifra min forståelse så har ikke min åpenhet skapt hindringer eller usikkerhet, men i stedet bidratt til god dynamikk basert på tillit, åpenhet og interesse hos intervjuobjektene.

3.3.2 *Bruk av samskapning*

Jeg har tatt meg den friheten å bruke samskapning som metode eller det som i Teori U kalles “å bygge en kontainer” (Scharmer, 2018, s. 81). Jeg har gjort dette som et alternativ til datainnhenting. Men jeg har også brukt det for å prøve ut om det kan brukes som en tilleggsmetode eller støttemetode for videre implementering av nettportalen. Som beskrevet i teorikapitlet så kan *Teori U* brukes for å dekke et gap eller for å finne løsninger i fellesskap (Scharmer, 2018).

Samskapningsmetoden kan til en viss grad sammenlignes med fokusgruppeintervju (Kvale og Brinkmann, 2021, ss. 179-180). Begge metoder er opptatt av å ha en ikke førende retning i form av spørsmål punkt for punkt, men i stedet tilrettelegge for tema som skal drøftes. Begge metoder legger også til rette for å skape en trygg og åpen plattform der deltakerne kan komme med egne meninger og erfaringer rundt et gitt tema. Fokusgrupper og samskapningstreff har begge til hensikt å skape et godt samspill hvor «den kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane ekspressive og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle og ofte mer kognitive intervjuer» (Kvale og Brinkmann, 2021, s.180). Det som skiller *Teori Us* samskapningsgrupper fra fokusgruppeintervju ligger i resultatet som intervjuer eller fasilitator ønsker å oppnå. Samskapningstreff har til hensikt å komme fram til konkrete løsninger på et problem eller komme med konkrete forslag til handlinger for å nå et mål (Scharmer, 2018), mens hensikten med fokusgrupper er å få fram flest mulig synspunkter omkring et tema (Kvale og Brinkmann, 2021). Samskapningstreff etter *Teori U* metoden har klare føringer for hvordan en skal gå fram ved utvelgelse av deltakere og hvordan en skal gå fram for å legge fra seg sine forforståelser og gamle tankemønstre og sammen skape noe helt nytt (Scharmer, 2018).

Til samskapningsgruppene ble det gitt to spørsmål de skulle svare på eller finne løsninger på. Dette ble gitt på bakgrunn av informasjon som kom fram i dybdeintervjuene. I intervjuene kom det fram at tid var en utgjørende faktor for hvordan nettportalen ble brukt. Samtidig var det viktig å undersøke om de ansatte i barnehagen hadde en felles forståelse av begrepet *høykvalitetsbarnehage*, da svaret på dette kunne si noe om de ansattes eierskapsfølelse.

3.4 Intervjuguide og bruk av lydopptak

Ettersom jeg har en fenomenologisk tilnærming i mitt prosjekt, både i dybdeintervjuene så falt det naturlig å tilpasse intervjuguiden deretter (Kvale og Brinkmann, 2021).

Formen er strukturert, samtidig som den åpner opp for en *eksplorativ* tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 141), som vil si at jeg gir rom for at intervjuobjektene kan forklare mer løst omkring bestemte tema. For eksempel ønsker jeg at intervjuobjektene snakker generelt om deres holdning til endringsarbeid. Det har også vært en bevissthet omkring viktigheten av å formulere enkle og konsise spørsmål som skaper forståelse og trygghet hos intervjuobjektet. Spørsmålene var hovedsakelig delt inn i temaene tilknyttet mine forskningsspørsmål. I tillegg har jeg spørsmål som gjelder informantenes egne holdninger til endringsarbeid. Det er dette temaet som tilrettelegger for eksplorativ tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2021).

Jeg benyttet meg av lydopptak fordi jeg ønsket å være tilstede og vise respekt overfor hva intervjuobjektene hadde å si. Med bruk av lydopptak er det lettere å få med seg det som blir sagt og sikre god flyt og dynamikk (Kvale og Brinkmann, 2021). Bruk av lydopptak sikrer riktig gjengivelse og lett tilgang til dataen. Det ble brukt «Nettskjema-diktafon» mobilapp. Verktøyet sikrer umiddelbar kryptering og en har kun tilgang til intervjuene i databasen ved bruk av en brukeridentifikasjon.

Innledningsvis valgte jeg å fortelle kort om meg selv og hensikten med intervjuet. Avslutningsvis ble det lagt opp til spørsmål fra intervjuobjektet dersom det var noe mer de ønsket å fortelle og som de ikke hadde fått spørsmål om (Kvale og Brinkmann, 2021). På slutten av intervjuet ble det gitt informasjon om at det var ønskelig med deltakelse i samskapingstreffet og hvilken hensikt dette hadde. Jeg informerte hvordan jeg behandlet dataen. Alle fikk informasjon om veien videre med forskningsprosjektet og jeg takket for tiden deres.

3.5 Valg av informanter

“Mindre kan være mer” (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 149). Jeg hadde dette i bevisstheten når jeg bestemte meg for 10 informanter. Jeg definerte målgruppe, det vil si hvilke stillinger fra barnehagen jeg ønsket å ha representert som informanter for å få nødvendig data for forskningsprosjektet, men jeg var også åpen for innspill fra styrerne i Gjesdal kommune.

Ettersom jeg gjennomførte et praksisopphold i Gjesdal kommune i forbindelse med mitt masterprogram, så hadde jeg tilgang til ansatte her. I samtale med utviklingsleder i oppvekstsektoren fikk jeg mulighet til å presentere meg selv og mitt forskningsprosjekt i et møte for alle styrerne. Jeg snakket om at jeg ønsket å ta utgangspunkt i noe fra min egen profesjon og anså *kvalitetshjulet.no* og forske på implementeringen av denne, som et interessant tema. Jeg spurte styrerne i møte om de hadde forslag til hvordan jeg kunne gå fram. Det var deres forslag å intervju både fagarbeidere og mellomledere slik at alle stillinger kunne representeres i forskningsprosjektet.

Med utgangspunkt i styrernes forslag og mine tanker om veien videre landet jeg på å intervju 8 ansatte fordelt på assistenter, fagarbeidere, mellomledere og ledere fordelt på to barnehager. I tillegg ble prosjektleder og barnehagesjefen intervjuet. Ifølge Repstad (1998) bør informantene være ulike, samtidig som de må være relevante for problemstillingen min. Dette bør gjøres for å sikre et allsidig datagrunnlag (Repstad, 1998, s. 48). Jeg tar for meg roller på tvers i samme felt med hensikt å oppnå et allsidige datagrunnlag, som Repstad (1998) refererer til.

Da jeg hadde valgt ut to barnehager fra en offentlig oversikt over kommunale barnehager i Gjesdal, måtte dette avklares i samråd med barnehagesjefen. En av barnehagene jeg hadde valgt var opptatt med et annet prosjekt og jeg ble derfor bedt om å velge en annen barnehage. Da jeg hadde valgt to barnehager ble dette godkjent av barnehagesjefen. Jeg tok kontakt med styrerne i disse to barnehagene og informerte om at jeg gjerne ønsket et samarbeid i form av intervju og samskapningstreff og hva dette innebar for dem. Begge stilte seg svært positive. Veien videre ble å levere ut informasjonsskriv til ansatte i barnehagene med hjelp fra styrer. Det ble avklart at dersom flere ønsker å la seg intervju samt delta på samskapningstreff så ønsket jeg å ta kontakt med de enkelte og ta den endelige avgjørelsen på hvem som skulle få delta. Tanken var at deltakerne som stilte til intervju også skulle være med i samskapningstreffet så sant det lot seg gjøre. Dette ble informert om i informert samtykke skjema, men også etter gjennomførelse av dybdeintervju. Noen justeringer ble gjort i samskapningstreffet grunnet frafall, men alle rollene var representert med unntak i det ene samskapningstreffet. Da var 3/4 roller representert.

Det er viktig å poengtere at deltakelse av prosjektet var frivillig og at dette skulle tydeliggjøres av styrerne. Det gikk også fram av informasjonsskrivet som ble utdelt til de

ansatte. Jeg fikk tilgang til 8 informanter inkludert styrerne som stilte seg positiv til deltakelse i forskningsprosjektet.

3.6 Forskningsetikk

Det er viktig å ta stilling til forskningsetiske retningslinjer i forskningsprosjekter. Jeg har i forbindelse med mitt forskningsprosjekt søkt om godkjenning til «Norsk senter for forskningsdata» (NSD) som per i dag inngår under «Kunnskapssektorens tjenesteleverandør» (SIKT).

Det er pålagt å informere deltakerne om hensikten med forskningsprosjektet og hva deres deltakelse innebærer. Deltakelse skal være helt frivillig og de har rett til å etterspørre om informasjon og innsyn i materiale, samt avbryte deltakelse når som helst i forskningsforløpet (Kvale og Brinkmann, 2021). Deltakerne skal informeres om NSDs retningslinjer for personvern. Jeg har overholdt kravet til informert samtykkeskjema i tråd med NSDs retningslinjer, vedlegg punkt 8.1.

3.7 Anonymitet

«De som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i en forvissning om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem» (Johannessen et al., 2021, s. 50).

Utsagnet understreker viktigheten av at deltagelse i forskningsprosjekt skal baseres på anonymitet. Det er allikevel viktig for meg å understreke at mitt forskningsprosjekt ikke baserer seg på sensitivt innhold som personopplysninger ol., noe som har enda strengere krav til ivaretagelse av full anonymitet.

Det er grunn til å stille spørsmål om det er helt anonymt ettersom styrerne har vært behjelpelige med tilgang til informanter. I tillegg er kommunen relativt liten og dermed er det færre barnehager sammenlignet med større kommuner. Det er derfor ikke umulig å tenke seg at ansatte innenfor barnehagetjenesten vil kunne gjenkjenne deler av innholdet tilknyttet mine empiriske funn, men sannsynligheten er liten. Det er også viktig å understreke at informantene har svart på spørsmål om tjenesten og nettportalen, og ikke personopplysninger.

Jeg har valgt å anonymisere deltakerne ved å bruke koder som refererer til de ulike rollene. For eksempel ML (mellomleder), A1 (ansatt i liten barnehage). I oppgaven er de også

anonymisert i forhold til navn og hvilken barnehage de tilhører. Jeg refererer til barnehagesjef og prosjektleder noe som er godkjent, både i skriftlig og muntlig form.

3.8 Kritisk blikk til eget forskningsprosjekt

Hvordan en vurderer og evaluerer datamaterialet avhenger av forskerens kritiske vurderingsevner (Repstad, 1998). Pålitelighet og gyldighet går hånd i hånd og er noe forskeren må ta stilling til for å sikre kvalitet. Datainnsamlingen vil være preget av en fortolkning hos forskeren, og det er viktig å være bevisst på dette. Tilgang til prosjektleder har gitt meg mulighet til å stille spørsmål når uklarheter har meldt seg og når det har vært behov for å sikre at forståelsen min samsvarer med realiteten tilknyttet endringsarbeidet. Intervjuguiden har sikret en retning og ramme som har forankring i mine forskningsspørsmål. Notater under og etter bruk av kvalitative metoder er også noe som bidrar til sikring av den helhetlige kvaliteten. Jeg ville notere ned helhetsinntrykket jeg satt igjen med i forhold til stemning og kroppsspråk. Jeg har forsøkt å trekke paralleller mellom de ulike intervjuene med å sette dem opp mot hverandre. Kan noe sammenlignes, er det likhetstrekk eller noe som skiller seg ut fra flertallet? Og hvordan kan dette forklares? Jeg forsøkte også etter beste evne å følge opp det informantene snakket om. Dette gjorde jeg bevisst for å sikre at meningen eller betydningen i innholdet som ble gitt fortsatt var gjeldende. Jeg tok også tak i konkrete begreper eller fraser fra informanten for å få en dypere forklaring eller en bekreftelse med intensjon om å sikre en felles forståelse (Kvale og Brinkmann, 2021). Dette ble også gjort for å sikre at videre tolkning og analyse samsvarer i størst mulig grad basert på informantenes virkelighet og opplevelser. I tillegg sikrer jeg fyldigere svar på det jeg anser som hensiktsmessig og av verdi tilknyttet mitt forskningstema. Eksempelvis har jeg brukt: «du nevnte tidligere at... Kan du si noe mer om det»? Eller at jeg bekrefter det informanten forteller ved å si «du sier at...Betyr det at...»? Forskning i min egen profesjon gir forutsetninger for bedre forståelse av situasjoner og en kan unngå misforståelser (Repstad, 1998). Samtidig kan en fallgrube være at en ikke klarer å være objektiv nok og la det følelsesmessige overstyre og gi føringer for oppgavens utfall. Jeg opplever ikke på noen måte at jeg har latt min genuine interesse for forskningsfeltet bli overstyrt av følelser eller at dette har påvirket meg uheldig. Jeg har til enhver tid vært bevisst på min forskerrolle, og har derfor etter beste evne overholdt en profesjonell tilnærming. Lyddopptak av mine kvalitative metoder har gitt meg mulighet til å “spole” tilbake for å sikre at ord og innhold ikke blir forbigått eller misoppfattet.

3.9 Transkripsjon og analyse

Transkripsjon vil si «transformasjonen fra muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst» (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 204)

Jeg transkriberte intervjuene og analysen av disse fortløpende. Det var viktig for meg å gjøre dette for å sikre at intervjuene lå friskt i minnet. Dette til tross for at jeg skrev notater under og etter intervjuene. Å transkribere et intervju med varighet på rundt 45 min tok opptil 1 time. Dette danner et bilde på hvor omfattende og tidkrevende prosessen med transkribering kan være. Lydkvaliteten på opptakene var god når dybdeintervjuene kun bestod av intervjuer og informant. Med samskapingstreffene derimot var det utfordrende å høre hva deltaker som satt lengst vekke fra lydopptakeren sa. Jeg hadde en viss anelse om at dette kunne bli tilfellet og jeg valgte derfor å skrive notater i tillegg til opptaket.

Det var viktig for meg i første omgang å transkribere ordrett, fordi på dette tidspunktet visste jeg ikke hva som kunne være verdifulle funn (Kvale og Brinkmann, 2019). Samtidig var det viktig for meg å vise respekt overfor den enkelte deltaker som har brukt sin tid på mitt forskningsprosjekt. Transkribering ord for ord anså jeg også av betydning for å danne et helhetlig bilde før jeg gikk videre med analysering. Jeg ville synliggjøre bl.a. tenkepauser og trykk på de fraser og begreper som informantene brukte. Dette gjorde jeg ved å bruke «...» og utropstegn.

Kvale og Brinkmann (2021) skriver at transkripsjon er en «abstraksjon der stemmeleie, intonasjon og åndedrett går tapt» (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 205). For meg var det viktig å ha dette i minnet, og forsøke i best mulig grad å gjenskape den muntlige talen i skriftlig form med intensjon om å frembringe alle empiriske funn. Bruk av utropstegn, synliggjøring av tenkepauser, tonefall o.l. er også med på å styrke validiteten til transkripsjonen (Kvale og Brinkmann, 2021, s. 212). Det er ikke til å pynte på at det var først når jeg var i gang, at jeg innså hvor omfattende og tidkrevende prosessen var.

Etter arbeidet med transkripsjonen gikk jeg over til koding og kategorisering for å systematisere datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2021). Jeg valgte å bruke fargekoding for å få et helhetlig bilde med bruk av visuelt uttrykk. Gjentatte utsagn og begreper fikk en farge, dette var for å synliggjøre samt være bevisst gjentakelsene i materialet.

Jeg systematiserte innholdet med utgangspunkt i temaene som intervjuguiden bestod av og som er forankret i forskningsspørsmålene. Fraser, ord og uttrykk valgte jeg å sette merkelapp

på ved bruk av farger. Dette fordi en må være årvåken og bevisst alt som kan være av betydning for analysen, og unngå å overse viktige momenter. Analyseprosessen var også en krevende og omfattende prosess. Mine erfaringer var at jeg var i et dynamisk samspill mellom analyse og resultater. Jeg innså at prosessen bestod av å stå sentrert mellom datamaterialet og analysen i vekselvis samspill (Kvale og Brinkmann, 2021).

4 Presentasjon av empiri

I dette kapitlet vil jeg presentere det jeg vurderer som hovedfunn som vil bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Jeg velger å presentere funnene under mine 4 forskningsspørsmål og deler ytterligere opp under intervju spørsmålene. Jeg har presentert viktige momenter fra intervjuene med barnehagesjef og prosjektleder under kapittel 1.0 Det vil også være viktige funn som blir presentert under forskningsspørsmålene. Det jeg anser som de viktigste funnene blir presentert i en oppsummering under hvert forskningsspørsmål.

Jeg refererer til informantene som «A1» til «A4», dette er fagarbeidere og assistenter. Pedagogiske ledere betegnes som «ML1» og «ML2». Styrer/assisterende styrer betegnes som «L1» og «L2».

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan implementeringsprosessen beskrives?

4.1.1 Hensikten med innføring av nettportalen

6 av 8 informanter forteller at nettportalen er til for å sikre kvalitet i barnehagen, og at verktøyet skal sikre felles utgangspunkt og retning når de arbeider med overordnet mål i arbeidsdagen. En av informantene forteller at det ikke skal være tilfeldig hvordan barnehagene drives. Samtlige informanter snakker om at nettportalen gjenspeiler kvalitetsarbeidet som de skal forholde seg til. Enkelte informanter, på tvers av roller, bruker begrepet høykvalitetsbarnehage når de forteller om hvorfor nettportalen er utviklet.

Med oppfølgingsspørsmål knyttet til kvalitetsbegrepet, blir det spurt om kvalitetsarbeidet har en sammenheng med høykvalitetsbarnehage? Alle informantene bekrefter dette. To informanter beskriver årsaken til implementering av nettportalen slik:

Nettportalen er et felles verktøy for å si det sånn. Vi skal ha det samme utgangspunktet...At det ikke skal være tilfeldig hva ledelsen og hva hver enkelt gjør (...) Vi skal jobbe mot samme målet (A2)

Nettportalens eksistens: *“Det handler om at vi skal bli en høykvalitetsbarnehage, og da må vi bruke litt andre verktøy (refererer til nettportalen) enn de vi har hatt tilgjengelig tidligere” (A3).*

En annen årsak som trekkes fram hos 4 informanter, er at nettportalen betyr å ta del i samfunnets digitale og innovative utvikling. Mindre papir, og mer digitalisering er tiden vi lever i, og den retningen vi går. Samtlige informanter støtter kommunens arbeid rettet mot digitale og innovative løsninger ved å uttrykke: *“Det er helt rett at de gjør det sånn. Vi sparer tid og miljø”* (ML1). I tillegg til å være med på samtidens digitale tilnærming, så forteller 5 av 8 informanter at nettportalens eksistens også er til for å ha kvalitetsarbeidet mer tilgjengelig. Det å kunne klikke seg inn i nettportalen når som helst er bra, men det påpekes imidlertid at de må ha mulighet til å klikke seg inn og hente fram innhold i arbeidstiden.

To av informantene forteller at implementeringen også skyldes kommunens fokus på at alle barn skal ha en trygg og god oppvekst, og sikre at ingen går under radaren. Nettportalen og bruken av den skal være et verktøy for å forebygge sosiale forskjeller. På den måten kan en ivareta barns psykiske helse og forebygge mobbing. (A4, ML2)

4.1.2 Første møte med nettportalen

Med spørsmål om hvordan informantene ble kjent med nettportalen, forteller 8 av 8 at de ble kjent med den gjennom en felles planleggingsdag i form av et kick-off event.

Planleggingsdagen var en offisiell åpning med presentasjon av det nye digitale verktøyet. Alle barnehagene var samlet på en felles arena som kunne ta imot kommunens 190 ansatte fra barnehagene.

Informantene som ikke har lederrolle forteller at de hadde ingen informasjon om dagens innhold og program, men var klare for en hel dag i samarbeid med andre barnehager i kommunen. 4 av 8 informanter forteller om en forventning og spenning som bygget seg opp under dagens hendelse. En offisiell åpning med nedtelling og synlig barnehagesjef samt tilstedeværende, engasjerte og delaktige ledere, bidro til å løfte hele åpningen av nettportalen. Opplegget rundt dagen, skapte også en stolthet, forteller en av informantene. ML1 forteller at dagen var viktig fordi det var obligatorisk å være med og delta på de ulike aktivitetene. *“kick-off dagen var viktig, fordi jeg hadde ikke gått inn i nettportalen hvis ikke det hadde vært for den dagen.. du blir pusha i det”* (ML1)

Slik forteller en av informantene om implementeringsdagen: *«Jeg synes det var veldig bra måten vi fikk det presentert på. Det var felles planleggingsdag. Vi ble delt inn i grupper på tvers av barnehager, og det var jo spennende fordi vi er jo forskjellige (...) Det var sporlek*

med ulike oppgaver, og vi måtte lete oss fram i portalen for å finne svaret. Det var veldig kjekt» (A2).

En annen informant forklarer det slik: *“Innholdet var jo kjent fra før. Men implementeringsdagen var helt fantastisk. Styrerne stod på ulike poster, og personalet gjorde noe med entusiasmen og noe med den gode starten...” (L2)*

Det kommer fram hos en av informantene, at en ikke var klar over at kvalitetsarbeidet som skulle presenteres denne dagen dreide seg om en digitalisering, eller en nettportal. Dette ble først kjent på den offisielle dagen. Informanten stiller seg likevel positiv til dagen som ble arrangert.

Flere av informantene forteller at alle ansatte i Gjesdal barnehagene, på tvers av ulike roller, fikk delta på implementeringsdagen, noe som bidro til en fellesskapsfølelse. En felles “kick-off” var et godt utgangspunkt fordi alle, på tvers av roller, fikk tilgang til samme informasjon fra første dag. Fordelen med at alle fikk samme informasjon samtidig var spart tid og ressurser. Mellomledere trengte ikke å bruke tid på å informere og lære videre til sine ansatte (ML1). Et annet argument hos samme informant, er at en mister viktig informasjon på veien fordi informasjonen må gjennom flere ledd. Dette beskrives slik: *«det er fort gjort at styrer og pedagogisk leder får den infoen. Du mister jo viktig informasjon på veien..på trappetrinna» (ML1).*

4.1.3 Ledelsesperspektivet i implementeringsprosessen

Med spørsmål om hvor viktig ledelsen har vært, så forteller 4 av 8 informanter at ledelsen er av stor betydning for å få alle med seg. Det refereres til styrere og pedagogiske ledere som viktige nøkkelpersoner. En av informantene sier at det er viktig å være en tydelig leder, og være en pådriver som sørger for å holde prosessen i gang gjennom *«å pushe på» (L1)*. Videre må det eksistere et engasjement hos en leder (refererer til seg selv), som skal bidra til at det smitter over til mellomlederne og deres ansatte.

En av informantene sier at: *«rollen som pådriver er kjempeviktig i implementeringsprosessen, uten rollen vil det fort renne ut i sanden (...) trykket må holdes oppe, hvis ikke så slakker det av med en gang» (ML1).*

Flere av informantene påpeker viktigheten av at ledelsen er synlig. Barnehagesjefen og prosjektlederens deltakelse under kick-off event, var betydningsfull fordi det vekket en nysgjerrighet og en stolthet blant de ansatte. Det bidro til å skape en følelse av at nettportalen er noe alle skal ta del i.

En av mellomleder informantene savner derimot mer hjelp og veiledning fra sin nærmeste leder i det daglige, spesielt i startfasen. Det er mye nytt å forholde seg til. Det er mange ulike skjemaer og det er vanskelig å holde oversikt over hva som er hva. Det sies at ansvaret blir kastet tilbake til de ansatte, når en etterspør veiledning og hjelp i forbindelse med det konkrete innholdet i nettportalen. Informantene sier at de forstår dette som at de selv må finne løsningene. En annen informant savner veiledning i forbindelse med å lage de ulike planene og påpeker at dette berører også hennes avdeling og ansatte når ledelsen ikke gir veiledningen de etterspør.

L1 snakker om hvordan den videre implementeringen av nettportalen har foregått i barnehagen. Hun forteller om viktigheten av å tilrettelegge for kreative læringsprosesser når ansatte skal gjøre seg kjent med nettportalen og innholdet i den. Informanten viser til konkrete eksempler på hvordan dette har blitt gjennomført med personalet. F.eks. på en planleggingsdag i barnehagen, ble de ansatte delt inn avdelingsvis, hvor hver avdeling fikk tildelt temabaserte oppgaver som var tilknyttet *Kvalitetshjulet*. De fikk frie tøyler til å løse oppgavene slik de selv ønsket, og løsningen skulle presenteres for resten av personalet. Denne arbeidsmetoden ble tatt godt imot av personalet (L1).

Samme informant snakker om at det er flott at kommunen har en kvalitetsutvikler som brenner for endringsprosjektet slik at hun selv har en plass å hente næring fra. Prosjektlederen er tilgjengelig og behjelpelig, og kommer med konkrete metodeforslag. Prosjektlederens støtte bidrar til at hun selv kan være en bedre leder for sine ansatte. Hun oppsummerer innholdet med at prosjektleder har vært en viktig del av implementeringsprosessen for alle øverste ledere i barnehagene.

4.1.4 Kort oppsummering av forskningsspørsmål 1

Informantenes forståelse av hvorfor nettportalen ble implementert, samsvarer med kommunens hensikt og intensjon. Ifølge informantene var hovedbegrunnelsen for implementering av nettportalen å få alle ressurser samlet på en plass, og lage en strategi

knyttet til effektivisering og samtidig ivareta kvalitet. Alle ansatte skulle ha en forenklet tilgang til materialet slik at de kunne bruke dette i det daglige arbeidet. Informantene viser en felles forståelse av at nettportalen skal være med å heve kvaliteten i barnehagene. De jobber mot et mål om å være en høykvalitetsbarnehage. De er kjent med at det er et felles verktøy som alle skal jobbe ut ifra.

Implementeringen av nettportalen ble gjort på en felles Kick-off dag. Styrerne i barnehagene var kjent med innholdet i kvalitetshjulet før denne dagen. De hadde vært involvert i prosjektgruppen som utviklet nettportalen og planlegging av denne dagen. Hos flere av de andre informantene var det ukjent hva dagen kom til å inneholde. Det har vært viktig for de ansatte at prosjektleder og barnehageledere var tilstede og deltok aktivt i dagen. De ansatte forteller at de fikk en stolthet og eierfølelse til dette endringsarbeidet og at det var helt avgjørende for prosessen videre.

Det er en felles oppfatning at lederens rolle er av stor betydning og at de er nøkkelpersoner og må holde trykket oppe. Dette gjelder både styrere og mellomledere. Lederne må vise et engasjement som smitter over på mellomlederne. Men en av mellomlederinformantene uttrykker at de ønsker mer hjelp og veiledning. De har en opplevelse av at det er mange ulike skjemaer og det er vanskelig å holde oversikt. Flere har en opplevelse av at de trenger mer hjelp, men har blitt overlatt til seg selv. Lederne på sin side trekker fram viktigheten av å legge til rette for at de ansatte har kreative læringsprosesser.

4.2 Forskningsspørsmål 2. Hvilke suksesskriterier må være til stede for at nettportalen skal brukes?

4.2.1 *Bruk av nettportalen*

Med spørsmål om bruken av nettportalen, så ønsket jeg å få fram om den er i bruk, hvor mye, og eventuelt hvorfor den ikke er i bruk. Alle informantene sier at de bruker den i varierende grad. Et flertall av informantene bruker nettportalen i langt større grad utenfor arbeidstiden på sine private telefoner eller PC/nettbrett, mens lederne oppgir at de bruker den i større grad i arbeidstiden.

Intervjuer: “(...) *Du sier du bruker den (nettportalen) hjemme? Vil du si at du bruker den i større grad hjemme enn i arbeidstiden*”?

A2: "Ja, det gjør jeg. *Jeg kan jo si litt hvorfor... For det å være tilstede med ungene er det viktigste. Jeg er mye i lek, og da har du ikke telefonen tilgjengelig, du må reise deg opp, og gå vekk fra situasjonen for å bruke den.*"

Jeg bruker portalen litt (...) Jeg ser på det hjemme av og til, men i selve barnehagen er det vanskelig å få til (A4)

Flertallet av informantene refererer til «ungene» som begrunnelse for hvorfor nettportalen ikke blir brukt i arbeidstiden i den grad de selv ønsker. Tid til bruk av planarbeid og nettportal vil ta tid bort fra barna. Dagen er ikke lagt opp til at ansatte kan ty til digitale verktøy for å bruke nettportalen i arbeidstiden. Dette sier 5 av 8 informanter.

Mellomlederne oppgir at de kunne brukt nettportalen i større grad, men at ytre faktorer som personalmangel og en travel hverdag med store barnegrupper der barna må være i fokus utelukker eller reduserer plantid.

“Jeg bruker portalen, men kunne brukt det mer (...). Jeg bruker plantiden min, men så er det en travel hverdag, og i hverdagen er vi med ungene (ML2).

Flere av informantene tar opp tilgjengelighet av digitale verktøy. Alle informantene sier at avdelingens mobiltelefon er tilgjengelig på avdelingen til enhver tid. Stasjonær PC er tilgjengelig på et arbeidsrom. En av informantene forteller at hun *egentlig* har tilgang til laptop på avdelingen (ML), mens en annen forteller at laptop er plassert i et skap. Nettbrett brukes mer i pedagogisk sammenheng gjennom et interaktivt opplegg med barna.

En av informantene forteller at det går tid bort på grunn av avstand mellom avdeling og arbeidsrom for å bruke PC til innlogging på plattformen. Dette medfører tid og ressurs borte fra avdelingen (A4).

4 av 8 av informanter forteller at de hovedsakelig bruker nettportalen i møtesammenheng som f.eks. på avdelingsmøte og personalmøte. Tid til forberedende arbeid i nettportalen gjennomføres sjelden eller aldri. Dette sier alle informantene som ikke har lederrolle. Mellomledere forteller at de bruker den til forberedende arbeid i forkant av avdelingsmøter, og ledere i forkant av personalmøter samt øvrige møter.

4.2.2 Nettportalens nytteverdi

5 av 8 informanter opplever at nettportalen er lett å sette seg inn i, den er tilrettelagt på alle nivå, og den er brukervennlig (oppsett og struktur av innholdet). Den har også et kjent språk og innholdet er praksisnært (A1-2, L1-2, ML2). Tre av informantene forteller at det er lett og raskt å relatere innholdet til deres egen arbeidsdag. På den måten bidrar den til refleksjoner og selvutvikling

A1: *“Jeg ser for meg ungene når jeg leser i portalen”*

Intervjuer: *“ja, du kobler?”*

A1: *“Ja, jeg kobler... Som for eksempel når jeg skal ha samling (referer til samlingsstund for barna på avdelingen), så kan jeg gå inn der (refererer til nettportalen) og lese i forhold til hvordan og hvorfor vi gjør slik vi gjør”.*

Det påpekes videre at nettportalen gir konkret veiledning på hvordan du som barnehageansatt kan praktisere ditt arbeid, men også hvordan arbeidsdagen kan praktiseres på teamnivå:

“Jeg kan gå inn og få tips og veiledning. Jeg kan friske opp teorien. Når du står med en utfordring så er det ikke alltid teorien kommer bang (!) inn i hodet på deg. Som for eksempel garderobesituasjonen.. Den kan fort bli kaotisk.. Det handler bl.a. om organisering (referer til organisering som en finner i nettportalen) (ML2)

Informanten forteller at informasjon fra innholdet i nettportalen har ført til at hun har blitt oppmerksom på barns motoriske ferdigheter. Grunnen til at informanten ble bevisst på dette henger sammen med innholdet i nettportalen. Dette forklares slik: *“Det hadde nok ikke jeg vært bevisst på hvis vi ikke hadde hatt kvalitetshjulet å bidra med” (ML2)*

Innholdet i nettportalen blir assosiert med en bank som en kan gå inn i, for å hente ut noe konkret som kan brukes, for eksempel tiltaksarbeid med sine ansatte i møtesammenheng (L1).

Nettportalen bidrar til å holde dem oppdatert på teori (A1, ML1-2). Den gir også veiledning på handling, tenkemåte, og retning. Videre er praksisen knyttet opp til teorien som Gjesdal barnehagene forholder seg til (ML2).

Begrepet «veiledning» fremkommer hos de fleste informantene når det snakkes om hvilken bruk og/eller nytte nettportalen har for dem. Innholdet brukes som veiledning i forbindelse med deres arbeid, på individ og teamnivå. Dette sier noen av informantene:

“Jeg ser verdien av portalen med tanke på at den bidrar til å holde deg skjerpet på teorien. Det merker jeg. Det er begrunnet hvorfor vi skal gjøre sånn og sånn, hvorfor vi skal tenke sånn og sånn, og hvorfor vi skal gå den retningen (...). Den bidrar til at den holder oss skjerpet til praksisen vår. Praksisen er knyttet opp til teorien” (ML2).

5 av 8 informanter snakker om at *kvalitetshjulet* gir veiledning på konkrete situasjoner. Innholdet hjelper deg å gjennomføre dagligdagse aktiviteter som gir mer dybde og innhold knyttet til pedagogiske opplegg. Dette er noe som setter deres tanker og selvrefleksjoner i sving (A1-2, ML2).

4.2.3 Tilrettelegging for bruk av nettportalen

Med spørsmål knyttet til hva som skal til for at nettportalen brukes, forteller 7 av 8 at både tilgang og kontinuerlig bruk av nettportalen må til (A1-3, ML1-2, L1-2). Nettportalen må også være synlig i form av at det er tilgjengelige PC og/eller nettbrett på avdelingen.

Blant annet snakker en av informantene om krav og behov til digitale verktøy i dagens samfunn: *“Jeg skulle ønske at alle hadde hatt en Ipad. Hver enkelt ville jeg sagt (...) hvis de hadde hatt hver sin Ipad tilgjengelig så hadde det vært enklere. I den tid vi lever i, så er ikke Ipad noe voldsomme greier” (L2)*

En av informantene sier dette om tilgjengelige verktøy for å bruke nettportalen:

“Tilgjengelighet til enhver tid, det er alfa omega” (A3). Samtlige informanter snakker også om tid knyttet til hva de mener må til for at nettportalen skal brukes: *“Portalen er lett, det er bare å få tid til å gjøre det” (ML1).*

En informant mener at etter hvert som de bruker nettportalen og får mer kjennskap og erfaring med den så vil bruken av den bli bedre integrert hos den enkelte og i barnehagen. Det vil bli lettere å se mulighetene. Informanten mener også at det må være engasjement og begeistring blant de ansatte. De må kjenne på et eierskap til nettportalen, da det ikke vil hjelpe om du er den eneste som stiller deg positiv til implementeringen av nettportalen (L1)

Begrepet “eierskap” knyttet til nettportalen, påpekes av 3 informanter. Barnehagesjefen forteller blant annet at hun er “*strålende fornøyd*” med at styrerne eier innholdet i *Kvalitetshjulet.no*.

En informant nevner flere ganger viktigheten av å framsnakke det nye som har kommet, det å dele positive erfaringer med kolleger, er viktig. Videre forteller informanten at en må unngå at nettportalen forblir noe høytsvevende som er utviklet av kommunen, og som ikke blir tatt i bruk blant de ansatte i barnehagen: «*Når vi bruker det (refererer til portalen), så må vi snakke om det til våre kollegaer.. Vi må opplyse om hva det er, og unngå at det blir fancy flott status ting for Gjesdal kommune at kvalitetshjulet.no er utviklet. Hvis ingen bruker det, er det ikke verdt noe*» (A3). Barnehagesjefen snakker også om noe tilsvarende ved å fortelle at “*fine ord og fraser, bidrar ikke til noe forskjell*”.

En av informantene forteller at aktiv prat om *Kvalitetshjulet* i et fellesskap, gjør noe med de ansatte rent positivt. Videre påpekes det at det forblir med praten ettersom arbeidsdagen ikke er lagt opp til å sitte med nettportalen: «*det forblir med denne bruken av portalen, gjennom å prate høyt om innholdet og hvordan praksisen skal gjennomføres framfor å sette seg ned med digitalt verktøy* (A3). Gjennom aktiv prat med sine kolleger vil bruken av innholdet gradvis bli automatisert, og dermed blir det mer en væremåte (A1,2,4 og ML1).

4.2.4 *Nettportalens målgruppe*

Med spørsmål om hvem nettportalen passer best for, så sier 8 av 8 at den passer for alle ansatte i barnehagen. To informanter sier at det allikevel er lettere at pedagogene tar ansvaret for å bruke nettportalen ettersom arbeidsforholdene er bedre tilrettelagt for dem i arbeidstiden (A2, A4).

Både prosjektleder og barnehagesjef snakker om pedagogiske ledere som nøkkelpersoner ettersom det er de som er ute i feltet og praktiserer innholdet i samarbeid med sine ansatte. En annen informant løfter fram at det er de pedagogiske lederne som står fremst i rekka, og at det er dem som har et ansvar for å frembringe det til sine ansatte på avdelingen. Det stilles flere krav til pedagogiske ledere ettersom de har ansvar for det pedagogiske arbeidet på avdelingen. Samtidig påpekes viktigheten av å delegerer ansvar og gi sine ansatte mulighet til å ta del i arbeidet og løfte den enkelte. Det gjør noe med de ansatte, og det er viktig at alle får kjenne på at de er viktige (L2).

4.2.5 Holdning til endringsarbeid

Intervjuobjektene ble spurt om deres holdning til endringsarbeid

En av informantene påpeker at endringer er noe som en *må* forholde seg til på arbeidsplassen. Det er ikke et valg de ansatte får. Mengden av endringer oppleves som hyppige og raske, og kommer fra et overordnet plan.

«Ofte så skal det skje så mange endringer på en gang, at vi får bare deler med oss. Vi gjør det vi skal, men vi gjør det halvhjertet. Med kvalitetshjulet, der er vi helhjertet...» (L2)

Etter hvert som intervjuene blir gjennomført fremkommer det blant informantene at tid er en faktor som blir nevnt opptil flere ganger, og at tiden en har til rådighet i det daglige arbeidet påvirker hvordan en forholder seg til endringer. 6 av 8 informanter påpeker at endringer og tid går hånd i hånd:

“Alle endringer som er, må det være tid til. Det må samsvare (...) Tid strekker ikke alltid til...” (A3)

(A1): *“Jeg synes jo det er spennende å lære nye ting, i et tempo vi klarer å henge med på*

Intervjuer: *“Henger du med på endringene som skjer”?*

A1; *“Ja. Altså.. Vi må jo jobbe! Det krever litt av meg, det må jeg ærlig innrømme. Men vi er heldige i Gjesdal som har dette (Referer til Kvalitetshjulet.no). Vi har fått et sånt et godt verktøy å jobbe med kvalitet. Det er en viktig ting”.*

En av lederinformantene sier at når mange og hyppige endringer går parallelt, så får de kun deler av endringene med seg. Dette kan også relateres til hva A3 sier om viktigheten av å kunne fordype seg i de endringene som kommer dersom utvikling på individ og teamnivå skal skje: *“Vi må kunne fordype oss mer i noe fordi det har med utvikling å gjøre (...)”* (A3)

L1 forteller om deres barnehage som et godt utgangspunkt når endringsarbeid står sentralt, ettersom hun tok over lederstilling på en arbeidsplass fra en leder som var framoverlent, arbeidet aktivt og var vant til å være i endring. Derfor eksisterte det en kultur for endringer, lenge før hun tok over. Det blir likevel sagt at personalet består av et vidt spekter, og at det er nødvendig å få lederne med seg på endringene. ML1 snakker om at endringer må prøves ut,

det må gis tid til, og det må evalueres. Dette er noe som hun forteller sine ansatte på avdelingen. Dette beskrives slik:

Jeg er veldig for at vi er i endring. Jeg synes det er spennende og annerledes, men vi må gi det tid. Det er det jeg alltid sier på avdelingen. Vi må prøve det ut, og gi det tid, og evaluere.

(ML1)

4.2.6 Kort oppsummering av forskningsspørsmål 2

Det som går igjen hos informantene er utfordringen med ha tid disponibelt til å bruke nettportalen. Flere av de ansatte oppgir at de bruker nettportalen utenom arbeidstiden. De begrunner dette med at det ikke er nok tid på jobb fordi de ikke kan ta tid bort fra barna.

Opplevelsen av hvor mye tid en har til rådighet for å bruke nettportalen varierer ut ifra hvilken stilling en har. Øverste leder oppgir i langt større grad at de bruker nettportalen i det daglige og i planlegging av møter. Mellomledere oppgir at de kunne brukt den mer, men personalmangel gjør det vanskelig. De bruker den til planlegging av avdelingsmøter. Øvrige informanter oppgir at de har liten eller ingen tid til å bruke den i løpet av arbeidsdagen. Dette begrunnes med at de ikke kan ta tid vekk fra barna for å ty til digitale verktøy. Alle oppgir at nettportalen brukes hovedsakelig på avdelingsmøter, personalmøter og planleggingsdager.

Innholdet i kvalitetshjulet oppleves som lett å forstå, men utfordringen er tilgjengelighet. 7 av 8 informanter mener at digitale verktøy må være mer tilgjengelig inne på avdelingen dersom de skal kunne øke bruken av den. Det blir også påpekt at tilgjengelighet er alfa og omega og at alle ansatte burde hatt sin egen Ipad som kan være lett tilgjengelig. Det må snakkes om kvalitetshjulet og dele erfaringene fra den i det daglige. Etter hvert som de bruker nettportalen mer så vil det bli lettere å se mulighetene. Lederinformant mener det er viktig å holde engasjementet og begeistringen oppe blant de ansatte. De må få et eierskap til den.

Alle informanter mener at nettportalen er nyttig for alle ansatte i barnehagen uansett stilling. Men flere mener at pedagogiske ledere har et spesielt ansvar for å bruke den og legge til rette for bruk på avdelingene fordi de har det pedagogiske ansvaret. Det påpekes også at arbeidsforholdene til de pedagogiske lederne er bedre tilrettelagt for å bruke tid med planarbeid og nettportalen fordi de har fast kontortid. Lederne snakker om de pedagogiske lederne som nøkkelpersoner for å utvikle bruken av nettportalen.

6 av 8 informanter påpeker at tid og endringer går hånd i hånd. En får ikke tid til å gå i dybden dersom det er mange og hyppige endringer. L2 mener at en har et valg om en vil gå halvhjerta eller helhjerta inn for endringsarbeidet. Videre forteller en av lederinformanter at det er en kultur for endringer i deres barnehage, men det er viktig å få alle med seg. En må få tid til å prøve ut disse endringene og evaluere.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke hindringer gjør seg gjeldende for bruken av nettportalen?

4.3.1 *Hindringer for bruken av nettportalen*

Informantene ble spurt om det er noe de opplever som hindrer dem fra å ta nettportalen i bruk?

Igjen blir faktoren “tid” trukket frem. Men nå med enda sterkere uttalelser om at de ansattes hverdag skal være sammen med barna. Dette må være det mest sentrale. Det blir vanskelig å få tid til nettportalen. Arbeidsdagen i en barnehage er ikke lagt opp til kontortid og bruk av digitale verktøy. Mangel på personal på grunn av møtevirksomhet, sykdom, og øvrige oppgaver som sikrer daglig drift, hindrer bruken av nettportalen i den grad ansatte og kommunen ønsker.

Alle informantene forteller at tiden er den største begrensningen i arbeidsdagen, og tid er det første som tas opp hos 7 av 8 informanter. Krav og ønsker om at nettportalen skal tas i bruk av ansatte i arbeidstiden kolliderer med lovpålagte krav om tilstedeværende voksne i barnegruppen for å ha forsvarlig drift og innhold. 5 av 8 informanter snakker om dagens bemanningsnorm som et hinder for bruk.

“Hvis du skal gå vekk fra avdelingen...Det går på bekostning av ungene.. Det er en balansegang å være der med ungene og det administrative” (ML2)

De ansatte opplever kravene som motstridende og at det er både vanskelig og forvirrende å forholde seg til. Informantene påpeker likevel at det er helt riktig av kommunen at barnehagene skal være med på den digitale samfunnsutviklingen og ser på det som attraktivt og innovativt. Følgende utsagn belyser hvordan kravene oppleves som motstridende:

“(…) det er noe ambivalent. Vi vil være papirfrie, men er fraværende når du står med digitalt verktøy.. Når kan du bruke den (referer til nettportalen)? Jeg får ikke til å gjøre det på avdelingen når det er unger. Det blir feil.. Det er begrensningen” (A3)

Flertallet av informantene sier at hyppige oppdateringer og justeringer knyttet til andre prosjekter og endringer i kommunen kan påvirke ansatte i uheldig grad.

Informantene snakker om ulike skjema som skal brukes for utviklingsarbeid på individ og teamnivå. (Det er dette som kalles planarbeid i kvalitetshjulet). Samtlige informanter stiller spørsmål om hvorvidt de skal få muligheten til å trekke seg vekk fra avdelingen for å jobbe med planene. Det opptar dem ettersom arbeidet deres består av et travelt praksisfelt. Samtlige forteller at det til tider kan være mye å forholde seg til. Informantene har et ønske om å kunne stoppe opp i hverdagen og fokusere på det de gjør bra, og det som fungerer fremfor de kontinuerlige endringene som stadig vekk erfares.

Barnehagesjefen forteller også at kommunen vil mye, og at det derfor foregår flere prosjekter samtidig. Hun sier imidlertid at høykvalitetsbarnehage må bli en prioritet fordi det er det viktigste:

“Høykvalitetsbarnehage skal være vår hovedprioritet. Men så vet vi at vi sitter med for lite folk, for lite planlegging (...) hindringer mangler vi ikke. Men det er dette (referer til høykvalitetsbarnehage) som er det viktigste. Vi er ikke avhengige av møter, men vi er avhengige av praksisen”

Prosjektleder erkjenner også at det er mye som skjer i kommunen, og forklarer at *kvalitetshjulet.no* “er i skvis med andre oppgaver de må gjøre”. Videre forteller hun at samfunnet er lagt opp til at en må forholde seg til mye, men at det allikevel ikke må komme til et punkt der de jobber med alt annet utenom kvalitetsarbeidet som er nedfelt i nettportalen.

Samtlige forteller om en kontortid som ikke har endret seg “*siden tidenes morgen*” (ML2), og at kontortiden må endres i takt med samfunnsutviklingen for å sikre at krav og tid harmonerer. Dette gjelder også de digitale verktøy som per i dag eksisterer i barnehagen. Verktøyene har vært de samme til tross for samfunnets digitale utvikling og krav. Det er vanskelig for barnehagene å henge med på samtidens digitale utvikling, og dette fører til et uheldig skille mellom barnehagene og resten av den digitale utviklingen i samfunnet. ML2 beskriver det slik:

Jeg forstår ikke hvorfor de (referer til barnehageansatte) ikke kan få redskapene, fordi det er redskaper i dag! De har samme redskapene i dag som for 20-30 år siden. Rammene er ikke der (...) Det lager et unaturlig skille som får konsekvenser for det arbeidet som utføres i barnehagen... Og det digitale er dagligdags! Endring er så bra, men vi henger etter (refererer til digital tilgjengelighet), og flesteparten i barnehagen er ikke med på utviklingen! (ML2)

Samme informant påpeker allikevel at nettportalen er det beste som har skjedd barnehagene, og at en går helhjertet inn for å arbeide med kvalitetsarbeidet.

4.3.2 Kort oppsummering av forskningsspørsmål 3

Alle informantene snakker om “tid” som hindring. Dette er sammenfallende med funnene under forskningsspørsmål 2. Det å få tid nok til å bruke nettportalen i arbeidsdagen er ikke lett å få til. Det er en opplevelse av mangel på tilstrekkelig kontortid for å kunne bruke nettportalen som ressurs i planlegging og gjennomføring av aktiviteter. De ansatte savner tid til å stoppe opp og reflektere over det de gjør bra. Krav og ønsker om at nettportalen skal tas i bruk av ansatte i arbeidstiden samsvarer ikke med lovpålagte krav om tilstedeværende voksne i barnegruppen for å ha forsvarlig drift og innhold. 5 av 8 informanter snakker om dagens bemanningsnorm og personalmangel som et hinder mot bruken av nettportalen. Deres første prioritet er at arbeidsdagen deres er sammen med barna.

Igjen blir opplevelsen av å ikke ha digitale verktøy lett tilgjengelig nevnt som hindring. De opplever at dette ikke blir prioritert på en slik måte at det samsvarer ikke med dagens krav eller samfunnets teknologiske utvikling. De nevner at det ikke har vært utvikling i barnehagene på 20-30 år med tanke på tilrettelagt plantid og digitale verktøy. Men det er også noe motstridende når de at digitale verktøy ikke hører til på avdelingen fordi det tar oppmerksomheten bort fra barna.

Det nevnes at det er mye som skjer i kommunen, og det er flere parallelle endringsprosesser. Ifølge informantene, så er det mye de skal forholde seg til og få tid til, men de fleste er enige om at de ønsker å prioritere *kvalitetshjulet*. Det påpekes av informantene at nettportalen er det beste som har skjedd Gjesdal barnehagene.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan videreutvikle bruken av nettportalen i barnehagene?

For å få svar på dette spørsmålet har jeg brukt to ulike metoder. I del 1 presenteres funnene som baserer seg på intervju av informantene. I del 2 presenteres funnene som en gruppebesvarelse fra samskapsningsgruppene basert på Scharmers (2018) «å bygge en kontainer». Metoden er ytterligere beskrevet i teoridelen i kapittel 2.

4.4.1 *Del 1, videreutvikling for bruk av nettportalen*

Informantene ble spurt om de ville gjort noe annerledes med nettportalen for å øke bruken. 6 av 8 svarer at det er viktig å få nok tid til å bruke den. De påpeker også bemanningsnormen fordi den må tilpasses en arbeidsramme som de ansatte må forholde seg til.

Flere av informantene påpeker at det bør være enda flere planleggingsdager i fellesskap med andre barnehager, der temaet blir fordypning i nettportalen. 4 av 8 informanter snakker om at det bør være utstrakt samarbeid mellom barnehagene og de andre eksterne samarbeidspartnerne for å sikre at materialet i nettportalen holdes oppdatert.

To av informantene i den ene barnehagen snakker om at det ønskes enda mer samarbeid på tvers av barnehagene. Dette begrunnes med at det er fint å høre hvordan andre ansatte velger å gå fram for å sikre måloppnåelse, og at det ikke skal være opp til tilfeldighetene at du kjenner noen i de andre barnehagene. Ulike utfordringer knyttet til nettportalens innhold er også noe som er fint å dele med hverandre på tvers av ulike barnehager framfor et internt samarbeid i barnehagen. Det påpekes likevel at det eksisterer et samarbeid hvor to barnehager er koblet opp mot hverandre, men at samtlige ønsker mer av dette i forbindelse med kvalitetsarbeidet i nettportalen.

3 av 5 informanter snakker om at det er mye å forholde seg til samtidig, og at hverdagen preges av at kommunen er i en prosess når det kommer til kvalitetsarbeidet og de ulike skjemaene som de ansatte må ta stilling til. Det påpekes blant en av informantene at det skaper en forvirring og et uromoment i hverdagen.

ML2 snakker positivt om felles planleggingsdag som ble arrangert, men påpeker at det også kunne vært tilrettelagt med mer oppdeling ut ifra hvilken rolle og ansvar de ansatte har for å spisse tilbudet i større grad. Det påpekes videre at det er viktig å bruke ressursene som er i

feltet når prosessarbeid står på agendaen, det begrunnes med at «*det blir for internt, de som sitter på det*» Med dette mener ML2 at en skulle ha utnyttet de ansatte, pedagogiske ledere og fagarbeidere i enda større grad i forarbeidet og implementeringen. Videre blir det sagt fra samme informant at «*De har mange gode tanker, men det er vi som skal utføre*».

ML1 snakker om at prosessene skjer for fort, og løfter fram viktigheten av å stoppe opp i arbeidet, og vektlegge fordypning og repetisjon. Hun viser også forståelse for at lederne har et forarbeid som resten av personalet ikke har tatt del i. Informanten sier:

«*Vi har en tendens til å gå litt fort fram. Vi som ledere har en prosess i forkant, men for personalet...*».

Vi må ta et skritt til sides, og jobbe dypere igjen, og få repetisjon. Vi går litt fort fram for noen» (ML1)

4.4.2 Kort oppsummering av forskningsspørsmål 4, del 1

De ansatte savner en bemanningsnorm der det er flere ansatte på jobb og dermed muliggjør tid til å sette seg inn i og bruke nettportalen i arbeidstiden. Det er en opplevelse av at det for mye å forholde seg til, fordi det foregår flere endringsprosesser samtidig og det skaper uro og forvirring. De ønsker tid til å fordype seg i bruk av planene. Lederinformant mener at det er viktig å ikke gå for fort fram, en må huske på at dette er nytt for de ansatte og at de har ikke vært med på prosessen like lenge som lederne.

Halvparten av informantene nevner nødvendig samarbeid med andre barnehager. Det er ønske om flere planleggingsdager for å få mer tid til å utvikle bruken og for å samarbeide med andre barnehager om de ulike utfordringene knyttet til nettportalens innhold.

4.4.3 Del 2, samskapningstreff

Samskapningstreffene som presenteres her er basert på kontainermetoden fra *Teori U* (Scharmer, 2018). Oppgaven for samskapningen var å løse konkrete utfordringer de ansatte i barnehagen hadde gitt uttrykk for. Funnene er basert på to gruppebesvarelser. Gruppene er representert med et tverrsnitt av de ansatte som likeverdige deltakere. Gruppene ble ledet av en fasilitator som i dette tilfellet var oppgavens forfatter.

Fasilitator presenterte to tema til drøfting for å besvare forskningsspørsmålet.

Tema 1: Møter nettportalen en hard realitet i barnehagen? - Et praksisfelt som har gitte rammer, og en tidsklemme som blir fremhevet fra dere ansatte. Tema blir gitt for å belyse et gap mellom nåværende og ønsket praksis

Deltakerne sier seg enige i at det er vanskelig å se løsninger som skal fungere i deres praksisfelt. Tidsklemma blir nevnt opptil flere ganger gjennom hele samskapningen. Bemanningsnormen er også framtrødende. Deltakere sier at det er nødvendig med en voksen til per avdeling ettersom dagens bemanningsnorm ikke gir en reell mulighet til å bruke nettportalen i den grad det er ønsket.

Det blir snakket om at det dreier seg om et stort dilemma. Det blir satset på at nettportalen gjelder alle ansatte, og alle er samstemte om at dette er bra ettersom det favner alle i barnehagen. Samtidig blir det glemt at assistenter og fagarbeidere har svært begrenset kontortid og at pedagogene har 4t per uke. Dette mener de er en begrensning. Det er ikke mye tid å sitte i fred og ro for å kunne fordype seg i nettportalen. Den er omfattende og det er mye en kan hente ut, men da må det være tid til det. Når ansatte skal gjøre dette i arbeidstiden, så går dette på bekostning av det mest sentrale, nemlig barna. Derfor er det krevende å ta stilling til det som forventes og kreves i arbeidsdagen.

Fasilitator oppsummerer gruppediskusjonen på denne måten: Det synes som om det ikke står på viljen til å bruke nettportalen, men det er en opplevelse av at rammene som eksisterer i deres praksisfelt hindrer dere i å se løsninger til hvordan dere kan bruke nettportalen. Denne oppsummeringen blir bekreftet av deltakerne.

Deltakerne mener også at dersom de skal få til en utvikling i barnehagen, så må *kvalitetshjulet* brukes i samarbeid med andre ansatte. Derfor kan det være lite hensiktsmessig å få tildelt eksempelvis 30 minutter alene på et kontor for å bruke nettportalen. Det virker mot sin hensikt ettersom refleksjoner og utvikling skjer i samspill med andre mennesker. Samtidig vektlegges viktigheten av å få arbeide med nettportalen i et fellesskap, derav på fagarbeidernivå, pedagognivå, men også som et team på avdelingsnivå.

Deltakerne uttrykker at det er viktig å prioritere at ansatte får sitte sammen og reflektere i et fellesskap, og at det er gjennom en slik tilrettelegging at den gode læringen og forståelsen skjer. Deltakerne har ulik ansvarfordeling og har dermed en ulik tilnærming og ulik forståelse av hvordan innholdet i nettportalen skal brukes. En viktig forutsetning vil være å sitte i lag og arbeide med nettportalen.

Deltakerne kommer fram til at det blant annet dreier seg om en prioriteringssak ettersom det er mye som skjer, som de må forholde seg til. En av deltakerne forteller at lederne må gjøre en hard prioritering, og velge vekk noe som kan være like viktig, men at lederne må stå for den prioriteringen som blir gjort. Lederne må tilrettelegge for mer samarbeid og bruk av nettportalen.

Deltakerne mener at slik det er nå, så er det ikke blitt prioritert vekk noe, men at kravene har ekspandert, og med dette legges beslag på den samme gitte arbeidstiden som de forholder seg til. Deltakerne mener det er viktig å prioritere tid til å gjøre seg kjent med nettportalen for at de skal kunne utvikle en eierskapsfølelse for verktøyet og innholdet.

Det kommer fram forslag om en årsplan som kan si noe konkret om hva som blir vektlagt for de ulike periodene. Dette vil bidra til forutsigbarhet i arbeidet og noe konkret som de ansatte kan arbeide ut ifra når det planlegges hvordan de skal disponere tiden sin. Det løftes også fram et forslag om å lage en avdelingsplan. Denne planen sammenlignes med ferieplan som deltakerne kan relatere seg til. Gjennom en avdelingsplan, slik som en ferieplan, har alle en oversikt over hvilke uker ansatte er borte, og kan på denne måten tilrettelegge dagene sine ut ifra dette. En tilsvarende plan med kvalitetsarbeidet og hvordan plantiden skal disponeres kan gjennomføres. En annen deltaker sier videre at en eksempelvis kan lage en individuell plan for de neste 10 ukene som beskriver hva som må vektlegges i denne perioden, og videre synliggjøre behov for kontortid. Den individuelle planen må synliggjøres for resten av teamet, og gjerne resten av barnehagen, slik at alle har en helhetlig oversikt. En konkret plan forplikter mer, sier de.

God informasjon om forberedende arbeid i nettportalen må gjøres i god tid før personalmøter. Et konkret eksempel blir tatt fram om at de fikk tre uker på seg å tilrettelegge for kontortid slik at alle kunne forberede seg til møtet, noe som deltakerne opplevde var bra. Det understrekes at det er på de planlagte møtene at de får muligheten til å jobbe i nettportalen. Videre kommer det fram at det er viktig å lage rom og tid for at de kan øve seg på å finne fram i den, og på den måten gjøre seg kjent.

Tema 2: Hva er deres forståelse for hva en Høykvalitetsbarnehage er?

Deltakerne er enige om at summen av innholdet i nettportalen definerer en høykvalitetsbarnehage.

Deltakere mener at planarbeidet med vurdering og evalueringsarbeidet på individ og teamnivå er avgjørende for om de er en høykvalitetsbarnehage. Deltakerne mener også at voksenrollen er et viktig moment. Den enkelte må klare å omstille seg i en hektisk hverdag, og tilrettelegge ut ifra barnas behov og ønsker. I tillegg består voksenrollen av å bli observert, vurdert og motta konstruktive tilbakemeldinger for å tilstrebe god praksisutøvelse.

Det blir påpekt av deltakerne at måten de ansatte er i møte med barn, hvordan de evner å fange opp signaler og behov, tilrettelegge for at barna skal oppleve gode dager som byr på utvikling tilknyttet det sosiale og fysiske, er også en del av det å bli en høykvalitetsbarnehage. Kvalitetsarbeidet som barnehagene arbeider med, praktiseres i alle ledd og på alle nivå, det vil si individ, team og ledernivå. Dette skal lede til en høykvalitetsbarnehage.

Deltakerne mener at lek er noe som inngår i kvalitetsbegrepet. Dette begrunnes med at leken er kilden til bl.a. samvær, språk, sosial kompetanse og forebygger psykiske helseutfordringer.

4.4.4 Kort oppsummering av forskningsspørsmål 4 del 2

Det foregår et vekselvissamspill hos deltakerne. De synliggjør deres erfaringer og forståelser for hindringene som er tilstede for bruken av nettportalen, med bl.a. tiden og bemanningsnormen som hindrende faktorer. Men etter hvert som prosessen fortsetter dreier samtalen seg mer og mer om konkrete forslag til løsning som deltakerne anser som aktuelle forslag for tilrettelegging for videre bruk av nettportalen. De mener at de må få mer tid til å bruke kvalitetshjulet sammen innad i teamet sånn at de kan reflektere og lære sammen. De foreslår at det kan utvikles f.eks. en årsplan over hva som skal prioriteres og til hvilke tider som støtte til det helhetlige arbeidet tilknyttet bruken av nettportalen. De ønsker også god tid i forkant av møter for å forberede seg i nettportalen. Det ble også fremmet forslag om en plan som viser når de ansatte har behov for plantid. Nettportalen dreier seg om en prioriteringssak, hvor de snakker om viktigheten av å prioritere og velge vekk noe, og at kravene har ekspandert.

Deltakerne mener at summen av innholdet i kvalitetshjulet definerer en høykvalitetsbarnehage og at planarbeidet med evaluering og vurderinger er avgjørende. Voksenrollen i barnehagen består av å bli vurdert og evaluert slik at de kan tilstrebe den beste praksis.

5 Drøfting

I dette kapitlet drøftes funnene opp mot teori. Først vil jeg komme med en redegjørelse for kommunens implementering av det nye digitale verktøyet, *kvalitetshjulet* og se på aktuelle utfordringer. Deretter drøftes hindringer og suksesskriterier. Under dette punktet drøftes også lederrollen. Avslutningsvis vil jeg drøfte mitt 4. forskningsspørsmål, «*hvordan videreutvikle bruken av nettportalen i barnehagene*»?

Drøftingen vil ta utgangspunkt i et modernistisk rasjonalistisk perspektiv der den hierarkiske implementeringsmetoden danner grunnlaget for å forstå hvordan implementeringen har foregått. Dette drøftes opp mot Røviks (2007) translasjonsteori som brukes både for å komplementere og for å belyse utfordringer. Etersom Gjesdal kommune bruker Lean-metodikk som grunnlag for tjenesteproduksjon, så vil dette teoretiske perspektivet også være fremtredende i drøftingen. Drøftingen av det 4. forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i Teori U (Scharmer, 2018).

5.1 Redegjørelse for implementering av kvalitetshjulet

Mitt første forskningsspørsmål var «*hvordan kan implementeringsprosessen beskrives?*». For å svare på dette vil jeg først se på behovet for endring ut fra et Lean-teoretisk perspektiv og deretter redegjøre for implementeringsprosessen. Bakgrunnen for å implementere et nytt verktøy kan sees ut ifra behovet om å dekke et gap mellom nåværende og ønsket tilstand der ønsket tilstand er å yte tjenester av høyeste kvalitet på en effektiv måte (Wig, 2016). For barnehagene i Gjesdal blir høyeste kvalitet definert som å være en *høykvalitetsbarnehage*. Samtidig er det allerede besluttet at produksjon av alle tjenester i kommunen skal være basert på Lean metodikk (Gjesdal kommune, 2019).

5.1.1 Behov for endring

Lean-metodikken som Gjesdal kommune legger til grunn for all tjenesteproduksjon kan sies å være en populær organisasjonsoppskrift med en global opprinnelse, men som har fått et vestlig lokalt uttrykk. Den blir vurdert som den mest ressursbesparende, effektive og lagt til grunn for å produsere tjenester basert på en «*beste praksis*» (Røvik, 2007).

Fra ledelsens side ble det definert et behov for å minimere “tidstyven” som hadde manifestert seg i lagring og tilgang til nødvendige dokumenter og materiale. Dette kan gjenkjennes i

Lean-tilnærmingen der det skal være flyt i alle produksjonsledd slik at det ikke sløses med ressurser (Wig, 2016). Det var også et ønske å samle materiale som brukes for å nå målet om å være en *høykvalitetsbarnehage* i en felles plattform for å sikre lik tjeneste av høy kvalitet for alle barna i barnehagene. Utvikling av den digitale plattformen, *kvalitetshjulet*, med teoretisk forankring i Lean-metodikk, kan vi også si ble vurdert til å være *beste praksis* av toppledelsen i kommunen. (Røvik, 2007).

5.1.2 Implementering i lys av den hierarkiske oversettelseskjeden

Ut ifra casebeskrivelsen og de empiriske funn kan vi beskrive implementeringsprosessen i barnehagene som en hierarkisk topp-ned prosess som styres fra sentralt hold og implementeres i en vertikal linje, via lederne, ned i barnehagene og ut i avdelingene (Røvik, 2007). Ut fra denne tilnærmingen ansees en ledelsesstyrt prosess som helt nødvendig for å lykkes. Vi gjenkjenner dette i vår case der problemer og organisasjonsidéer som skal brukes som løsning, er definert av toppledelsen og styrere. Deretter blir oppgaven med å løse problemet tildelt en prosjektleder og en prosjektgruppe sammensatt av eksterne aktører som bidrar med kunnskap om *høykvalitetsbarnehager*, samt øverste ledere fra barnehagen. Denne gruppen kan beskrives som oversettere av kunnskap om en kjent organisasjonsidé til en oppskrift som gjør det mulig å implementere den nye idéen inn i barnehagene (Røvik, 2007). Vi kan gå ut ifra at prosjektleder og prosjektmedlemmer til sammen utgjør nødvendig kunnskap om arbeidsplassen der den nye organisasjonsidéen har blitt implementert. Dette kan sies å være avgjørende for i det hele tatt å kunne vurdere om den nye organisasjonsidéen kan tilpasses barnehagene og for å gjøre nødvendige lokale tilpasninger (Røvik, 2007)

Nettportalen ble introdusert for barnehagene gjennom styrerne. Dette understøttes av funnet som viste til bevisstheten blant øvrige ansatte om at det foregikk en endringsprosess, og at den var under utvikling. De var derimot ikke klar over at endringene dreiet seg om en nettportal. Prosjektgruppen og lederne planla sammen at den første opplæringen og introduksjonen til *kvalitetshjulet* skulle foregå på en felles arena i form av et “kick-off” event. Hensikten var å involvere alle ansatte i implementeringsprosessen samtidig. Ledelsen har et ansvar for å tilrettelegge for dialog og involvering slik at de ansatte får en helhetsforståelse av hvordan organisasjonen skal drives (Wig, 2016). Kick-off eventet var sånn sett både en involvering og starten på en læringsprosess. Deltakerne beskriver stolthet og en følelse av at de var med på

noe viktig. Funnene viser også at de ansatte er positive til *kvalitetshjulet*, og alle har en forståelse av at barnehagen jobber ut ifra målet om å bli en *høykvalitetsbarnehage*.

Prosjektleder har vært tilgjengelig for styrerne i forbindelse med implementering i hver enkelt barnehage, men hun uttrykker selv at hun nå har trukket seg litt tilbake, og er fornøyd med at styrerne nå tar dette videre. Funnene viser at videre implementering av nettportalen foregår ved at den brukes på planlagte møter så som avdelingsmøter, personalmøter, planleggingsdager osv. Styrerne ønsker at de ansatte skal eie den videre prosessen med implementering og bruken av nettportalen og få den inn under huden, men at de er tydelige på at de må gi det tid. Styrere nevner at et viktig ledd i det overnevnte er å oppmuntre de ansatte til å utforske kreative måter å bruke nettportalen. Det nevnes at ansatte kommer sammen på personalmøter og får oppgaver som skal løses med nettportalen, men at de kan være kreative og finne ut hvordan en ønsker å bruke den. En hierarkisk implementeringsprosess kjennetegnes ved at den skal være lederstyrt (Røvik, 2007). Det er tillatt med lokale tilpasninger, men dette skal begrenses. Ledelsen skal være lojale til opprinnelig organisasjonsside samt lojale mot implementeringsprosessen. Dette kan sees i motsetning til at Lean-perspektivet som oppfordrer de ansatte til enhver tid å være i en lærende prosess der de skal lære av hverandre og selv komme frem til løsninger. Det skal være *stram struktur*, men samtidig oppfordrer de til at de ansatte skal være visjonære og stadig søke utvikling av gode praksiser (Wig, 2016). Til tross for at det er brukt en hierarkisk implementerings metode, så kan vi forstå at denne er sammenvevd med Lean-metodikk, og en kan se at videre implementering i barnehagene etter kick-off eventet nå er styrt av en Lean-metodikk som er i tråd med å bli en *lærende organisasjon* (Wig, 2018)

5.1.2 Utfordringer som oppstår med en hierarkisk topp-ned tilnærming

Implementering av *kvalitetshjulet* og bruken av nettportalen kan ikke sies å være den eneste organisasjonsidéen som blir implementert. Nettportalen er et digitalt verktøy for å effektivisere og gjøre mer tilgjengelig en allerede pågående endringsprosess som er å implementere Lean-metodikk i alle ledd i barnehagenes arbeid og utvikle praksiser som høyner kvaliteten for å nå målet om å være en *høykvalitetsbarnehage*. En kan dermed argumentere for at implementering av *kvalitetshjulet* favner tre organisasjonsidéer og samler dem for å utgjøre en felles endringsprosess; Lean-konseptet, høykvalitetsmålet og bruk av digitale løsninger. Nettportalen kan også sies å være utviklet for å gi Lean-metodikken en

lokal tilpasning (Røvik, 2007). Ved overføring av organisasjonsidéer, må en ta hensyn til idéens kompleksitet for i det hele tatt å kunne vurdere om den er overførbar (Røvik, 2007). *Kompleksitet* vil være en av de faktorene som kan påvirke om overføringen og implementering i ny organisasjon blir lett eller utfordrende. Dette kan blant annet vurderes ut ifra teknologien kompleksitet og mange mennesker involvert (Røvik, 2007). Det kan også argumenteres for at implementering av 3 organisasjonsidéer samlet i en nettportal kan betraktes som komplisert, og gjøre den utfordrende å omsette til en praksis som er brukervennlig i barnehagene. Det å forholde seg til flere endringsprosesser og prosjekter er også noe som har blitt nevnt av informantene da de opplever at det er mye å forholde seg til og de etterlyser planer for prioriteringer.

En annen utfordring med en hierarkisk implementeringsprosess kan være at den ikke er tilstrekkelig tilpasset alle nivåer i organisasjonen, da alt er utviklet og planlagt utenfor barnehagen (Røvik, 2007). Styrene som har god kjennskap til barnehagene, har vært involvert i prosessen. Samtidig har prosjektleder og andre prosjektmedlemmer mye erfaring og kunnskap om barnehager. Dette bør tilsi at det pedagogiske innholdet i *kvalitetshjulet* er gjenkjennbart og godt nok tilpasset. Dette bekreftes også av informantene. Det kan allikevel stilles spørsmål ved om styrene i barnehagene har vært involvert i beslutningen at alle tjenester i kommunen skal produseres ut ifra Lean-metodikk. Utvikling av organisasjonsidéen Lean-metodikk må en kunne si er utviklet utenfor barnehagefeltet, og at det dermed kan være en utfordring dersom den ikke er godt nok tilpasset barnehagens kontekst. Ut ifra Røviks (2007) translasjonsteoretiske tilnærming så stilles det krav til oversetterne, som i denne prosessen vil være prosjektleder og deltakere i prosjektgruppen. For å lykkes må oversetterne ha kjennskap og erfaring fra organisasjonen der idéen er hentet fra. Dette kalles *dekontekstualisering* (Røvik, 2007). De bør ha erfaring med vilkårene i organisasjonen som frembringer vellykket praksis. Denne erfaringen og forståelsen blir viktig når praksisen omgjøres til kunnskap som former idéen og oppskriften for implementering i ny organisasjon. Funnene viser at elementer fra Lean-metodikken problematiseres når informantene uttrykker hva som hindrer bruk av nettportalen. Dette funnet er ytterligere drøftet i avsnitt 5.2.

Ifølge Røviks (2007) translasjonsteori så er det nødvendig at oversetterne har translatørkompetanse og kjenner til viktigheten av *dekontekstualisering* og *kontekstualisering*. Prosjektgruppen skal *språksette* idéene og omforme dette til oppskrifter for utvikling og implementering. Det er avgjørende at prosjektgruppen med sin translatørkompetanse kjenner til barnehagens kompleksitet og tilpasser samt justerer den nye idéen til en allerede

eksisterende kontekst og kultur (Røvik, 2007). I barnehagene vil konteksten blant annet dreie seg om praksiser for tjenesteyting som allerede eksisterer, lovverk, rammebetingelser, bemanningsnorm, de ansattes utdanning og forståelsesramme for hvordan de skal utøve sin profesjon, praksis for bruk av digitale verktøy og det fysiske rom. Det må også tas høyde for at barnehagene har en kultur (Røvik, 2007). Med en sentralstyrt topp-ned implementeringsprosess så kan det være en risiko for at den nye nettportalen ikke er godt nok tilpasset alle ledd i barnehagen. Det tilsier at en lokal tilpasning vil være en pågående prosess etter at nettportalen er introdusert. Dette understrekes av funnene som tidligere er nevnt, at ledelsen ønsker å gi det tid samtidig som ansatte må prøve å finne gode måter å bruke verktøyet på.

5.1.3 Oppsummering - beskrivelse av implementeringsprosessen

For å svare på spørsmålet «*hvordan kan implementeringsprosessen beskrives*»? har jeg redegjort for implementeringsprosessen i lys av en hierarkisk topp-ned metode (Røvik, 2007). Samtidig var det nødvendig å belyse deler av prosessen ut ifra et Lean-metodisk perspektiv. Deretter har jeg drøftet utfordringer som vurderes av betydning

Implementeringsprosessen viser en lederstyrt prosess der styrerne har vært involvert for å gi nettportalen en lokal tilpasning. Målet med implementering av nettportalen er at den skal være et verktøy for å nå målet om å være en *høykvalitetsbarnehage*. Kvalitetshjulet er også et verktøy i en pågående endringsprosess for å innføre Lean-metodikk i alle ledd i barnehagene. En kan derfor si at kvalitetshjulet er en lokal tilpasning av en organisasjonsidé om å bli en *lærende organisasjon* som baserer seg på å utvikle *beste praksis* i sin samhandling med barna (Røvik, 2007). Dersom vi legger modernistisk rasjonalistisk forståelsesramme til grunn, så skal det være mulig å overføre organisasjonsidéer definert som *beste praksis* til andre organisasjoner. Denne beste praksisen er ofte et bestemt verktøy, og graden av implementeringen måles ut ifra verktøyets bruk og om den bidrar til bedre resultater (Røvik, 2007). Jeg har argumentert for at implementering av *kvalitetshjulet* ikke kun omhandler å ta i bruk et digitalt verktøy, men at den er en lokal tilpasning av en allerede eksisterende endringsprosess med implementering av Lean-metodikk i barnehagene, samt idealet om å være en *høykvalitetsbarnehage*. Videre har jeg argumentert for kompleksiteten i dette og hvordan dette stiller krav til oversetterne for å gjøre de nødvendige lokale tilpasningene til eksisterende kontekst og kultur i barnehagene. Oversetterne som i dette tilfellet er

prosjektleder, prosjektgruppen med styrere, har inngående kjennskap til barnehagene og dermed godt grunnlag for å tilpasse innholdet i *kvalitetshjulet* til lokal kontekst. Det kan allikevel stilles spørsmål ved om Lean-metodikken er tilstrekkelig tilpasset barnehagekonteksten. Hvor langt barnehagene i Gjesdal kommune har kommet i implementeringsfasen av *kvalitetshjulet*, er derimot vanskelig å befest. Dette kan forstås ut ifra en Lean-teoretisk forståelsesramme for *lærende organisasjoner* som er i en kontinuerlig utvikling der en stadig prøver ut og gjør justeringer for å oppnå *beste praksis* (Wig, 2018). Prosessen med implementering er ikke et tidsavgrenset prosjekt, men blir ansett som en kulturendrende prosess der det er viktig å gi den tid (Wig, 2016).

5.2 Hindringer og suksesskriterier for bruk av kvalitetshjulet

Informantenes svar på hva de opplever som hindringer og suksesskriterier er til en viss grad sammenfallende. En opplevelse av for lite tid og mangel på digitale verktøy oppleves som en hindring samtidig som informantene uttrykker at mer tid og flere digitale verktøy samt lettere tilgang vil føre til økt bruk av *kvalitetshjulet* og vil dermed være en suksessfaktor. Jeg har derfor slått sammen drøftingen av disse to kriteriene. I dette avsnittet drøftes også lederens rolle i endringsprosessen ut fra at utøvelse av denne rollen påvirker grad av suksess.

Funnene som omhandler hindringer for bruk av *kvalitetshjulet*, beskriver en prosess der både Lean-metodikk og bruk av *kvalitetshjulet* fører til en omfattende endringsprosess i barnehagene. Det er spesielt mangel på tilrettelagt tid, både for å lære å bruke den, men også for å kunne bruke den i sitt arbeid slik den er tiltenkt. Dernest oppleves det at det ikke er tilstrekkelig tilgang til digitale verktøy. Vi har tidligere argumentert for at organisasjonsidéen kan beskrives som *kompleks*. Ut ifra Røviks (2007) translasjonsteori, er det også viktig at oversetterne tar dette med i vurderingen når organisasjonsidéen skal oversettes for å tilpasse barnehagen. Det ansees som avgjørende at de involverte har *translatørkompetanse* for å vurdere hvordan den nye organisasjonsidéen kan utvikles for å tilpasse barnehagens arbeidskontekst (Røvik, 2007). Kan organisasjonsidéen overføres direkte uten justeringer med et ønske om å oppnå lik suksess? Denne tilnærmingen kalles *kopiering*, da en ønsker å gjenskape tilsvarende praksis som er blitt observert utenfor barnehagefeltet (Røvik, 2007). Det kan også være at en ser behovet for å gjøre nødvendige justeringer som øker

sannsynligheten for at idéen ikke blir *frastøtt* (Røvik, 2007). Translatørene må vurdere behovet for justeringer ut ifra en teori om *addering* og *fratrekk*.

Jeg har også tidligere redegjort for at Lean-teorien har en global opprinnelse, og da er det nødvendig å vurdere *innskrivningsregler* som vesentlige kriterier når en skal tilpasse idéen til konteksten. Ett av kriteriene i innskrivningsreglene består av *tidsmarkering* (Røvik, 2007, s. 301). Begrunnelsen ligger i at tidsmarkeringen forteller noe om nødvendigheten for å tilpasse organisasjonsidéen til kontekstens lokale samtid (Røvik, 2007). I barnehagene kan vi forstå at arbeidsrammen er definert av lover og rammebetingelser samt faglige føringer for praksis som gjør seg gjeldende i samtiden. Dette må ansatte forholde seg til tross innføring av nye metoder og verktøy. Det kan argumenteres for at organisasjonsidéen ikke er godt nok tilpasset den lokale konteksten. Arbeidsrammen består først og fremst av mellommenneskelige interaksjoner, der samhandling med barn er det mest sentrale i arbeidsdagen. Alle informantene er positive til *kvalitetshjulet* da den oppleves som nyttig, lett å forstå og innholdet er gjenkjennelig. Dette er en lokal tilpasning tilpasset samtiden (Røvik, 2007).

Ut ifra et Lean-perspektiv og *lærende organisasjoner*, så må det gis rom og tid for å være igjennom å være i en stadig kontinuerlig evalueringsprosess på ulike nivå i barnehagen (Wig, 2016). Dette for å sikre at ansattes praksis defineres som en *beste praksis* (Wig, 2016; Røvik, 2007). Fra et Lean-perspektiv består prosessen bl.a. av en *stram struktur* som tilsier at mål og evalueringsarbeid gjennom ulike skjema er sentralt. Funnene viser at det er spesielt tid til å jobbe med skjema og planer de ikke har tid til. Et slikt arbeid kan ikke gjøres når de er inne på avdelingen sammen med barna. Disse skjemaene og planene blir jobbet med på ulike møter, men de ansatte ønsker mer tid til læring og refleksjon sammen. Dette er i tråd med å være en *lærende organisasjon*, at en kan observere og lære av hverandre (Wig, 2018). Det kan argumenteres for at det er spesielt «Lean-arbeidet» som oppleves som lite gjennomførbar på grunn av at de ansatte har sin arbeidsdag sammen med barna. De ønsker flere ansatte slik at det er mulig å trekke seg tilbake og jobbe med dette. Ut ifra dette forstår vi at opplevelsen kan forklares som at nye krav til praksis ikke er tilpasset den lokale konteksten i barnehagen (Røvik, 2007).

Samfunnet ser på digitale løsninger som innovative, samtidig så ser vi at *kvalitetshjulet* ikke er tilpasset den lokale konteksten i barnehagen. Dette er fordi ansatte har en opplevelse av at de ikke henger med i den digitale utviklingen grunnet manglende tilgang på digitale verktøy (Røvik, 2007). Det er et ønske om flere digitale verktøy og det er forslag om at alle får tildelt

en Ipad hver, for å ha *kvalitetshjulet* lett tilgjengelig. Dette er et eksempel på en hindring som ikke handler om å være en *lærende organisasjon* som observerer og evaluerer for å finne løsninger inne på avdelingen. Løsningen ligger utenfor handlingsrommet til de ansatte. Flere av hindringene som de ansatte nevner og som oppleves som reelle, bør tas opp på ledernivå for i det hele tatt å kunne løses.

Ut ifra et Lean-perspektiv kan de ansatte oppfordres til å komme med forslag til endringer, men ut ifra det informantene uttrykker, ønsker de mer rettledning i hvordan de skal håndtere disse. Samtidig vet vi at barnehagene er i en endringsprosess der Lean-metodikk skal legges til grunn for all praksis. En implementering av denne metodikken betyr en ønsket endring av praksis og kultur (Wig, 2016). *Kvalitetshjulet* er tenkt som et verktøy for å lette denne prosessen og skal ikke nødvendigvis støtte opp om eksisterende kultur, men tvert imot endre den. En slik tilnærming kan ha ført til at det ikke er tatt tilstrekkelig hensyn til barnehagens kontekst og de utfordringene som de ansatte uttrykker som hindringer (Røvik, 2007).

Det er et ønske om at det legges til rette for mer samarbeid mellom barnehagene slik at de kan reflektere og lære sammen. På den måten kan de drøfte utfordringer og finne løsninger i fellesskap. Dette vil også bidra til å drøfte pedagogiske samhandlinger med barna og bli enige om *beste praksis* som er et mål for å bli en *høykvalitetsbarnehage*. En kan dermed argumentere for at dette er nødvendig for å sikre en lokal tilpasning slik at *kvalitetshjulet* er anvendbar, men samtidig hindre at det utvikles mange ulike løsninger. Lokale utviklingsarenaer så som kurs, seminarer og planleggingsdager er viktige arenaer der ansatte deltar i kunnskapsdeling. Dette tar de med seg og påvirker lokale tilpasninger av ideer og praksiser (Røvik, 2007)

5.2.1 Lederrollen som et suksesskriterie

I avsnitt 5.1.2 ble det drøftet at implementering av nettportalen kan forstås som en hierarkisk topp-ned prosess (Røvik, 2007). Det er lederne som definerer behovet for en endringsprosess, målet med prosessen, og hvilket verktøy som skal utvikles. Funnene viser at styrerne har vært, og er fremdeles svært lojale til endringsprosessen og *kvalitetshjulet*. Tiltro til videre implementering i barnehagene eksisterer også. Ut ifra den hierarkiske forståelsesrammen, er dette helt nødvendig for å lykkes (Røvik, 2007). Funnene viser til at lederne er lojale gjennom at de har en positiv tilnærming til organisasjonsoppskriften. De uttrykker at implementeringen av nettportalen er det beste som har skjedd barnehagefeltet, og at de går helhjertet inn i

endringsprosessen. En kan få en forståelse av at prosessen er mindre lederstyrt etter kick-off eventet. Funnene viser også at de ansatte opplever å bli noe overlatt til seg selv, og ønsker mer veiledning og opplæring.

Som jeg har argumentert for tidligere, så handler ikke nettportalen kun om å ta i bruk et digitalt verktøy, men om å være i en endringsprosess der Lean danner det teoretiske grunnlaget. Derfor er det viktig å ha Lean-perspektivet når vi vurderer prosessen i barnehagene. Implementering av Lean-metoden kan ikke sees på som et prosjekt. Det er en endring av kultur (Christensen, 2014). Det vil si måten å lede, lære og løse utfordringer på. I denne prosessen må det være et langtids perspektiv (Wig, 2014). Leder skal oppmuntre de ansatte til å observere praksis, lære av den og komme med forslag til endringer. Lederens rolle i denne prosessen er å oppmuntre og veilede de ansatte. Det er dette vi ser når lederne uttrykker et ønske om at ansatte kan ta tak i dette selv. De oppmuntret ansatte til å være kreative og komme med forslag til løsninger.

Lean-ledelse tar utgangspunkt i at en skal lære av erfaringer og tidligere historier. Nye måter å arbeide på skal ta utgangspunkt i disse erfaringene i en stadig lærende prosess (Wig, 2016). Styrerne skal delegere ansvaret for læringsprosessen til de ansatte. De skal lære av hverandre og finne ut hva som er gode løsninger for å utøve beste praksis. Videre skal de ha tiltro til sine ansatte. (Wig, 2016). Funnene viser at ansatte fortsatt prøver å finne ut hvordan de skal jobbe med nettportalen, skjematiske målplaner, kompetanseheving og tilpasse dette i en travel hverdag med opplevd manglende tilgang til digitale verktøy. De er positive til nettportalen, men synes at dette krever tid, noe de har for lite av. Funnene viser at de ansatte ikke helt har klart å gripe tak i hvordan de skal arbeide med nettportalen og det uttrykkes et behov for veiledning og en tydeligere lederrolle. Både ansatte og styrere uttrykker at de pedagogiske lederne bør ta mer ansvar og lede prosessen videre i avdelingene. De mener også at dette er naturlig ettersom plantid er definert i deres stillingsbeskrivelse. Samtidig er det stor forskjell på arbeidsoppgavene til en styrer og en pedagogisk leder. Det nevnes at pedagogiske ledere opplever at de ikke har tilstrekkelig med tid. Det kan dermed tenkes at tidsfaktoren som har blitt nevnt som en hindring av informantene, er en hindring for god nok opplæring i bruk av nettportalen og målplaner. Det fremkommer også at pedagogiske ledere ikke har vært med på utviklingen av nettportalen, og har dermed ikke kjennskap til endringsprosessen i den grad styrerne har. Pedagogiske ledere har heller ikke kunnet vært med å påvirke en lokal tilpasning i samme grad som styrerne. I et Lean- perspektiv er utøvelse av lederrollen svært viktig for å lykkes med endringsprosesser. Christensen (2014) argumenterer for at ledere på alle nivå må

ta ansvar for endringsprosessen. Vi kan forstå dette som at pedagogiske ledere også skal involveres i større grad og ha en sentral rolle i å holde trykket opp og oppmuntre og veilede lærende prosesser inne på avdelingene. Å komme fram til gode tilpasninger er å lage lokale tilpasninger. Det er også det de ansatte og styrerne mener er naturlig siden de har lederansvar og definert plantid i sin stilling. En Lean-leder skal ifølge Christensen (2014) gå foran som et godt eksempel. Det viser seg imidlertid at de pedagogiske lederne ikke har fått tilstrekkelig opplæring i Lean-ledelse. Det er en forventning om at de skal lede den videre implementeringsprosessen på avdelingene, men de mangler tilstrekkelig opplæring. Manglende kunnskap om organisasjonsidéen i barnehagene kan føre til hindringer i bruk av ny praksis. Ledere på alle nivå må tilegne seg nødvendig kunnskap for å lede prosessen med de ansatte. Manglende kunnskap kan føre til at organisasjonsidéen ikke får nødvendig fotfeste (Røvik, 2007).

Det er viktig å trekke fram de ansattes begeistring og positive omtale av nettportalens innhold og visjonen de har for forbedring av kvalitet dersom ansatte kan bruke nettportalen optimalt. Dette kan også beskrives ut ifra Lean-ledelse der det er viktig å være visjonær og snakke positivt om nettportalen og oppmuntre de ansatte (Wig, 2016). Dette danner et godt grunnlag for å skape en eierskapsfølelse som vil være nødvendig for videre arbeid med å finne løsninger på hvordan ansatte kan ta den i bruk og overkomme hindringer.

Jeg har tidligere i oppgaven argumentert for at en topp-ned implementeringsmetode baserer seg på ledere med en sterk lojalitetsfølelse til opprinnelig organisasjonsidé (O'Donnell 2000, Gupta og Govindarajan, 2000 sitert i Røvik, 2007). En av utfordringene med dette er at den da kanskje ikke blir godt nok tilpasset de lokale kontekstene i barnehagene (Røvik, 2007). Lean-ledelses tilnærming som vi ser i barnehagenes videre implementeringsprosess, åpner opp for at det kan vokse fram ulike lokale løsninger. Funnene viser at det er et samarbeid og utveksling av råd og veiledning mellom prosjektleder og styrerne. Det kan forklares som en *spiraleffekt* når en er i vekselvis samspill mellom opprinnelsen av idéen eller oppskriften, og de lokale tilpasningene som gjøres av barnehagene (Røvik, 2007). Dette kan gjøres for å sikre at de lokale tilpasningene er i tråd med den opprinnelige organisasjonsidéen, samtidig som det åpnes opp for nødvendige lokale tilpasninger.

5.2.2 Oppsummering av hindringer og suksesskriterier

Jeg har drøftet hindringer og suksesskriterier basert på Lean-metodikk og translasjonsteori. Jeg har først argumentert for at opplevelsen av å ikke ha tilstrekkelig tid eller digitale verktøy for å bruke nettportalen kan forklares ut ifra en translasjonsteori om manglende tilpasning av en kompleks organisasjonsidé til en lokal kontekst og kultur (Røvik, 2007). Bemanningsnormen og rammeverk er ikke noe som kan endres av de ansatte i barnehagen, og arbeidet må utføres for å møte lovkravene. Jeg har også argumentert for at Lean-metodikken ligger til grunn for endring av kultur i barnehagen og hvordan dette kan ha bidratt til at endringsprosessen ikke har fått en god nok lokal tilpasning. Lean-metodikken baserer seg på en *lærende organisasjon* der de ansatte delegeres ansvar for sin egen læring og at visjonen om endring er en langtids-prosess for å endre arbeidskultur. Styrerne er en viktig bidragsyter til suksess, og ettersom Gjesdal kommune bruker Lean-metodikk, har jeg sett på lederens rolle ut ifra dette perspektivet. Styrerne skal støtte og oppmuntre de ansatte til å finne løsninger selv. Det er et uttalt ønske at pedagogiske ledere skal ha mer ansvar for videre implementering av *kvalitetshjulet* i avdelingen. Samtidig kjenner pedagogiske lederne på de samme hindringene som de andre ansatte. Lean-ledelse er en spesifikk ledelsesmetode, men pedagogiske ledere har ikke fått opplæring i denne metoden, og uttrykker ønske om mer veiledning fra styrerne. De ansatte er svært positive til *kvalitetshjulet*, noe som gir et godt utgangspunkt for å bygge en eierfølelse og helhetsforståelse av prosessen. Jeg har også argumentert for at de ansattes opplevelser av mangel på tid og digitale verktøy må tas på alvor. Videre har jeg argumentert for at et utstrakt samarbeid mellom barnehagene og andre utviklingsarenaer kan bidra i kunnskapsdeling og utvikle lokale tilpasninger (Røvik, 2007).

5.3 Hvordan videreutvikle bruken av nettportalen

Mitt fjerde forskningsspørsmål har til hensikt å komme med innspill til hvordan en kan jobbe videre med å legge til rette og gjøre nettportalen mer integrert i de voksnes daglige arbeid. Først vil jeg drøfte funnene fra intervjuene og deretter redegjøre og drøfte ut ifra teorien om *Teori U* og tilhørende metode *å bygge en kontainer* (Scharmer, 2018). Fasilitator for metoden er oppgavens forfatter.

De ansatte ønsker å endre bemanningsnormen slik at det er flere på jobb og dermed muliggjør tid for å sette seg inn i bruken av nettportalen i arbeidstiden. Selv om styrerne har uttalt at de ønsker at de ansatte skal være kreative og finne løsninger selv så er dette et tema som bør tas opp med alle de ansatte. Å forandre en bemanningsnorm er ikke noe som de ansatte kan avgjøre. En annen måte å løse dette på vil være å sette seg ned sammen og skape løsninger for hvordan de kan bruke nettportalen med den bemanningsnormen de har. De kan se på om det er mulig å gjøre justeringer i selve organisasjonsidéen som har lagt grunnlaget for endringsprosessen. Dette refererer Røvik (2007) til som *adding* eller *fratrekking* av en organisasjonsidé for å skape en lokal tilpasning.

Et annet funn fra informantene er at de ønsker mer samarbeid mellom barnehagene.

5.3.1 Oppsummering av videreutvikling for bruken av nettportalen

For å forstå funnene fra samskapningstreffet vil jeg gi en beskrivelse av prosessen som foregikk knyttet opp mot Scharmers (2018) *Kontainer-* metode og deretter oppsummere resultatene.

Lerens rolle i et Teori U perspektiv er å jobbe med å utvikle evnen til å legge fra seg gamle tanke -og vanemønstre. Tidligere erfaringer skal ikke vektlegges da dette kan hindre at en er åpen for å se nye løsninger (Scharmer, 2018). I et samskapningstreff slik som dette vil det være lederen som er fasilitator, men i dette tilfelle har forfatteren denne rollen. Ledere er representert i samskapningsgruppen.

Fasilitator ønsket alle velkommen og med servering av kaffe og sjokolade for det lille ekstra. Agendaen ble presentert for alle gruppedeltakere. Deretter ble deltakerne informert om at samskapningen er satt sammen av de ulike rollene som er representert i barnehagene.

Mangfoldet av ulike roller ble begrunnet med at alle deltakeres synspunkter er av verdi for å komme fram til løsninger. Fasilitator var bevisst viktigheten med å skape en god atmosfære bestående av trygghet og åpenhet for å bygge en solid kontainer sammen med deltakerne (Scharmer, 2018).

Noe av det viktigste i samskapningsprosessen er at deltakerne må komme fram til en felles forståelse av hvilke utfordringer de skal løse (Scharmer, 2018). For å spare tid i dette tilfellet så informerte fasilitator om at temaene som de fikk presentert var basert på funnene fra intervjuene.

I starten av samskapningsprosessen kunne vi se at deltakerne var noe fastlåst i sin egen forståelsesramme gjennom en *downloading* (Scharmer, 2018). Vi kan forstå at deres gamle tanker og vanemønstre preget dialogen og flere utfordringer tilknyttet bruken av nettportalen ble adressert. De samme hindringene ble gjentatt f.eks. at tidsklemma ikke muliggjør bruk av nettportalen slik det ønskes.

Etter hvert begynte de å høre på hverandre og de forskjellige synspunktene. Fasilitator brukte sitt *indre verktøy* (Scharmer, 2018) og lyttet til det som ble sagt, og videre bekrefte deltakernes synspunkter. Ut ifra det som rørte seg i rommet (*sensing*) på daværende tidspunkt, forstod fasilitator nødvendigheten av å formulere spørsmål som kunne bidra til å se forbi de hindringene som ble belyst. En kan forstå at innspillet fra fasilitator bidro til å hjelpe deltakerne med å endre retningen fra et *Jeg*-perspektiv til et *Vi*-perspektiv (Scharmer, 2018). De gikk fra å være i sine egne velkjente mønstre av forståelser, og over til nyprodusert kunnskap og forståelse basert på hverandres innspill. Når de kom til dette stadiet i prosessen så var de klare for å åpne opp for å “la komme” nye idéer. Disse idéene klarte de etter hvert å sette ord på. Dette kan vi si er *utkrystallisering* (Scharmer, 2018), da deres kunnskap og forståelser bidrar til danning av konkrete løsninger basert på hverandres innspill. Vi kan se at samskapingstreffet har et innhold som viser til flere konkrete løsninger som defineres av kollektivet. Fra å være i fastlåste mønstre i et *jeg-perspektiv* uten mulighet til å se løsninger, så utviklet prosessen seg til å være mer åpen, lyttende og de ble kreative sammen. Dette kan vi si baserer seg på en et *vi-perspektiv* (Scharmer, 2018). Dermed kan vi forstå at kollektivet skapte konkrete løsninger sammen. Deltakerne beveger seg nedover U-en på venstre side. Men etter hvert som samskapningsprosessen fortsetter, beveger gruppen seg mot høyre side av U-en (Scharmer, 2018). Avslutningsvis ble deltakernes løsninger oppsummert med mulighet for å legge til dersom de hadde noe mer på hjertet. Oppsummeringen ble bekreftet, og det ble helt stille i rommet før fasilitator valgte å si takk for deltakelse og bidrag.

Ettersom samskapingstreffet hadde en varighet på 1t, så var det begrenset med tid, og dermed begrenset med prosesser som videre i en container-metode skal skape *prototype* (Scharmer, 2018). Dersom rammene hadde tillatt det, ville leder ha lagt til rette for en ny samskapingssprosess sammen med ansatte for å komme fram til hvordan de nye forslagene eller prototypene skal settes ut i live for utprøving. Ved å involvere flere ansatte i prosessen på tvers av roller så får flere et eierskap til løsningene og videre handlinger (Scharmer, 2018).

Hensikten med å presentere samskapningsprosjektet var å kunne synliggjøre en metode for å komme fram til løsninger for bruk av nettportalen i fellesskap.

6 Konklusjon

Dette forskningsprosjektet har hatt som mål å svare på problemstillingen med utgangspunkt i en casestudie av implementering *kvalitetshjulet*. For å svare på oppgavens problemstilling har jeg basert forskningen på 4 forskningsspørsmål som gir grunnlag for at jeg kan trekke fram hindringer og suksesskriterier for implementering. Det teoretiske grunnlaget for drøftingen har vært den hierarkiske oversettelseskjeden som har gitt en grunnleggende forståelsesramme for implementeringsprosessen av *kvalitetshjulet* i barnehagene. Dette har blitt drøftet opp mot Røviks (2007) translasjonsteori for å belyse ulike utfordringer som kan oppstå. Etter hvert som forskningsprosjektet utviklet seg, og på bakgrunn av de empiriske funnene, så *utkrystalliserte* det seg et behov for å forstå og drøfte prosessene i implementeringen ut ifra et Lean-metodisk perspektiv. Dette fordi Gjesdal kommune baserer sin tjenesteproduksjon på denne metodikken. Dette ble etter hvert svært gjenkjennelig i funnene. På noen av forskningsspørsmålene blir dermed drøftingen basert på Lean-teori for å forstå prosessen som foregår på avdelingene og translasjonsteori for å forstå hvilke hindringer og suksesskriterier som gjør seg gjeldende. Det siste forskningsspørsmålet er “*hvordan videreutvikle bruken av nettportalen i barnehagene*”? Dette spørsmålet var tiltenkt å gi grunnlag for involvering av informantene for å se forbi hindringene og bidra med løsningsforslag for videre implementering og bruk av *kvalitetshjulet*. Hovedbesvarelsen på dette spørsmålet er gjort som et samskapingstreff basert på *Teori U* (Scharmer, 2018)

6.1 Hindringer og suksesskriterier for implementering av kvalitetshjulet

Med utgangspunkt i min drøfting av empiri og teori vil jeg svare på problemstillingen «*Hindringer og suksesskriterier for implementering av kvalitetshjulet.no i Gjesdal kommune*». Besvarelsen tar dermed utgangspunkt i oppsummeringen av drøftingene av mine 4 forskningsspørsmål, og hva som må ligge til grunn for å lykkes.

Kvalitetshjulet kan sies å være en lokal tilpasning for å effektivisere en endringsprosess med implementering av Lean-metodikk for å jobbe med kompetanseheving og utvikle *beste praksis* i barnehagene. Resultatet av dette er at barnehagene skal være *høykvalitetsbarnehager*.

Jeg har argumentert for at implementeringsprosessen ikke kun dreier seg om én organisasjonsidé, men er del av en kompleks endringsprosess bestående av flere organisasjonsidéer samlet i en nettportal. For å lykkes med endringsprosessen er det avgjørende at alle ansatte forstår at implementeringen dreier seg om en samlet endringsprosess. Utarbeidelser av planer for prioritering må ivareta dette perspektivet. Kick-off eventet var en suksesskriterie på den måten at den skapte en stolthet og en opplevelse av å være med på noe som opplevdes viktig. Å samle alle barnehagene i en felles opplæringsdag skapte en følelse av fellesskap. Det har blitt uttrykt et behov for ytterligere samarbeid mellom barnehagene, noe som kan gjøres for å opprettholde opplevelsen av å eie noe i fellesskap. Dette kan også legge til rette for prosessen med ytterligere lokal tilpasning og utvikling av en felles *beste praksis*.

Det er skapt en positivitet og begeistring for innholdet i *kvalitetshjulet*, og dette kan forstås som at språket og det faglige innholdet i nettportalen er gjenkjennbart og samsvarer med de ansattes praksis. Nettportalen har også et enkelt brukergrensesnitt. Vi kan konkludere med at det pedagogiske innholdet i *kvalitetshjulet* har fått en lokal tilpasning, noe som er en viktig suksesskriterie. Jeg har derimot argumentert for at det som oppleves som hindringer kan forklares på en slik måte at Lean-metodikken som er en global organisasjonsidé ikke er tilstrekkelig tilpasset barnehagens lokale kultur og kontekst. De ansatte opplever at Lean-metodikken og bruk av *kvalitetshjulet* krever at de har tid i løpet av arbeidsdagen til å arbeide med forberedelser og kompetanseheving. Mangel på digitale verktøy og lite tilgjengelighet har blitt drøftet og konkludert med at barnehagen ikke har hengt med i samfunnets utvikling på dette området. Å innføre et digitalt verktøy uten å sørge for at de ansatte har tilstrekkelig utstyr til å bruke den kan synes som et paradoks. Mangel på tid og utstyr kan forstås som at nye organisasjonsidéer per i dag, ikke er godt nok tilpasset barnehagens kontekst og kultur og jeg konkluderer derfor med at *kvalitetshjulet* og Lean-metodikken behøver en ytterligere lokal tilpasning.

Tilpasning har blitt drøftet opp mot perspektivet om *lærende organisasjoner* og at en Lean-tilnærming handler om å endre kulturer. Styrerne ønsker at de ansatte skal ta ansvar for egen læring og ha en forståelse av at endringsarbeidet er en kontinuerlig læringsprosess som tar tid. Samtidig ønskes det at ansatte selv skal bidra med forslag til løsninger, noe som er i tråd med Lean-ledelse. En suksesskriterie er at styrerne er lojale til original organisasjonsidé.

Men å legge et Lean-perspektiv til grunn, og da ha en forståelse av at vi bare må gi dette tid kan også bli en hindring dersom en skyver problemer framfor seg istedenfor å ta tak i dem. Spesielt det som omhandler opplevelse av manglende tid og digitale verktøy, er hindringer som tilsier at endringsprosessen ikke er tilpasset dagens barnehagekontekst. Uten lokale tilpasninger er det fare for frastøting av *kvalitetshjulet* og dens metodikk.

Ut ifra en topp-ned hierarkisk implementering måles implementeringssuksess ut ifra om verktøyet er i bruk og produserer i henhold til det som var målet. Jeg har argumentert for at implementering av *kvalitetshjulet* ikke kan måles ut ifra en slik forståelse. Dette fordi Gjesdal kommune legger Lean-metodikk til grunn for tjenesteutvikling og funnene viser at toppledelsen og styrerne i barnehagen har Lean-metodikk som bakteppe for hvordan de forstår arbeidet med implementering i barnehagene. En suksesskriterie kan dermed sies å være at de ansatte i barnehagene forstår hva det vil si å være en *lærende organisasjon* og at dette innebærer at de er i en kontinuerlig læringsprosess der observasjon og evaluering er nødvendig for å korrigere arbeidet mot *beste praksis*.

Jeg har argumentert for at utøvelse av lederrollen er en viktig suksesskriterie og å lede ut ifra Lean-metodikk innebærer å kunne delegere ansvar til de ansatte, oppmuntre og legge til rette for kreative prosesser. Det er avgjørende at de pedagogiske lederne også har nødvendig kompetanse for å lede endringsarbeidet. Dette igjen utfordrer kommunen til å gi nødvendig Lean-ledelse opplæring til ledere på alle nivå i barnehagene slik at de har nødvendig kompetanse til å lede de ansatte.

Jeg har også argumentert for at samskappingsgrupper basert på *Teori U* metodikk der en sammen med et tverrsnitt av rollene i barnehagen kommer som likeverdige for å skape nye løsninger kan brukes i barnehagene. Denne metodikken kan brukes i utvikling av nødvendige lokale tilpasninger. Det som fremmer en *Teori U* metodikk, er at en skal gå inn i en prosess der en legger av seg gamle tankemønstre som kan være en hindring for å se nye perspektiver. Den eksisterende lovregulerte rammen som barnehagen må forholde seg til kan ikke endres. En kan derfor bruke samskappingsgrupper for å finne løsninger på utfordringer i fellesskap. En slik måte å jobbe med på ansvarliggjører, skaper motivasjon og en eierfølelse for prosessen og for gjennomføring av beslutningene.

7 Litteraturliste

- Blaikie, N., Priest, J. (2019). *Designing social research* (3. utg.). Polity Press
- Christensen, B. (2014). *Lean: En annerledes vej til store produktivitetsstigninger i den offentlige sektor*. CEPOS
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4.utg.). Gyldendal Akademisk
- Gjesdal kommune (2019, 31. mars). *Gjesdal kommune – en lærende organisasjon. Strategiplan 2019-2025*. <https://www.gjesdal.kommune.no/tjenester/politikk-og-administrasjon/smart-gjesdal/lean/planer-styrende-dokumenter/>
- Gjesdal kommune (2023, 01. juni). *Fakta om Gjesdal*. <https://www.gjesdal.kommune.no/tjenester/politikk-og-administrasjon/administrasjon/om-gjesdal/>
- Harding, J. (2019). *Qualitative data analysis – From start to finish* (2.utg.). Sage
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Abstrakt Forlag
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk
- Ottesen, O. (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*. Universitetsforlaget
- Ottesen, O. (Red.) (2011). *Ledelse – Å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse* (3. utg.). Universitetsforlaget AS
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold* (4. utg.) Fagbokforlaget
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner – Idéer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- Salte og Nordtveit (2022, 02. juni). *Kvalitetshjulet*. Gjesdal kommune. <https://www.kvalitetshjulet.no/>
- Scharmer, C.O. (2018). *The essentials of Teory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Strand, M. G. (2021, 18. januar). *Hvordan vet du om barnet ditt går i en god barnehage?* Forskning.no:<https://forskning.no/barn-og-ungdom-ledelse-og-organisasjon-partner/hvordan-vet-du-om-barnet-ditt-gar-i-en-god-barnehage/1796860>
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Utdanningsdirektoratet
- Vial, G. (2019, juni). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *Journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144. ScienceDirect.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wig, B. B. (2018). *Lærende organisasjoner*. Gyldendal Akademisk
- Wig, B. B. (2014). *Lean – Ledelse for lærende organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal Akademisk

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1, Informert samtykke

Samtykke for behandling av personopplysninger i forskningsprosjekt



Vil du delta i forskningsprosjektet?

Implementering av nettportal i kommunale barnehager i Gjesdal kommune

Hva er dette?

Mitt navn er Anette Borgenvik, jeg er masterstudent i endringsledelse ved UJS. Jeg vil spørre deg om å delta i forskning i forbindelse med min masteroppgave.

Hensikten med forskningen

Jeg ønsker å gå i dybden på hvordan den ansatte opplever bruken av kvalitetshjulet.no, og hvordan implementeringsprosessen har blitt tatt imot. Det vil være interessant og nyttig å se på hva det er som gjør at portalen brukes, eller eventuelt hva som er til hinder for at den brukes. Det er subjektets forståelse jeg er ute etter, og videre vil jeg se på den samlede informasjonen som kan være nyttig kunnskap for veien videre i forbindelse med kvalitetshjulet.no

Mitt hovedspørsmål i forskningen er: **Hvordan er nettportal blitt implementert i kommunale barnehager i Gjesdal?**

Mine underordnede spørsmål er:

- Hva er det som er suksesskriterier ifht bruken av portalen?
- Hvilke hindringer er tilstede ifht bruken av portalen
- hvordan kan implementeringen beskrives
- Hvordan kan bruken av portalen utvikles videre? (gruppesamling)

I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Jeg ønsker å gjennomføre et intervju med deg, varighet 30-60 minutter.

Jeg vil også fasilitere en gruppesamling der jeg ønsker at de som lar seg intervjuet blir med. Gruppesamlingen tar utgangspunkt i de samme spørsmålene, men da i gruppe sammen med noen av dine kolleger som også har latt seg bli intervjuet. Hensikten med dette er å komme fram til konkrete løsningsforslag for bruk av kvalitetshjulet.no
Gruppesamlingen vil ha en varighet på maks 1 time.

De enkelte dybdeintervjuene vil være anonyme. Navn vil ikke bli gjengitt i masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jens Kaae Fisker, ansatt ved UJS, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie og samfunnsfag.

Jens.k.fisker@uis.no, Tlf.: 911 87 719

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din barnehage er valgt ut til å delta i prosjektet. Du er aktuell fordi du representerer en rolle som er relevant i forbindelse med mitt forskningsprosjekt.

Samtykke for behandling av personopplysninger i forskningsprosjekt



Jeg skal intervjuere styrer, pedagogisk leder, fagarbeider og assistent. Jeg tar for meg to barnehager, og du er ansatt hos én av dem.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Min veileder, Ståle Opedal, og jeg vil ha tilgang til opplysningene i opptak fra intervju og gruppesamlingen. Datamaterialet blir lagret på forskningsserver. Alle opptak og opplysninger blir slettet når masteroppgaven er ferdig, Dvs. 15 juni – 2023.

Ingen navn blir brukt i forskningsprosjektet. Kun stillingstittel/rolle, og at du er fra en liten/stor barnehage i Gjesdal.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan du finne ut mer?

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

- Anette Borgenvik, Tlf.: 41238096, e-post asborgenvik@gmail.com
- Navn på veileder; Ståle Opedal, Tlf.: 464 69 819, e-post: stale.opedal@stavanger.kommune.no
- Vårt personvernombud kan nåes på epost: personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller tlf.: 55 58 21 17.
- UJS sitt personvernombud – personvernombud@uis.no

Med vennlig hilsen
Anette Borgenvik, masterstudent ved UJS

Samtykke for behandling av personopplysninger i forskningsprosjekt



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, *implementering av nettportalen Kvalitetshjulet.no i kommunale barnehager i Gjesdal*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju og gruppesamling
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15 juni 2023

(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

(Sted /dato /prosjektdeltakers signatur)

8.2 Vedlegg 2, Intervjuguide til utvalg 1, 2 og 3

Intervjuguide til styrere, pedagogiske ledere, fagarbeidere og assistenter (Utvalg 1)	
Tema	Intervjuspørsmål
Introduksjon	<p>Takk! – Takke respondenten for at de stiller opp</p> <p>Hvorfor? – Fortelle hva formålet med intervjuet er</p> <p>Anonymitet? – Fortelle hvordan dataene blir behandlet. Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet.</p> <p>Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.</p> <p>Tid – Hvor lang tid kan respondenten regne med at intervjuet tar?</p>
Suksesskriterier (Hvilke suksesskriterier må til for at nettportalen skal brukes?)	<p>Kvalitetshjulet.no (nettportalen) ble tilgjengelig for deg som ansatt i barnehage, aug 2022. Hvordan har din opplevelse av nytt verktøy vært?</p> <p>Bruker du nettportalen? evt hvor ofte? -hvis nei, kan du utdype det?</p> <p>Hva tror du skal til for at nettportalen brukes?</p> <p>Er det noe konkret du syns er bra med bruken av nettportalen?</p> <p>Anser du kvalitetshjulet.no som meningsfull/nyttig? Evt på hvilken måte? Innhold</p> <p>Hvem tror du nettportalen passer best for? Evt. mindre for</p> <p>Hvor viktig har ledelsen vært i impl. prosessen?</p> <p>Hvordan vil du beskrive din holdning til endringsarbeid?</p>
Hindringer (Hvilke hindringer er tilstede ift. bruken av nettportalen?)	<p>Opplever du at det er noe som hindrer deg fra å bruke nettportalen? Evt. hva og hvorfor?</p>
Implementering (hvordan kan implementeringen beskrives?)	<p>Hvordan ble du kjent med nettportalen?</p> <p>Hvilken informasjon fikk du i forbindelse med at ny nettportal skulle innføres? Hva tror du er årsaken til at nettportalen ble innført?</p>

	<p>Hvem tror du er målgruppen for nettportalen?</p> <p>Når er nettportalen til hjelp/nytte for deg?</p>
<p>Videreutvikling av nettportalen (Hvordan kan bruken av nettportalen videreutvikles?)</p>	<p>Hvis nettportalen kunne blitt innført på ny, ville du gjort noe annerledes?</p> <p>Sett fram i tid, hvordan vil bruken av nettportalen være (for deg)?</p>

Intervjuguide, prosjektansvarlig (utvalg 2)	
Tema	Intervjuspørsmål
Introduksjon	<p>Takk! – Takke respondenten for at de stiller opp</p> <p>Hvorfor? – Fortelle hva formålet med intervjuet er</p> <p>Anonymitet? – Fortelle hvordan dataene blir behandlet. Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet.</p> <p>Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.</p> <p>Tid – Hvor lang tid kan respondenten regne med at intervjuet tar?</p>
Rolle	Hva er din rolle i implementering av nettportalen?
Bakgrunn Formål	<p>Hva var bakgrunnen for at nettportalen ble iverksatt?</p> <p>Hvem er målgruppen for nettportalen?</p>
Implementering	<p>Hvor hentet dere ideen eller konseptet fra?</p> <p>Hvordan ble nettportalen først presentert?</p>
Hindringer Suksesskriterier	<p>Kan du fortelle mer om hvordan dere gikk fram for å introdusere nettportalen? Hvem var ansvarlige, og hvem var involvert?</p> <p>Hvilke suksesskriterier tror du må til for at ansatte bruker nettportalen aktivt?</p> <p>Hvilke hindringer tror du er tilstede for bruken av nettportalen?</p> <p>Hvordan vil du beskrive hele prosessen fra start til i dag?</p>
Videreutvikling	<p>Sett tilbake på implementeringsprosessen; ville du gjort noe annerledes hvis mulig?</p> <p>Hvis vi drar tidslinjen fram i tid; hvordan vil den bli seende ut?</p>

Intervjuguide, barnehagesjef (utvalg 3)	
Tema	Intervjuspørsmål
Introduksjon	<p>Takk! – Takke respondenten for at de stiller opp</p> <p>Hvorfor? – Fortelle hva formålet med intervjuet er</p> <p>Anonymitet – Fortelle hvordan dataene blir behandlet. Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet.</p> <p>Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.</p>
Rolle og implementering.	<p>Hvordan vil du beskrive din rolle i implementeringsprosessen av nettportalen?</p> <p>Hvordan syns du implementeringen har fungert?</p>
Bakgrunn og formål	<p>Hva er formålet med nettportalen?</p> <p>Hvilken målgruppe er portalen for?</p> <p>Er det noen den passer bedre for/mindre for?</p>
Prosess og involvering	<p>Hvordan opplever du at det har fungert i impl. Prosessen?</p> <p>Hvilke suksesskriterier tror du må til for at nettportalen blir brukt av de ansatte?</p>
Suksesskriterier Hindringer Videreutvikling	<p>Hvilke hindringer tror du er tilstede for bruken av nettportalen?</p> <p>Sett fram i tid; hvordan vil bruken av nettportalen være?</p>

8.3 Vedlegg 3, Invitasjon til samskapningstreff

17 mars 2023

Velkommen til samskapningstreff, 21 mars kl. 12-13

Du som ansatt vil sammen med noen av dine kollegaer bli invitert for å drøfte utfordringer knyttet til nettportalen «Kvalitetshjulet.no». Gjennom samskapningstreffet kan vi sammen komme fram til fremtidige løsninger.

Temaene vi løfter fram er:

- 1. Møter nettportalen en hard realitet i barnehagen?**
 - et praksisfelt som har gitte rammer, og en tidsklemme som blir fremhevet fra dere ansatte
- 2. «Høykvalitetsbarnehage»**
 - Hvilken forståelse har vi med begrepet?
 - Hva er det vi strekker oss mot?

Dere trenger ikke å bruke tid på forberedelser.

Fasilitator for samskapningen er Anette, masterstudent i endringsledelse.

Dersom du har noen spørsmål, så er det bare til å ta kontakt på tlf. 412 38 096.

Jeg ser frem til å treffe dere! 😊

Hilsen Anette Borgenvik