

# Iverksetting av kvalitetssikringsverktøy

Kvalitetssikringsverktøyet PULS barnehage

**Trine Ruud**

**Veileder**

Morten Øgård

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Høsten 2011 begynte jeg på styrerutdanningen på UIA. Da det tredje semesteret var over, fortsatte jeg å studerer mot det mål å få en master i barnehageledelse. I løpet av studietiden var det mange interessante temaer som dukket opp, og som kunne vært aktuelt å ta et dypdykk i. Da Marnardal kommune begynte med styringsverktøyet PULS i skolene, og vi etter hvert fikk tilbud om å ta det i bruk i barnehagene, ble det dette jeg ville se nærmere på. Jeg ble ekstra nysgjerrig siden dette var noe vi kunne holde på med på tvers av skole og barnehage i kommunen.

For meg har det å skrive denne oppgaven vært både interessant og lærerikt. Etter oppstart på oppgaveskrivingen ble skolene og barnehagene i kommunen med i prosjektet EIKA (Evidens Informert Kvalitets Arbeid). Det å være deltaker i EIKA og ha ansvaret for å få i gang den enkelte barnehage samtidig som jeg skriver på oppgaven har vært både utfordrende og nyttig. Jeg har via EIKA fått med meg mange interessante foredrag som jeg kan bruke inn i oppgaven. Via oppgaven, og den litteraturen jeg har lest meg opp på har jeg kunne bruke det tilbake igjen til EIKA-prosjektet.

Jeg hadde aldri klart å komme meg igjennom denne oppgaven uten hjelp og støtte av de rundt meg.

En takk til veileder Morten Øgård som har vært kritisk, støttende og gitt meg gode råd.

En takk til Ann Kristin Nilsen, medstudent og god støttespiller. Du har alltid gode oppmuntrende ord på veien.

En takk til min familie, min mann Arild som har holdt ut med en studerende kone i alle disse årene, og som også har lest kritisk igjennom mine besvarelser. Takk til Ingunn, Øyvind og Laura for god hjelp med oversettelsen. Og takk til mine to døtre Trude og Frida.

En takk til min venninne Torhild Heddeland for mange timer sammen med faglige refleksjoner, og god støtte.

En takk til min arbeidsgiver Marnardal kommune som legger til rette for mulighetene for etter- og videreutdanning. En spesiell takk til kommunalsjef Rune Bruskeland for oppmuntrende ord, veiledning og for at jeg fikk tilgang til kvalitetssikringsverktøyet PULS. Tusen takk alle sammen!

## Sammendrag

Med utgangspunkt i behovet for å øke kvaliteten i barnehagene ønsker jeg med denne forskningen å si noe om hvordan lykkes med å iverksette et kvalitetssikringsverktøy.

Jeg har tatt en nærmere kikk på de barnehagene som har kjøpt kvalitetssikringsverktøyet PULS barnehage. Jeg har undersøkt hvordan de har igangsatt verktøyet, og jeg har sett på hvorfor noen lykkes og andre ikke med implementeringen.

**Problemstilling:** Hva er det som kan forklare hvorfor noen lykkes, og andre ikke med implementering av Puls barnehage?

Jeg har benyttet kvalitativ forskningsmetode, og induktiv strategi hvor jeg har gått ut og intervjuer informantene mine. Informantene mine i denne sammenheng er stort sett folk i fra toppledelsen innenfor barnehagefeltet i kommunene.

I teori delen har jeg brukt litteratur som omhandler kvalitetsbegrepet (kapittel 2). Videre har jeg brukt teori i forhold til iverksettingsprosesser, endringsmodeller og endringsledelsesstrategi (kapittel 4).

Gjennom forskningen min har jeg funnet at for å lykkes med iverksetting må det settes av tid. I tillegg handler det mye om hvordan ledelsen jobber, og hvilke endringsledelses strategier man tar.

## Summary

This study aimed to evaluate the factors involved in implementing a quality assurance tool for Norwegian preschools. Such academic tools are frequently introduced as a means to improve the quality of preschools nationwide.

The participants of the study were preschools that used the quality assurance tool “PULS Barnehage”. Observations of these schools focused on the start phase of the tool’s implementation process to discover why some preschools are more successful than others at this stage.

Study aim: What are the critical factors indicating whether a preschool is successful or not in the implementation of PULS Barnehage?

The data was collected using qualitative and inductive methodology while interviewing staff in management positions within the Norwegian preschool profession.

Literature defining and discussing the concept of quality assurance was carefully assessed (chapter 2). The relevant theories were then applied to current literature regarding business implementation phases, change models and change of management strategies (chapter 4).

The results of the study showed that the most significant factor of successfully implementing a quality assurance tool is to allow enough time for the implementation of the tool. The local work methods and routines of the management also turned out to be an essential part of the success in implementing the tool, together with the management strategies chosen in order to effectuate the changes that follow such an implementation.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag.....	2
Summary.....	3
Figur oversikt .....	6
Tabell oversikt .....	6
Kapittel 1.....	7
<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
Tema.....	9
Problemstilling.....	9
Hvordan oppgaven er bygd opp.....	9
Kapittel 2.....	13
<b>Kvalitetsbegrepet og ulike tilnærminger for å forstå dette.....</b>	<b>13</b>
Beskrivelse av kvalitetsverktøyet PULS barnehage.....	17
PULS barnehage, TQM og New Governance.....	22
Kapittel 3: .....	25
<b>Metode.....</b>	<b>25</b>
Induktiv versus deduktiv .....	25
Ord eller tall .....	26
Forskerrollen.....	27
Datainnsamling ved hjelp av intervju .....	28
Valg av informanter .....	29
Generalisering.....	30
Kapittel 4.....	31
<b>Verktøyet og endringsledelses strategi .....</b>	<b>31</b>
Trekke ved verktøyet, SMART og subjektiv oppfatning.....	32
Iverksettelsesprosesser .....	34
Endringsmodeller.....	37
Endringsledelses strategi.....	39
Trekke ved verktøyet og / eller trekk ved ledelsen som forklaring på manglende implementering .....	43
Kapittel 5.....	46
<b>Empiri .....</b>	<b>46</b>
<b>Beskrivelse av casene .....</b>	<b>48</b>
Case 1 (Bamble) .....	50
Case 2 (Kongsberg).....	52
Case 3 (Sørum) .....	54

Case 4 (Tønsberg).....	56
Case 5 (Øvre-Eiker) .....	58
Case 6 (Kongsvinger).....	60
Case 7 (Skien) .....	62
Case 8 (Drammen) .....	64
<b>Kapittel 6.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabell oversikt over casene .....</b>	<b>69</b>
<b>Trekk ved verktøyet.....</b>	<b>70</b>
<b>SMART - testen .....</b>	<b>70</b>
<b>Subjektiv oppfatning av verktøyet.....</b>	<b>70</b>
<b>Endringsledelse.....</b>	<b>72</b>
<b>Iverksettingsprosesser .....</b>	<b>72</b>
<b>Endringsmodeller.....</b>	<b>72</b>
<b>Endringsledelses strategi.....</b>	<b>72</b>
<b>Hva har forklaringskraft?.....</b>	<b>74</b>
<b>Kapittel 7.....</b>	<b>75</b>
<b>Konklusjon .....</b>	<b>75</b>
<b>Hvordan jobbe med iverksetting av PULS.....</b>	<b>76</b>
<b>Hva gjør vi / bør vi vi gjøre i Marnardal? .....</b>	<b>77</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>86</b>
<b>Vedlegg 1: «Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)» .....</b>	<b>86</b>
<b>Vedlegg 2: «Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet "Implementering av PULS barnehage"».....</b>	<b>93</b>
<b>Vedlegg 3: «Intervjuguide» .....</b>	<b>94</b>

## Figur oversikt

Figur 1, analysemodellen .....	11
Figur 2. DUEN: en modell for endringsprosess. Modellen er hentet fra «Entusiasme for endring i barnehagen» Mostad, Skandsen, Wærness og Lindvig, Gyldendal 2013.....	22
Figur 3, analysemodell .....	31
Figur 4, Utvidet analyse modell.....	67
Figur 5, DUEN: en modell for endringsprosess. Modellen er hentet fra «Entusiasme for endring i barnehagen» Mostad, Skandsen, Wærness og Lindvig, Gyldendal 2013.....	77
Figur 6, «Trakten», Tore Skandsen, IMTEC (2013) .....	80
Figur 7, DELTA- modellen «De 3 F-er». Vibeke Mostad og Knut Standen, Stiftelsen Imtec (2013) .....	81

## Tabell oversikt

Tabell 1, kvalitetskjenntegn .....	19
Tabell 2, oversikt over alle kvalitetskjenntegnene.....	20
Tabell 3, tiltaksbeskrivelse .....	21
Tabell 4. Modellen er hentet fra artikkelen: «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?» Audun Offerdal (2005) .....	35
Tabell 5.....	47
Tabell 6, verdisetting.....	69

# Kapittel 1

## Innledning

Det er mange grunner til den store interessen for barnehagefeltet. (Ifølge Udir.no)

En god barnehagepolitikk er et politikkers «Kinderegg», og gir deg minst «tre i en»:

- En barnehage av høy kvalitet er viktig for en god barndom og for omsorg, lek, vekst og utvikling.
- God og riktig omsorg gir lærende barn. En god barnehage kan forebygge frafall i skolen.
- Barnehagene gjør det mulig for småbarnsforeldre å jobbe.

Etter flere år med fokus på full barnehagedekning og kvantitet, har vi fått en dreining mot kvalitet. Regjeringen sitt overordnede mål er å sikre høy og likeverdig kvalitet i alle barnehager. For å nå målet sier regjeringen blant annet at prisen på en barnehageplass skal være så lav, at alle som ønsker det skal ha råd til å ha barnet sitt i barnehagen. I følge [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no) vil regjeringen bruke 60 millioner kroner mer i 2015 for å styrke kompetansen til barnehageansatte. Regjeringen foreslår å bevilge 275 millioner kroner for å fremme kvalitet i barnehagesektoren i 2015. Det er 110 millioner mer enn det som ble brukt på kvalitet i 2013.

Det skal være fokus på tidlig innsats og tilpasning av tilbudet til hvert enkelt barns behov. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver inneholder allmenne retningslinjer for barnehagens samfunnsmandat, barnehagens innhold, planlegging og samarbeid. I følge Rammeplanen med referanse til barnehagelovens § 2 «Barnehagens innhold» skal barnehagen gi barn grunnleggende kunnskaper på sentrale og aktuelle områder. Disse er nærmere definert og beskrevet som sju fagområder

- 1) Kommunikasjon, språk og tekst
- 2) Kropp, bevegelse og helse
- 3) Kunst, kultur og kreativitet
- 4) Natur, miljø og teknikk
- 5) Etikk, religion og filosofi
- 6) Nærmiljø og samfunn
- 7) Antall rom og form



Regjeringen sier videre at for å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager må blant annet barnehagen ha god bemanning.

NOU 2012 «Til barns beste» definerer kvalitetsbegrepet slik: «Kvalitet er helheten av egenskaper en barnehage har, som vedrører barnehagens evne til å tilfredsstille barnas, foreldres og samfunnets uttalte og underforståtte behov.»

Hvordan måle kvalitet, og hvordan sikre kvalitet i barnehagen på en best mulig måte er en utfordring for den enkelte barnehage. En av de beste måtene å gjøre det på er å bruke et sett med verktøy hvor en har klart definerte kvalitetsindikatorer.

Utdanningsdirektoratet foretok høsten 2014 en spørreundersøkelse til Barnehage – Norge. Et av områdene som de ønsket å kartlegge var bruken av kvalitetsverktøy, hvilke verktøy som oppleves som nyttig og behovene for kvalitetsverktøy.

«Kvalitetsverktøy i barnehagen er hjelpemidler og veiledninger som skal understøtte barnehagens eget arbeid med å utvikle et godt tilbud til barn og foreldre. Formålet med slike forhåndsdefinerte arbeidsmetoder og felles støttemateriell kan være å lette arbeidet i hver enkelt barnehage, legge til rette for kompetanseutvikling og læring hos ansatte og sikre barn i barnehager i hele landet et godt og likeverdig tilbud. Bruk av kvalitetsverktøyene er frivillig, og det er opp til den enkelte barnehageeier å vurdere om verktøyet som stilles til rådighet er hensiktsmessig i arbeidet med å gi et godt barnehagetilbud.», Spørsmål til Barnehage – Norge 2014, s. 10.

Rapporten har ikke avgrenset eller gitt noen definisjon på hva et kvalitetsverktøy er. I rapporten står det: «...verktøy og metoder som skal bidra til refleksjon, vurdering og utvikling av barnehagens praksis. For eksempel gjelder dette verktøy som foreldreundersøkelser, refleksjonsverktøy/prosessverktøy og systematiske barnesamtaler. Vi er ikke ute etter verktøy som brukes til å kartlegge enkeltbarns ferdigheter.»

Ut ifra rapporten kan vi lese at de kvalitetsverktøyene som styrerne og eierne bruker er: Utdanningsdirektoratets ståstedsanalyse, PULS barnehage eller andre prosessverktøy, foreldreundersøkelse, verktøy for systematisk barnesamtaler, ekstern vurdering, andre verktøy (her måtte de angi hvilket verktøy de brukte).

Av disse verktøyene viser undersøkelsen at det er PULS barnehage og andre prosessverktøy som i svært liten grad er blitt tatt i bruk. Av de respondentene som var med i undersøkelsen, «Spørsmål til barnehage – Norge 2014», var det svært få som hadde tatt i bruk

kvalitetsverktøyet PULS, derfor ble denne utelatt i den videre undersøkelsen. Dette er med på å aktualisere min studie, med tanke på hvorfor.

Barnehagestyrerne og eierne ble spurt om hva som kunne bidratt til at de i større grad tok i bruk kvalitetsverktøy i barnehagen. Nesten halvparten oppgir at de ville økt bruken av kvalitetsverktøy hvis de hadde hatt mer tid til rådighet.

## Tema

I denne oppgaven vil jeg ta fatt i implementering av kvalitetsverktøy. Undersøkelsen fra Udir viser at det er få barnehager som har tatt i bruk prosessverktøy, og i hvert fall PULS barnehage. Om det er utfordringer knyttet til implementering av PULS barnehage som gjør at barnehagene ikke har tatt det i bruk sier undersøkelsen ingenting om. Derfor synes jeg det er interessant å se på realisering av kvalitetssikringsverktøy i barnehager.

**Tema:** Realisering av kvalitetssikringsverktøy.

## Problemstilling

Jeg ønsker å ta en nærmere kikk på de barnehagene som har kjøpt kvalitetssikringsverktøyet PULS barnehage. Jeg vil undersøke hvordan de har igangsatt verktøyet, og jeg vil se på hvorfor noen lykkes og andre ikke med implementeringen.

### **Problemstilling:**

Hva er det som kan forklare hvorfor noen lykkes, og andre ikke med implementering av Puls barnehage?

## Hvordan oppgaven er bygd opp

I denne master oppgaven i barnehageledelse vil jeg i kapittel 2 først gå nærmere inn på kvalitetsbegrepet og se på ulike tilnærminger for å prøve å forstå dette. Jeg vil i begynnelsen beskrive begrepet TQM (Total Quality Management), og forklare hva som ligger i begrepet. Ved hjelp av Steven Cohen og Ronald Brand (1993): «The Quality management in Government» skal jeg beskrive noe av kjernen i TQM.

Tony Bovaird og Elke Löffler (2009) har i boken sin: «Public management and governance» en beskrivelse av kvalitet. Mot slutten av dette kapitlet beskriver jeg kvalitetssikringsverktøyet PULS barnehage.

Jeg ønsker å forklare hvorfor noen lykkes og andre ikke med implementering av PULS barnehage. Jeg vil derfor i kapittel 3 beskrive hvilken metode jeg har brukt for å samle inn data om dette. Hvordan jeg har gått fram for å velge ut informanter, og jeg vil si noe om min rolle som intervjuer.

I kapittel 4 vil jeg se på de to variablene mine. Jeg vil operasjonalisere «trekk ved verktøyet» via SMART, og subjektiv vurdering av verktøyet.

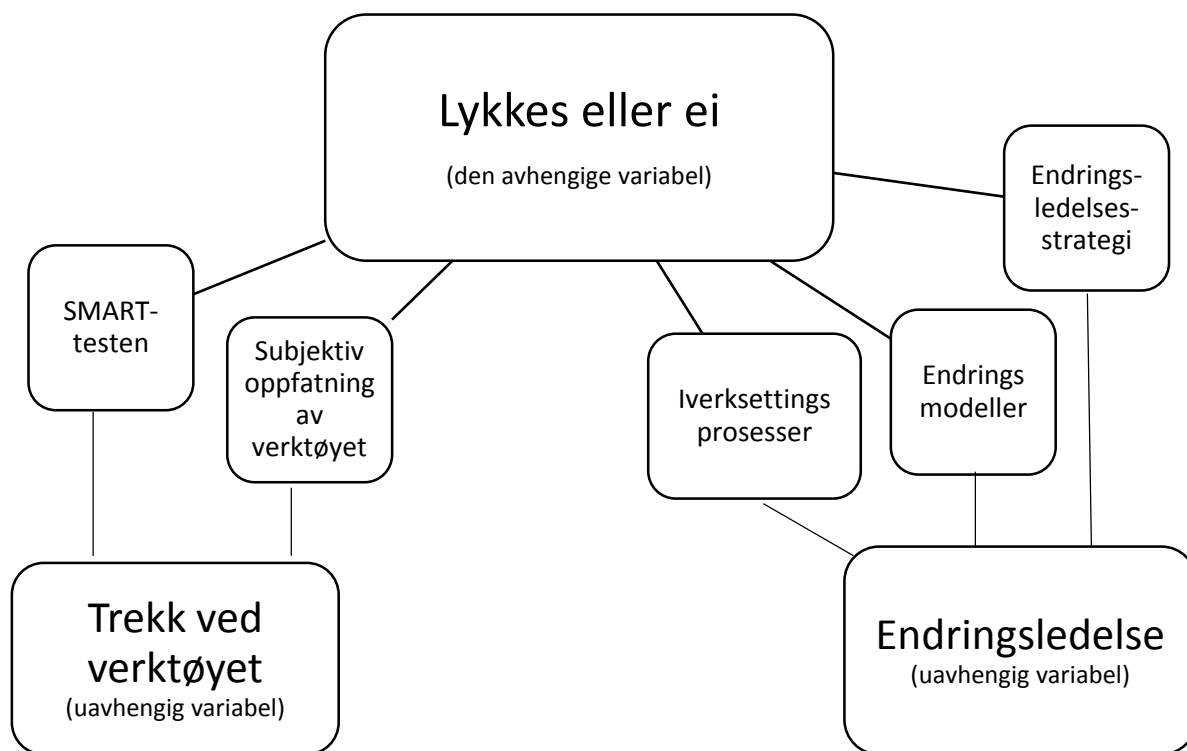
Den andre variabelen: «endringsledelse» operasjonaliserer jeg først via Audun Offerdal (2005) sin artikkel: «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?».

Ulike endringsmetoder operasjonaliserer jeg via Harald Baldersheim og Morten Øgård (1997): «Omstillingsledelse i kommunene – arena for den politiske fornuft».

Endringsledelsesstrategi operasjonaliserer jeg via Noel M. Tichy og Mary Anne Devanna (1990): «The transformational leader, the key to global competitiveness»

På slutten av dette kapitlet vil jeg oppsummere variablene og hvordan de igjen skal kategoriseres.

I kapittel 5 vil jeg med utgangspunkt i analyse modellen min presentere de innsamlede dataene mine:



FIGUR 1, ANALYSEMODELLEN

Jeg vil analysere funnene, og ved hjelp av de uavhengige variablene kan jeg si noe om hva jeg fant i de forskjellige kommunene. Jeg har som figuren viser valgt å følge to variabler med sine under punkter:

- 1) Trekk ved verktøyet
  - SMART testen
  - Subjektiv oppfatning av verktøyet
- 2) Endringsledelse
  - Iverksettingsprosesser
  - Endringsmodeller
  - Endringsledelsesstrategi

En annen variabel kunne ha vært «trekk ved kommunen». Det viser seg at de kommunen jeg har samlet inn data i er for like. Det har ingen forklaringskraft, da de ikke viser tegn til variasjon.

Jeg kunne også ha sett på organisasjonskulturen som en variabel. I følge Børhaug m.fl (2011) forbindes en organisasjonskultur med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i virksomheten til formelle organisasjoner. Det viser seg at deltakelse og likebehandling er sentrale verdier for mange ansatte i barnehagen, og det legges stor vekt på at ansatte skal trekkes med i sentrale planleggingsprosesser og få ansvar for viktige oppgaver. På grunn av kulturlikhetene barnehagene seg imellom, har jeg valgt bort dette som en variabel.

De fleste barnehager i dag har en nokså lik organisasjonsstruktur. Førskolelærerne / barnehagelærerne utgjør ca. 1/3 av de ansatte, de resterende er ufaglærte og / eller faglærte fagarbeidere. I følge Børhug m.fl (2011) har barnehagene en tradisjon for flat struktur, lite formalisering, lite rutinisering, stort skjønn og handlefrihet i arbeidet med barn og liten grad av innblanding utenfra. På grunn av likhetene har jeg valgt bort denne variabelen, da jeg mest sannsynlig ikke vil finne de store variasjonene.

Gjennom kapittel 6 vil jeg antyde hva jeg har funnet. Jeg vil verdisette hvert case ut i fra hvordan jeg har analysert dem ved hjelp av kryss. Ut ifra de funnene jeg presenterte i kapittel 5 vil jeg trekke ut essensen av analysen.

I kapittel 7 tar jeg en oppsummering av de funn jeg har gjort, og ser på veien videre. Hvilke implikasjoner har mine funn for de barnehagene / kommunene som vil implementere PULS barnehage.

## Kapittel 2

*The secret of change is to focus  
all of your energy, not on fighting  
the old, but on building the new.*

*Socrates*

### **Kvalitetsbegrepet og ulike tilnæringer for å forstå dette.**

I følge Quinn og Cameron (2013) kan ingen organisasjoner overleve uten å endre seg. Utfordringene er derfor ikke hvorvidt man skal endre seg, men hvordan man skal endre seg for å øke den organisatoriske effektiviteten. De tre vanligste organisatoriske endringstiltak som har blitt innført de siste tiårene er: TQM- (Total Quality Management) tiltak, nedbemanninger og omstillinger (Cameron, 1997).

Definisjonen Total Quality Management er sammensatt, men det er et begrep til å beskrive en ledelsestilnærming for kvalitetsforbedring. TQM sier noe om prinsippene for god ledelse. Ledelsen har det direkte ansvaret for kvalitetsarbeidet, det er kundens behov som definerer kvaliteten. Økt kvalitet får man gjennom systematisk analysering av arbeidsprosesser, og kvalitetsforbedring er en kontinuerlig jobb som må gjøres av alle ansatte i hele organisasjonen. TQM er basert på at alle ansatte i en organisasjon deltar i å jobbe med og forbedre alle prosessene i hele organisasjonen.

TQM kommer fra den private industrien hvor kvalitet ble definert ut ifra de produktene som ble levert. I det offentlige må en ha fokus på kvalitet ut i fra et økonomisk argument; Offentlig sektor må levere bedre og levere billigere tjenester for å opprettholde en effektiv økonomi. Ut ifra et samfunns argument; Den offentlige servicen må være av god kvalitet skal vi sikre oss tillitt og legitimitet hos skattebetalerne og de ansatte. Ut ifra et etisk argument; Vi har et ansvar for jorda vår ved å ta vare på den miljømessig og ikke sløse med de knappe ressursene vi har tilgjengelig.

Steven Cohen og Ronald Brand (1993) sier i boken sin «Total Quality management in Government» at kjernen i TQM er:

1. Man forsikrer seg om at de ressursene som trengs inn i arbeidsprosessene på arbeidsplassen er velegnet for formålet.
2. Man analyserer arbeidsprosessene til de ansatte for å kunne forbedre arbeidsoppgavene og «luke» bort det som ikke fungerer.
3. Man har en tett dialog med kundene for å få en best mulig forståelse av deres behov.

De viser videre til at å implementere TQM er enkelt hvis en følger et trinnoppsett:

1. De ansatte definerer hvilke arbeidsoppgaver som skal forbedres. Viktig å ta med kundens perspektiv.
2. Beskriv hvem som gjør hva og når.
3. Beskriv/definer de plassene/punktene det oftest går galt. (Eks. arbeidsprosesser man må gjøre på nytt fordi de mislyktes i første omgang.)
4. Beskriv grunnen til at ting går galt. Eks. pga. utstyret, de ansattes kompetanse, prosedyrer etc.
5. Eksperimenter med små pilot-prosjekter.
6. Hvis pilot-prosjektet var vellykket, institusjonaliser de nye prosedyrene.
7. Følg med / overvåk den nye prosessen for å være sikker på at det bidrar til bedre ytelse over tid.
8. Gjenta trinn 1 – 7 kontinuerlig for å hele tiden være på jakt etter forbedringer.

TQM sørger for at de ansatte får noen metoder hvor de kan få synliggjort sin teoretiske kompetanse og den praksis teorien hver enkelt innehar. Denne blir tilgjengelig for ledelsen, og en kan få fram de resursene den enkelte og arbeidsplassen har. Ved hjelp av verktøyene kan en få identifisert og eliminert de ansattes tidstyver, og det kan være en hjelp i å nå de målene bedriftene har satt.

TQM hjelper oss å se på elementene i systemet, inputs, outputs og outcomes. Det som blir skaffet til veie for å lage et produkt, hvilke program vi bruker i forhold til det produktet og hvor tilfreds kundene er med det vi leverer.

Bovaird og Løffler (2009) har kommet fram til fem nøkkelord i forhold til hvordan man kan definere ordet kvalitet: Produktet har høy kvalitet hvis det samsvarer med spesifikasjonene, i hvilken grad det når opp til målet, i hvilken grad det tilfredsstillter kundene, hvordan prosessen har vært, «at inputs og outcomes» samsvarer og i hvilken grad kundene får en følelse av opplevd kvalitet.

Ordet kvalitet er vanskelig å definere, og kvalitet er et sammensatt konsept. Hvordan du definerer ordet kommer helt an på hvilket av de fem punktene over du tar utgangspunkt i. Derfor må det defineres ved hjelp av mange indikatorer (kvalitetsindikatorer).

Eks på indikatorer kan være at de er: håndgripelige, pålitelige, at de gir et svar, tilgjengelige, forståelige for kunden osv.

Eks. kan kvaliteten på ei skiløype måles etter mengden snø, når løypemaskinen sist kjørte opp skiløypa, hvor mange skispor som blir satt, hvor bred løypa er, hvor godt merket den er, hvor mange bilveier som må krysses, parkeringsmuligheter langs ved løypa, tilgjengelighet, avstand fra der du bor, muligheter for å kunne gå inn en plass å varme seg o.l.

Kvalitetsindikatorer kan bli kategorisert etter om de er kvantitative versus kvalitative. Og om de er objektive versus subjektive.

De objektive indikatorene er å foretrekke, men kan være vanskelige å kvantifisere. Hvem som skal definere kvaliteten er komplekst, da vi snakker om primære og sekundære behov.

Eksempel: det er vanskelig å lage objektive kvalitetsindikatorer på hvordan foreldrene opplever å bli tatt imot i garderoben om morgenen. Vi som jobber i barnehagen har fagkompetanse på barnegruppa, men det er foreldrene som vet hva som er best for sitt barn. De ideelle kvalitetsindikatorene er de som inneholder både kvantitative, kvalitative, subjektive og objektive indikatorer. For at kvalitetsindikatorene skal være meningsfulle må det settes mål for dem.

En enkel huskeregel er at kvalitetsindikatorene må være SMART, Bovaird & Løffler (2009):

- Spesifikke
- Målbare
- Oppnåelige
- Realistiske
- Tidsavgrenset

«For å få mennesker til jobbe mot felles målsetninger må vi ha styringssystemer», ifølge. Iiv Bente Hannevik Friestad (forelesningsnotater).

Lester M Salamon (2002) sier i boken sin «The new governance and the tools of public action: an introduction» at det var tre problemer med byråkratiet i Amerika som måtte løses. Det ene var at det var ineffektivt, saksbehandlingen foregikk etter skjønn og det var kun det man var interessert i som det ble tatt tak i. For å løse disse problemene måtte ledelse sees på med nye øyne. Den nye måten å styre på (The New Governance) ser at skal problemene løses, må man samarbeide på en logisk måte. Governance tenkningen sier at offentlige virksomheter ikke bare må tenke organisatorisk lederskap, men mer nettverkslederskap. En av de største ledelsesutfordringene i dag er legitimitet. Å jobbe i nettverk er bla en av måtene på å sikre seg legitimitet. Organisasjonene må ikke bare se på de politiske og strategiske områdene, men balansere ulike strategiske interesser. Eks. hvordan markedsfører vi oss? Organisasjonene må



ikke bare drive med strategisk personalforvaltning, men i økt utstrekning se på kunnskapsforvaltning. Hvordan sprer vi kunnskap på tvers av faginstanser? Hva med å opprette en «kunnskapsdatabase»? Vi bør ikke bare måle objektive og subjektive resultater, men mer se på helheten, den multidimensjonale resultatoppnåelsen. Fokuset bør være på kreative og lærende nettverk. Vi bør ikke bare se på tjenestekvalitet, men på livskvalitet. Livskvalitet for både brukerne og personalet. For å hjelpe oss i kvalitetssikringsprosessen kan vi bruke styringsverktøy. Hvilke verktøy som da blir valgt blir en viktig avgjørelse, da valget vil påvirke utfallet av prosessen. For å kunne ta i bruk verktøyene kreves det trening, og at man har satt seg inn i teorien bak verktøyet. Selv om New Governance tenkningen har fokuset rettet mot de forskjellige verktøyene som brukes for å løse offentlige problemer, er det langt igjen til vi kan si at oppgavene er blitt forenklet. Antall verktøy har økt og det har blitt vanskeligere å velge. Vi har flere muligheter og ressurser og det er dess viktigere å vite noe om verktøyenes karakteristika og formålet med dem.

Lester M Salamon (2002) definerer styringsverktøy slik: « A tool of public action is an identifiable method through which collective action is structured to adress a public problem. » (s. 19). Styringsverktøy strukturerer handlinger. Verktøyet definerer hvem som er involvert i tiltaket, hvilken rolle de skal ha, og hvordan man skal relatere seg til andre. Handlingen som er strukturert av verktøyet er en kollektiv handling som er rettet mot å løse offentlige problemer. Hvilke styringsverktøy vi skal bruke for å sikre kvalitet kommer helt an på hva som skal måles og hva som er formålet. Kvalitetsindikatorene er en del av et styringsverktøy i forhold til kvalitet. Det er vanlig å skille mellom interne og eksterne verktøy. De interne refererer seg til prosedyrer innad i organisasjonen. De eksterne retter ser mer mot å påvirke samfunnet, og ikke kun forvaltningens virkemåte.

Styringsverktøyene kan bli evaluert etter effektiviteten, hvor presise de er etter å få tak i hva problemet er. Hvor kostnadseffektive de er, balansen mellom kost – nytte. Hvor enkelt det er å fordele goder og kostnader blant dem som er representert, likhet for alle. Hvor håndterbare de er. Jeffrey Pressman og Aaron Wildavsky, Implementation (1973) sa at styringsverktøyenes «første regel» er at de må kunne implementeres. Styringsverktøyene må være enkle og direkte. Til slutt må de ha politisk legitimitet. Valg av verktøy har noe å si for hvordan folk opplever forholdet mellom det de betaler i skatter og avgifter og det de får igjen. Jeg vil nå videre i dette kapittelet beskrive kvalitetssikringsverktøyet PULS barnehage.

## Beskrivelse av kvalitetsverktøyet PULS barnehage.

PULS (Pedagogisk utviklings- og læringsspeil) er et nettbasert kvalitetssystem som strukturerer den mest relevante styringsinformasjonen for barnehageeier og barnehagestyrer. Det er et verktøy som skal bidra til at kommunen og den enkelte barnehage styrer mot innhold og oppgaver som skal ha høy kvalitet. Erfaringen viser at det ofte er et problem at en henger seg opp i enkeltresultater og på den måten mister helhetsperspektivet.

Verktøyet bygger på vedtatte styringsområder som er hentet fra Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Barnehagene vurderer selv hvilken kvalitet de kjennetegnes av på de ulike områdene. Verktøyet kan videre benyttes til å sette lokale mål, enten for barnehagen som helhet eller for en avdeling. Til disse målene kan barnehagene utarbeide lokale tiltak som man underveis vurderer fremdriften på.

Det legges vekt på at barnehagene skal ha tilgang til ulike kilder når de vurderer kvaliteten, både kvantitative og kvalitative. På denne måten blir vurderingen mer balansert. Verktøyet kan hente ytterlige informasjon fra flere kilder for eksempel BASIL, medarbeiderundersøkelser og foreldreundersøkelser.

PULS er ikke bare et rapporteringssystem, men også et oppfølgingssystem som visualiserer forholdet mellom prosess-, resultat-, og strukturkvalitet. For at barnehagene skal lære og utvikle seg, er det viktig at lederne og profesjonsgruppene i sektoren snakker sammen om kvaliteten de ønsker.

Innsamling og presentasjon av data er aldri et mål i seg selv. Målet er at bruken av PULS skal stimulere til refleksjon og dialog som utvikler både individet og organisasjonen. Gjennom bruken av PULS vil organisasjonen få satt fokus på viktige forbedringsområder, samt satt trykk på og få gjennomført nødvendige endringstiltak.

PULS hjelper oss med å sette kvalitet i system. Kvalitetsvurdering kan gi indikatorer på oppnådd kvalitet på:

- Strukturnivå, eksempel indikatorer på det lovmessige, ressursavhengige, økonomiske og det fysiske miljøet.
- Resultatnivå, indikatorene her er vanskelig å måle da vi må se langt fram i tid. Det kan for eksempel være skolebarnas karakterer, frafall i videregående opplæring, likestilling mellom kjønn, utjevning av sosiale forskjeller og integrering. St. mld. nr. 41, «Kvalitet

i barnehagen» presiserer at barnehagetilbud av høy kvalitet kan bidra til sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring.

- Prosessnivå, dette handler om barnehagens indre liv, og den opplevde kvaliteten fra barna, foreldre og ansatte.

For barnehagen vil den relevante kvalitetsvurderingen i hovedsak bestå av vurdering av prosesskvalitet, hvor en vurderer det indre liv i organisasjonen. I PULS kan barnehagene gjøre en egenvurdering av kvalitet, systematisk arbeid med tiltak for å utvikle en lærende organisasjon, samt vurdere og synliggjøre progresjon på sitt eget endringsarbeid.

Dataene som benyttes, er både data generert fra barnehagen selv (egenvurdering og handlingsbeskrivelser av progresjon på eget endringsarbeid), tilgjengelige data fra barnehagens administrative systemer (BASIL, tilsynsindikatorer), og medarbeider- og brukerundersøkelser.

Kvalitetsvurderingen starter med at avdelingene/teamene i barnehagene foretar en kvalitetsvurdering ut i fra ett sett med indikatorer som er delt inn i 4 nivåer. Ideen bak kvalitetskjenne-tegnene er hentet fra det skotske systemet «How good is our school?».

Personalet foretar en evaluering med utgangspunkt i følgende spørsmål:

How are we doing?

How do we know?

What are we going to do?

For å synliggjøre de 4 nivåene lettere er nivåene visualisert med farger. Rødt indikerer at her er det mye å jobbe med, mens grønt indikerer at den jobben som gjøres er bra og at det må jobbes videre med hvordan vi skal klare å holde oss på dette nivået.

Hvordan kvalitetskjenne­tegnene er bygd opp, og hvor indikatorene til det enkelte kjenne­tegn står beskrevet til høyrer:

<b>Nivå 4 (Grønn)</b>	Kvaliteten er i overensstemmelse med våre standarder. Arbeidet nå er å klare å vedlikeholde denne kvaliteten.
<b>Nivå 3 (Gul)</b>	Vi har en viss kvalitet på noen av handlingene knyttet til kvalitetsområdet, men vi er ikke på det nivået vi ønsker å være.
<b>Nivå 2 (Orange)</b>	Vi har etablert felles begreper, gjerne nedfelt i en plan, men vi klarer ikke å omsette dette i praksis.
<b>Nivå 1 (Rød)</b>	Vi mangler et felles begrepsapparat og arbeidet er usystematisk.

TABELL 1, KVALITETSKJENNETEGN

Kvalitetskjenne­tegnene er delt inn i 4 hovedområder, og 13 enkeltområder.

Under er et eksempel på en oversikt hvor flere avdelinger i en barnehage har skåret seg, og gjennomsnittet på barnehagen sees til høyre.

### 1. Barnehagens samfunnsmandat

Kvalitetskjenne­tegn	Opprettet	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Snitt
1.1 Formål, verdigrunnlag og oppgaver	4	0	5	5	1	1,93

### 2. Barnehagens innhold

Kvalitetskjenne­tegn	Opprettet	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Snitt
2.1 Lek og læring	3	0	1	8	3	2,53
2.2 Omsorg og sosial kompetanse	3	0	2	4	5	2,57
2.3 Språklig kompetanse	4	0	1	7	3	2,33
2.4 Barnehagen som kulturarena	4	2	3	5	1	1,8
2.5 Arbeid med fagområdene	4	0	1	8	2	2,27
2.6 Helse og ernæring	4	0	0	4	7	2,67

### 3. Planlegging, dokumentasjon og vurdering

Kvalitetskjenne tegn	Opprettet	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Snitt
3.1 Planlegging	5	0	1	8	1	2,0
3.2 Dokumentasjon som grunnlag for refleksjon og læring	4	0	6	4	1	1,87
3.3 Vurdering av barnehagens arbeid	4	0	4	5	2	2,07

### 4. Samarbeid

Kvalitetskjenne tegn	Opprettet	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Snitt
4.1 Samarbeid med foresatte	4	0	0	5	6	2,6
4.2 Samarbeid med andre institusjoner	5	1	1	5	3	2,0
4.3 Samarbeid internt mellom avdelinger	5	3	2	4	1	1,53

TABELL 2, OVERSIKT OVER ALLE KVALITETSKJENNETEGNENE

Kvalitetsindikatorerne til det enkelte kvalitetskjenne tegnet er utarbeidet med bakgrunn i Rammeplan for barnehager og St. mld nr. 41. Det er i tillegg mulig lokalt å utvikle sine egne kvalitetskjenne tegn med et sett med indikatorer.

Når en avdeling/team har «skåret» seg, gjort en vurdering og tatt en avgjørelse på hvilket nivå de er på, blir det illustrert med en farge. Når en avdeling har lav verdi, illustreres det med rødt. Når en avdeling har høy verdi illustreres det med grønt. Når resultatene i de kriteriebaserte tabellene sees i sammenheng og tolkes lokalt, skal avdelingene ta tak i det som faktisk er viktig for å forbedre praksis.

Når avdelingen har bestemt seg for hva de vil jobbe videre med / forbedre praksis på, lages det tiltak. Tiltakene lages inne i programmet under det området det hører til. Et eksempel kan være at avdelingen vil øke kvaliteten i hvordan barn og foreldre blir møtt i garderoben om morgenen. Under styringsområde «Samarbeid med foresatte» lager da avdelingen et tiltak som omhandler hvordan barn og foreldre skal bli tatt imot om morgenen.

Tiltaksbeskrivelsene lages inn i et liknende skjema som kvalitetskjenne tegnene.

Man begynner med å gi tiltaket et navn, og sier noe om målet og hensikten med tiltaket. På neste «side» beskriver man i de forskjellige nivåene hvordan man vil nå målet.

Ny drift (Grønn)	Beskriv ønsket situasjon. Beskriv spesifikt hva som kjennetegner måloppnåelse.
Evalueringsfasen (Gul)	Beskriv hvordan dere henter inn informasjon for å kunne evaluere måloppnåelse av tiltaket. Beskriv hvordan informasjonen tolkes og hvordan dere evaluerer hvorvidt tiltaket har hatt effekt på vei mot måloppnåelse.
Utprøvningsfasen (Orange)	Beskriv hvordan dere skaper engasjement i organisasjonen for å arbeide med tiltaket. Beskriv hvordan dere sørger for at de involverte skaffer seg nødvendig kompetanse. Beskriv hvordan dere disponerer tiden slik at dere får tid til å trene på tiltaket.
Defineringsfasen (Rød)	Kort beskrivelse av nå-situasjonen – hva er utgangspunktet for dette tiltaket. Beskriv hvordan dere sørger for å involvere de som skal utføre tiltaket. Beskriv hvem som har ansvaret for å gjøre hva for å realisere tiltaket.

TABELL 3, TILTAKSBESKRIVELSE

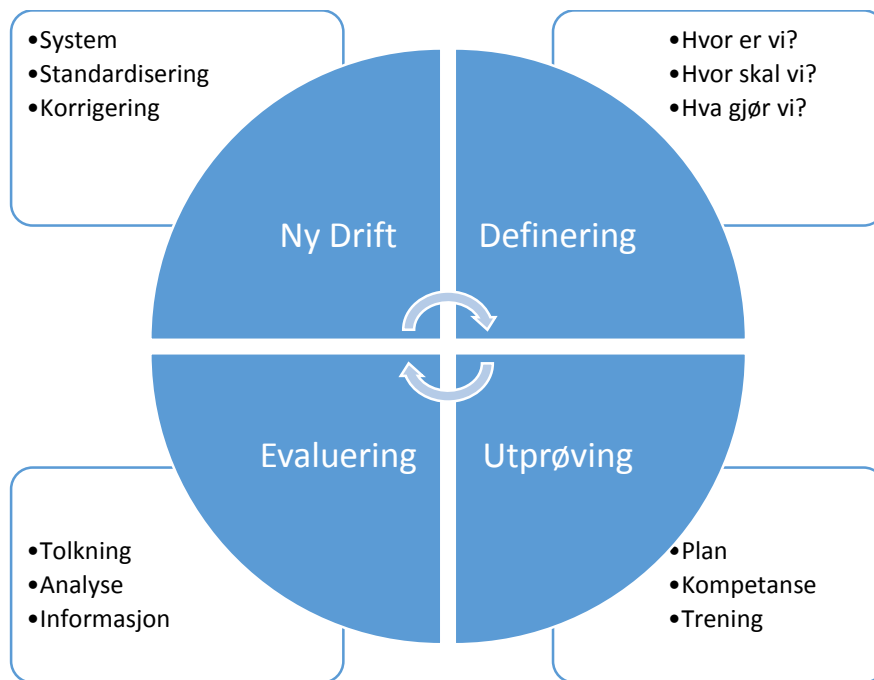
Videre arbeid med tiltaket er å jobbe seg igjennom de ulike fasene. Ved hjelp av tiltakstrappa som nå ligger inne (tabell 3), foretar man vurdering på hvor lang man er kommet. Man kan klikke seg inn på det nivået man er kommet, og det er mulig å legge til eventuelle kommentarer.

I tillegg til kvalitetsvurdering og tiltaksbeskrivelser er det en egen modul i PULS som heter kompetanseutvikling. Kompetanseutviklingsmodulen tar utgangspunkt i sentrale kompetanseområder for barnehagen, og vil fungere som en bevisstgjøring av egen kompetanse samt danne grunnlag for refleksjon over hva man trenger å bli bedre på. Det er et sett med spørsmål som både ansatte og ledere svarer på. Det er en kartlegging av den enkeltes ansattes realkompetanse. Resultatene av kompetansekartleggingen skal inngå i en diskusjon i teamet, avdelingen og i barnehagen om hvordan det skal utvikles ny kompetanse. På denne måten kan kompetansekartleggingen gi en oversikt over kompetansebehov på alle nivåer og inngå i en strategisk plan for kompetanseutvikling.

Tilsynsmodulen er en rapporteringsportal, som forenkler kommunens prosesser i tilsynsarbeidet.

## PULS barnehage, TQM og New Governance

Det kan være interessant å se om PULS kan være et verktøy for å jobbe med TQM (kvalitetsledelse). Når man jobber med verktøyet PULS begynner man i defineringsfasen, så over i Utprøvingsfasen, så over i Evalueringsfasen og til sist Ny drift fasen.



FIGUR 2. DUEN: EN MODELL FOR ENDRINGSPROSESS. MODELLEN ER HENTET FRA «ENTUSIASME FOR ENDRING I BARNEHAGEN» MOSTAD, SKANDSEN, WÆRNESS OG LINDVIG, GYLDENDAL 2013.

I Defineringsfasen jobber hver avdeling i barnehagen som et team, og sammen finner de ut hvor de vil skåre seg i forhold til det gitte kvalitetskjenetegnet.

Følger vi trinnene til implementering av TQM sier de at i trinn 1 skal arbeidsoppgavene defineres og kundenes / brukernes perspektiv skal tas med. I defineringsfasen i PULS er ikke brukernes perspektiv med. I PULS er det mulig å legge til brukerundersøkelsen. Man vil da få dataene rett inn i programmet, og man kan sammenlikne det foreldrene har svart mot hvordan de ansatte skårer avdelingene.

Når man skårer seg på kvalitetskjenetegnene, er det som et team man svarer, ikke som en enkel person. I PULS kan man i tiltaksbeskrivelsene si noe om hvem som gjør hva og når. Trinn 3 og 4 i TQM skal man definere det som går galt og grunnen. PULS har ikke dette

fokuset, her er fokuset mer over på det som er bra/det som fungerer. På trinn 5 i TQM skal man lage små pilot – prosjekter. Jeg vil overføre det til å trene. I utprøvningsfasen i PULS skal man lage en plan på hvordan komme seg videre, og man skal trene. Evalueringsfasen og delvis Ny drift fasen blir nokså lik som trinn 7 hvor man skal overvåke/følge med for å være sikker på at det skjer en endring.

Oppsummert i forhold til TQM vil jeg si at PULS kan brukes i forhold til å lede mot kvalitet, med et lite minus på at brukerne ikke er en del av defineringsfasen.

Bovaird og Løffler (2009) har fem nøkkelord som definerer kvalitet, hvor det femte nøkkelordet er i hvilken grad kundene får en følelse av opplevd kvalitet. Frode Søbstad og Kari Kvistad (2005) skriver i boka «Kvalitetsarbeid i barnehage»: «Med barnehagekvalitet menes barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehage, og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er.» Et system for kvalitetsvurdering kan gi indikatorer på oppnådd kvalitet på:

- Strukturnivå, «målbare» rammefaktorer slik som eks. bygningsmessige standard, personalets formale kompetanse, budsjettall, antall ansatte, etc. De tallene vi rapporterer årlig inn til BASIL er eksempler på dette. PULS programmet henter inn disse tallene slik at vi kan se egne evt. sammenligne oss med andre barnehager i kommunen.
- Resultatnivå, vil kunne måles på lang sikt eks. skolebarnas karakter, likestilling mellom kjønnene, utjevning av sosiale forskjeller, integrering, demokratiske verdier etc. Når vi skårer oss høyt på kvalitetskjenningene som er linket opp mot rammeplanens innhold, bør vi kunne anta at det vil gi oss en viss effekt på sikt. Dette er vanskelig å måle, og de resultatene som skolene får på hver enkelt barn er ikke noe vi i barnehagen pr. dags dato får tilbakemelding på. Det er teknisk mulig å åpne opp for innsyn på tvers av skole og barnehage.
- Prosessnivå, handler stort sett om barnehagens indre liv. For barnehagen vil den relevante kvalitetsvurderingen i hovedsak bestå av vurdering av prosesskvalitet. Her vurderes kvaliteten på det indre liv i organisasjonen. Kvalitetskjenningene bygger på rammeplanen og tar utgangspunkt i hva forskningen sier. De er evidensbasert. En kan i tillegg lage egne kvalitetsbeskrivelser.

Knut Roald (2012) hevder at kvalitetsvurdering også kan fungere som meningsstomme og kontraproduktive ritual når vurderingsresultatene ikke blir bearbeidet på måter som gir



kollektiv innsikt og engasjement. Det overordnede målet med prosessen må være at kvalitetsvurderingen skal føre til et kollektivt utviklende kvalitetsarbeid.

Et godt system tar både prosess- og resultat kvalitet i betraktning. Resultat kvaliteten beskriver det en ønsker å oppnå med den pedagogiske virksomheten, det helhetlige utbyttet for barnet i barnehagen. I st. mld nr. 41 «kvalitet i barnehagen» presiseres det at et barnehagetilbud av høy kvalitet kan bidra til sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring. Det vises til en klar sammenheng mellom prosesskvalitet og resultat kvalitet.

The new governance – tenkningen ser at skal problemene løses må man samarbeide på tvers av faginstanser. PULS verktøyet kan gjøres transparent, ved at ledere gir tilganger på tvers av skole og barnehage. I new governance tenkningen må fokuset være på kreative og lærende nettverk. Teorien bak PULS er bla at barnehagen skal utvikle seg til å bli en lærende organisasjon. Nettverkstenkingen i PULS, slik jeg tolker, er lite synlig.

## Kapittel 3:

### Metode

*«Før jeg vet hvad jeg skal undersøge kan jeg ikke vite, hvordan jeg skal gjøre det.»*

*Jette Fog, 1981*

Den vitenskapelige metode blir betraktet som fundamental for den vitenskapelige utforskning og tilegnelse av ny kunnskap basert på fysiske bevis – såkalt empiri eller erfaring. Den vitenskapelige metoden innebærer mange teknikker for å undersøke fenomener, finne ny kunnskap eller å koordinere og integrere gammel kunnskap. Det er to steg i den vitenskapelige metoden. Den første er å samle data gjennom observasjon eller eksperimenter, den andre er å formulere og teste hypotesene. Deretter gjør man flere observasjoner eller eksperiment dersom man trenger flere data.

([http://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskapelig\\_metode](http://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskapelig_metode))

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. Valg av metodisk tilnærming avhenger først og fremst av tema, problemstilling og forskningsspørsmål som velges i en undersøkelse. I tillegg ligger praktiske rammebetingelser, som tid, ressurser, forskerens kompetanse om ulike metoder og tilgang til datamaterialet til grunn for valg av metodisk tilnærming. (Jacobsen 2013)

### Induktiv versus deduktiv

Det er to tilnærings strategier for å få tak i virkeligheten på, det er den induktive og den deduktive. Den deduktive, «fra teori til empiri», har gjort seg opp noen forventninger på forhånd om hvordan virkeligheten ser ut. Så går man ut og samler inn data for å se om det svarte til forventningene. Kritikken mot denne tilnærmingen er at en bare leter etter den informasjonen som vil støtte opp om våre antagelser. En kan i verste fall miste viktig informasjon. En må forvente at det forskeren spør om oppfattes som relevant for dem som undersøkes, da den undersøkte kun oppfatter forskerens fortolkning av virkeligheten. Den andre tilnærmingen kalles induktiv, «fra empiri til teori». Her går man ut i virkeligheten, med et åpent sinn, og samler inn data. Kritikken mot denne strategien er at det er umulig å gå ut å foreta en undersøkelse med åpent sinn. Alle mennesker har gjort seg opp en mening på forhånd, og denne vil prege oss når vi samler inn data.

Induktiv og deduktiv strategi skiller seg mest fra hverandre på hvor åpne de er for ny informasjon.

## Ord eller tall

Kvalitativ og kvantitativ handler om hvilken form for informasjon vi samler inn.

Kvalitativ = ord og kvantitativ = tall. Den kvantitative metoden har som grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall. Det klassiske er at informasjonen er kategorisert av forsker før undersøkelsen iverksettes. Eksempel, det lages et spørreskjema hvor spørsmålene allerede er stilt. Begrensingene her blir på hvilken informasjon som samles inn. Den kvalitative metoden tar tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Gjennom kvalitativ metode blir man mer åpen for ny informasjon, man kan stille oppfølgingsspørsmål. Det kan komme opp uventet informasjon, og man kommer nærmere virkeligheten.

I følge Jacobsen (2013) vil ingen metoder kunne måle noe annet enn hva mennesker sier (hvordan de fortolker verden), og hva de gjør. Ingen av disse metodene samler inn data som gir klare og objektive svar.

Jacobsen (2013) sier at utgangspunktet er pragmatisk, nemlig at begge metoder – kvalitativ og kvantitativ – er like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. Han referer i boken sin til Sigmund Grønmo (1996, s. 75) som sier at: «Kvalitative og kvantitative tilnærminger, prinsipielt sett, ikke står i et konkurrerende, men et komplementært forhold til hverandre. Sjelden kan den ene av de to tilnærmingene erstatte den andre. Svært ofte kan de gjensidig supplere hverandre. Hvilken av dem som er mest fruktbar i forbindelse med et konkret forskningsopplegg, avhenger i første rekke av den spesielle problemstilling som skal belyses.»

For å belyse problemstillingen min har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode. Jeg ønsker å se nærmere på hva som kan forklare hvorfor noen lykkes, og andre ikke med implementeringen av PULS barnehage. Det er en induktiv strategi hvor jeg har gått ut og intervjuer informantene mine. Jeg har hatt et åpent sinn, og har laget en intervju guide som gir rom for eventualiteter. Etter innsamling av data har jeg strukturert dem, satt de i kategorier og delt dem opp i variabler som blir forbundet med hverandre. På denne måten vil jeg få informasjon som er relevant for den som blir intervjuet.

## Forskerrollen

«Samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg nesten alltid om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det.» Jacobsen (2013). For å kunne foreta spesielt kvalitativ forskningsmetode i bruk må man være klar over, og seg bevisst den rollen en har overfor de som blir «utsatt» for forskningen. Som forsker og informant har en ulike roller som kan gi utslag i ulik «makt fordeling». Mange kan oppleve at det er forskeren som «veier tyngst på vektskåla» fordi han blir oppfattet som den med høyest kompetanse. Som forsker er det viktig å være ydmyk og ha stor respekt for de enkeltindividene man skal intervjuene. På den måten tror jeg du vil få størst tillit hos informantene. Da jeg foretok intervjuene var jeg nøye med å starte samtalen med å takke for at de ville stille som informanter, og jeg avsluttet alltid også med å takke for at de tok seg tid til å bli intervjuet. Jeg hadde alltid en oppsummering av intervjuet i korte trekk etter at vi var ferdig, da var fokuset rettet mest mot hva som kunne være årsaken til at de eventuelt slet med implementeringen.

Informanten kan oppføre seg annerledes fordi han ikke ønsker å avsløre sitt sanne jeg, eller han vil tilfredsstille forskeren. Det er viktig at man hele tiden vurderer de gevinstene man kan oppnå gjennom forskning, opp mot de problemene informanten kan oppleve. Norge er opptatt av forskningsetikken og har tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatlivet og krav på å bli korrekt gjengitt.

Informert samtykke: den som undersøkes skal delta frivillig og at den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre. Jeg har på forhånd søkt til «Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)» (Vedlegg 1) og laget et skriv som alle informantene har fått tilsendt på forhånd: «Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet "Implementering av PULS barnehage"». (Vedlegg 2)

Krav på privat livet: Med dette menes at alle har rett på en frisone i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes. Det jeg forsker på er i forhold til offentlige forhold, den jobben de gjør på jobb. Jeg har ikke spurt om noe som angår den enkeltes privatliv. Når det gjelder anonymisering av informantene er dette ivaretatt og beskrevet i skrevet som informantene har fått i forkant av intervjuene.

## Datainnsamling ved hjelp av intervju

Jeg har valgt å bruke intervju som metode for å samle inn data. De dataene jeg fikk inn kom i form av ord, setninger og fortellinger. Jeg har valgt å ta noen intervju ansikt til ansikt og noen via telefon. Jeg hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 3) med forskjellige spørsmål, men var også åpen for at det kunne tas med tema som ikke var planlagt.

Intervjuguiden er inndelt i hovedområder med flere spørsmål knyttet til de ulike områdene. Med utgangspunkt i hva som er årsak til implementeringssvikt ble hovedområdene: Ledelse, ansatte, selve verktøyet og ressurser. Under hvert hovedområde har jeg 3 – 4 underpunkter /spørsmål.

Jeg valgte å ikke ta intervjuene opp på bånd, men ta notater underveis for så å renskrive dem umiddelbart etter intervjuene. Jeg har klart å renskrive alle de 11 intervjuene jeg har foretatt samme dag. Alle telefonintervjuene gikk jeg igjennom og renskrev umiddelbart etter at intervjuet var ferdig. Ved å velge vekk å ta de opp bånd har nok noen kommentarer «glippet», men jeg mener at jeg har fått med meg det vesentligste og nok informasjon til å kunne bruke det inn i denne forskningsoppgaven.

Fordelen med å intervju ansikt til ansikt er at det er lettere med oppfølgingsspørsmål, og lettere å unngå feiltolkninger. Minuset med den typen intervju er at det er tidkrevende, og det kan ta opp til en til to timer kanskje mer. Personlige og åpne intervjuer vil som regel gi store datamengder som i etterkant skal sorteres og gjennomgås. Å foreta intervju er også ressurskrevende spesielt i forhold til tid. Jeg har valgt å reise til to kommuner som ligger i et helt annet fylket enn min kommune, og jeg har derfor måtte sette av mer tid til de intervjuene enn bare et par timer. Det er enklere å snakke med folk og få til et intervju når det blir foretatt ansikt til ansikt. Den mest sannsynlige grunnen er at det er enklere for to personer å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk overfor hverandre. Det skapes lettere et klima av fortrolighet, noe som er vanskeligere via et telefonintervju.

Å foreta intervju via telefon har sine sterkeste sider ved at det blir lavere kostander, og at det er tidsbesparende. En annen fordel er at informantene blir mer anonymisert.

## Valg av informanter

Det er Drammens firmaet Conexus som har utarbeidet det nettbaserte kvalitetssikringsverktøyet PULS. Innledningsvis viste jeg til Utdanningsdirektoratet sin spørreundersøkelse fra høsten 2014: «spørreundersøkelse til Barnehage – Norge». I sine spørsmål var PULS som prosessverktøy med i begynnelsen, men ble ikke med videre da det var få som responderte på at de brukte det. Jeg har vært i kontakt med Conexus og det viser seg at det er få kommuner/barnehager som har kjøpt PULS barnehage. Conexus tok det første initiativet for meg mot de kommunene / barnehagene som på det tidspunktet hadde kjøpt PULS barnehage for å høre om de var villige til å bli intervjuet av meg. Fra Conexus fikk jeg tilsendt på e-post en liste med navn og e-post adresser på de som jeg kunne kontakte. Jeg hadde fått informasjon fra Conexus om at det var noen kommuner til som hadde kjøpt programmet, men de hadde ikke fått tilbakemeldinger fra dem. Jeg fikk navnet på kommunen og kontaktpersoner. Jeg tok selv kontakt med de kommunen de gjaldt og har med dette fått en liste over alle som i juni 2014 hadde kjøpt PULS barnehage.

Det er 11 informanter som representerer 8 kommuner. 5 av informantene besøkte jeg i deres hjemkommune og foretok et ansikt til ansikt intervju. De resterende 6 har jeg hatt telefonintervju med.

Den svake siden med at jeg selv ikke var aktivt med i utvelgelsen av informanter er at mangfoldigheten ikke blir ivaretatt. De jeg har intervjuet er ansatte som stort sett har en stilling i toppledelsen i kommunen. Jeg har fått noen intervju med styrere / enhetsledere, men ingen med pedagogiske ledere eller fagarbeidere. Det kunne ha vært interessant å hatt med den gruppa med ansatte som jobber mest med PULS barnehage i hverdagen, og som selv skal få dette ut til sine ansatte på sine avdelinger. I denne forskningsoppgaven har jeg valgt å forholde meg til de informantene jeg fikk kontakt med via Conexus.

## Generalisering

Hensikten med valg av kvalitative metoder er ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter. Undersøkelsen har heller til hensikt å forstå og utdype begrepet og fenomener, dvs. få tak på generelle fenomener. Jacobsen (2013) henviser til Dey (1993) om to ulike former for generalisering:

- 1) Den første formen går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter (eks. intervjuobjekter) til et mer teoretisk nivå. Dette kalles teoretisk generalisering (fra empiri til teori).
- 2) Den andre måten er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Ut fra data i et mindre utvalg kan vi med en viss grad av sikkerhet uttale oss om at det samme gjelder i en større populasjon av (potensielle) undersøkelsesenheter. Dette kalles for statistisk generalisering (fra utvalg til populasjon)

Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering.

Av de intervjuobjektene jeg har valgt var det bare de som hadde kjøpt PULS barnehage pr. juni 2014 som ble trukket ut. Fra da og fram til i dag er det flere som har kjøpt det, og jeg har ikke tid eller kapasitet til å intervju dem. I denne sammenheng betyr det at jeg ut fra et mindre utvalg ønsker å uttale meg om mange flere enn de som er med i utvalget. Dermed vil det bli vanskelig å påstå at de resultatene jeg kommer fram til, vil gjelde for alle som tar i bruk PULS.

Jacobsen (2013) henviser til en generell regel: «Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på.»

Generalisering er altså avgrenset i tid og rom.

## Kapittel 4

*Du må bedømme ledelse ut fra hvordan den oppleves av dem som ledes.*

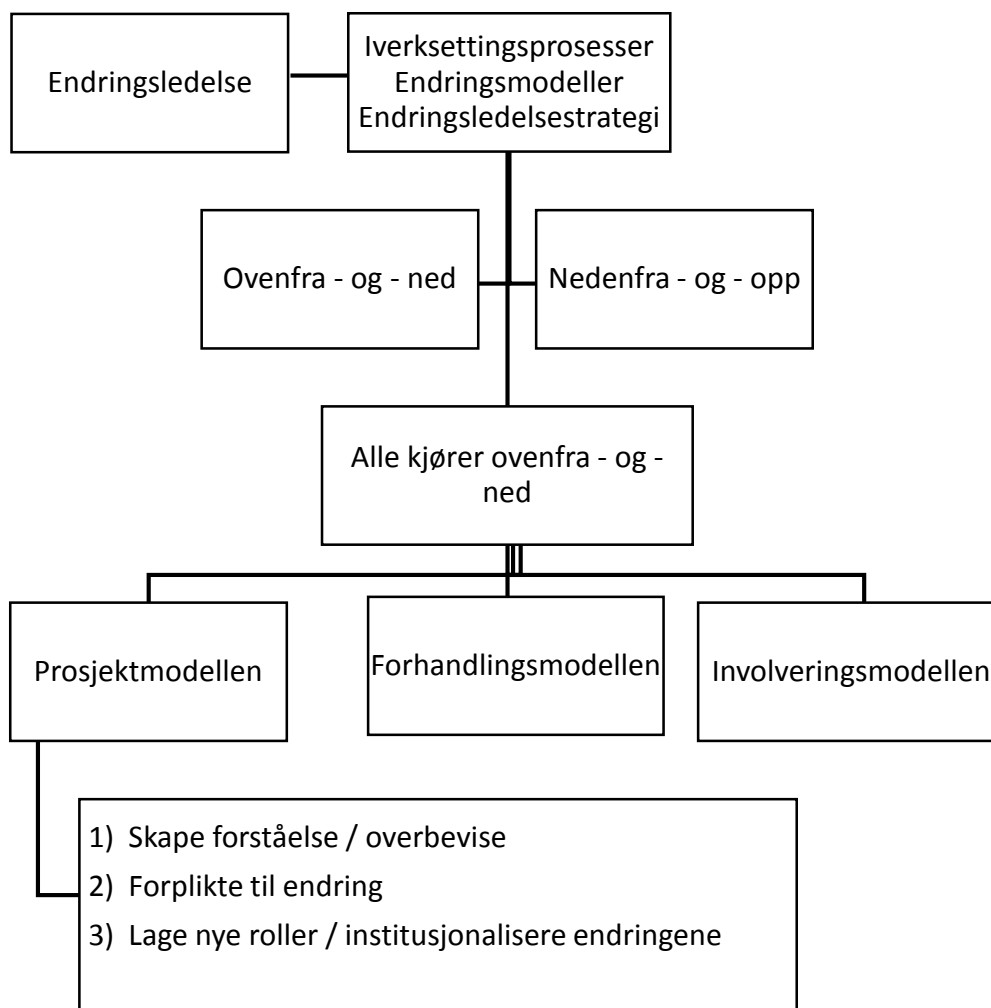
*Anita Roddick*

### Verktøyet og endringsledelses strategi

Ut ifra figur 1 s. 10 har jeg valgt to variabler på hvorfor lykkes / ikke lykkes med implementering av PULS barnehage. Den ene retningen sier noe om trekk ved verktøyet. Den andre sier noe om at det har noe med endringsledelse å gjøre.

Jeg vil i dette kapittelet først si noe om trekk ved verktøyet som forklaring på manglende implementering. Dette vil jeg operasjonalisere via SMART og subjektiv oppfatning av verktøyet.

Jeg vil illustrere veien videre i dette kapittelet med en figur:



FIGUR 3, ANALYSEMODELL



Iverksettingsprosesser vil jeg operasjonalisere via Audun Offerdal (2005) sin artikkel: «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?»

Så skal jeg se på ulike endringsmetoder, og operasjonalisere dem via Harald Baldersheim og Morten Øgård (1997) sin artikkel «Omstillingsledelse i kommunene – arena for den politiske fornuft».

Til slutt ser jeg på endringsledelses strategien og operasjonaliserer den via Noel M. Tichy og Mary Anne Devanna (1990): «The transformational leader, the key to global competitiveness».

**Trekk ved verktøyet, SMART og subjektiv oppfatning.**

## **SMART**

Jeg vil først gå nærmere inn på hva som ligger i begrepet SMART. Tony Bovaird og Elke Løffler (2009) «Public management and governance» skriver i boka om kvalitetsstyring i offentlig sektor. Som beskrevet i kapittel 2 er ordet kvalitet vanskelig å definere, og kvalitet er et sammensatt konsept. Kvalitet blir derfor definert ved hjelp av sett med indikatorer (kvalitetsindikatorer). Bovaird og Løffler (2009) viser til at mange offentlige etater identifiserer sin kvalitet med hvordan de har klart å implementere kvalitetssikringssystemer slik som IOS standarder, European Foundation for Quality Management (EFQM) eller the Common Assesement Framework (CAF).

Ideelt sett bør kvalitetsindikatorer både være kvalitative og kvantitative, og inneholde både subjektive og objektive faktorer. For at kvalitetsindikatorerne skal gi mening vil det være verdifullt at kvalitetsindikatorerne er målbare. For å kunne vurdere kvaliteten må målene dekke dimensjoner som ikke kan objektivt kvantifiseres. Dette er veldig viktig da kvalitetsvurderingen må være mer enn bare tallknusing. Det vil involvere subjektive vurderinger eller objektivt bestemte sjekklister av funksjoner, som ikke kan aggregeres til et enkelt tall. Dette kan oppleves som frustrerende for «nøkterne» analytter, men det er ikke overraskende. Per definisjon kan ikke kvaliteten reduseres til kvantitet.

Bovaird og Løffler (2009) sier at for at kvalitetsindikatorerne skal være meningsfulle må det settes mål for dem. En enkel huskeregel er at de skal være SMART:

- Spesifikke – er de klare og operasjonelle?
- Målbare – er de etterprøvbare?
- Oppnåelige – er de motiverende for deltakerne?
- Realistiske – er de oppnåelige?
- Tidsavgrenset - vet de når de skal være nådd, slik at de kan evalueres?

Kvaliteten på målene må beholde et «kvalitativt» element for at de skal være gyldige, de kan ikke bare reduseres til målbare tiltak.

### **Subjektive oppfatninger av verktøyet**

Den subjektive oppfatningen av verktøyet handler om hvordan den enkelte informant opplever at PULS barnehage som verktøy fungerer. Den subjektive oppfatningen har jeg valgt å operasjonalisere via:

- Tid – brukes det mer tid enn antatt på verktøyet?
- Kompleksitet – er verktøyet for omfattende eller kompleks for å kunne brukes?
- Behovet for teknisk utstyr – har de nok tilgjengelig teknisk utstyr (data) for å kunne benytte seg av verktøyet?
- Logisk oppbygd – er verktøyet logisk oppbygd?
- Faglig relevant – er innholdet i verktøyet faglig relevant?
- Kostnad – er det for kostbart å ta i bruk?

## Iverksettingsprosesser

Jeg vil nå ta utgangspunkt i figur 3, og si noe om punktene i modellen.

Ved bruk av Audun Offerdal (2005) sin artikkel: «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?» vil jeg se på de ulike tilnærmingene til iverksetting.

Historisk sett ble iverksettings begrepet veldig synlig på begynnelsen av 1980 – tallet. De første iverksettingsstudiene var kjennetegnet av deskriptive og forholdsvis ateoretiske case-studier, disse konkluderte stort sett med at iverksettingen av offentlige tiltak var mislykkede. Andre studier bestod i å forsøke å bygge modeller som kunne beskrive og forklare utfallet av iverksettingsprosesser. Ut fra dette utviklet det seg to hovedtilnærminger, en som så iverksettingsprosessen ovenfra og ned, og en annen som så den nedenfra og opp.

Ovenfra-og-ned-tilnærmingen: Utgangspunktet er i de målsetninger slik de blir utformet og definert av ledelsen på sentralt nivå i organisasjonen. Ledelsen må vurdere i hvilken grad disse målsetningene får gjennomslag nedover og utover i organisasjonen. Denne tilnærmingen har et rasjonalistisk tilsnitt, der den iverksettende organisasjonen oppfattes som et instrument for dem som styrer.

Ut i fra denne tilnærmingen er det viktig med klare mål med bakgrunn i gyldig teori, sannsynligheten for at iverksetteren handler som forutsatt må maksimeres, blant annet ved hierarkisk integrasjon og tilstrekkelige ressurser. Lederne ute i organisasjonene må ha nødvendig kompetanse og vilje til å følge målene. Det hevdes at denne tilnærmingen er preskriptiv og normativ.

Nedenfra-og-opp-tilnærmingen: Resultatene utvikler seg som en plante fra et frø.

Iverksettingen blir oppfattet som en prosess der iverksetterne ikke er definert på forhånd. Hvem iverksetteren er kan eks. være enkeltpersoner, lag eller andre organisasjoner som ser en egenverdi i å iverksette vedtaket / vedtakene.

Styrken i denne tilnærmingen er at den rette søkelyset mot den substansielle teorien, mot spørsmål om hvordan et vedtak kan utformes slik at effekten av den blir som ønsket, og at den viser en metode for å kartlegge iverksettingsstrukturene. Det har blitt hevdet at denne tilnærmingen gir en bedre beskrivelse av det som faktisk skjer når vedtak skal settes ut i livet.

I Artikkelen til Audun Offerdal (2005) har han summert opp de to tilnærmingene i en tabell:

	<b>Ovenfra-og-ned</b>	<b>Nedenfra-og-opp</b>
Avgrensing av iverksettingsfase	Fasen mellom offentlig vedtak og lokal operasjonalisering	Alle faser et relevante
Evalueringskriterier	Samsvar mellom offisielle mål og utfall	Samsvar mellom ønsket endring i en sosial situasjon og faktiske resultater av tiltaket.
Iverksettere	Tilsatte i forvaltningen	Tilsatte i forvaltningen i samspill med andre interessenter.
Organisasjonsmodell	Stabile strukturer, formelle autoritetsrelasjoner. Rasjonell organisasjonsteori.	Uformelle strukturer, spesielle nettverk mellom likeverdige aktører. Institusjonell organisasjonsteori.
Styringselementer	Kontroll, direkte påvirkning, regelbruk, påbud.	Tilpassing gjennom forhandling, kompromiss og interessepolitikk. Nettverksbygging.
Ledelsessyn	Lederen som styrer.	Lederen som tjener.

TABELL 4. MODELLEN ER HENTET FRA ARTIKKELEN: «IVERKSETTINGSTEORI – RESULTATENE BLIR SJELDEN SOM PLANLAGT, OG DET KAN VÆRE EN FORDEL?» AUDUN OFFERDAL (2005)

Det har vært gjort flere forsøk på å forene disse to tilnærmingene. Noen forskere sier at det er nokså selvsagt at iverksetting forutsetter prosesser som både går ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp. Richard Elmore (1985) viser til det han kaller «forward mapping», man styrer ut fra den kunnskap man til enhver tid har, og «backward mapping», man forsøker å komme fram til hvilke ytelser det offentlige må produsere for at samfunnsproblemene skal bli løst. Disse to prosessene bør ikke styrers en og en, men at de i sammen utvikler seg.

Om en iverksettingsprosess lykkes eller mislykkes blir et spørsmål om hvordan organisasjonsstrukturen passer til det som er bestemt. Videre har dette sammenheng med hvordan innholdet i vedtaket spiller sammen med omgivelsene.

Iverksetting handler om å finne det som samsvarer eller mangel av samsvar mellom det som er bestemt/vedtatt og de handlingene som de ansatte blir pålagt å gjennomføre ut i organisasjonen. Eventuelle avvik bør kunne forklares.

Barnehagene skal jobbe mot å bli en lærende organisasjon. Senge (1999) sier om lærende organisasjoner at de er preget av en kultur som verdsetter kontinuerlig læring og fleksibilitet, kreativitet, åpenhet og fremskritt. Dette oppnås gjennom å fokusere på kreative spenninger, dvs. gapet mellom ønsket og reell virkelighet, og ikke ensidig problemløsning.

Offerdal sier i sin artikkel at for å bli en lærende organisasjon (at en har evnen til å lære av erfaringer) er det fire vilkår som fremheves. Dette er av teknisk, kulturell, etisk og politisk art.

Tekniske vilkår: Kvaliteten på den informasjonen som tilbakeføres fra iverksettingsnivået til beslutningsnivået.

Kulturelle faktorer: Normer som innebærer at det er aksept for å gjøre feil, og gjensidig tillit til hverandre.

Etiske spørsmål: Eksempel hvor mye blir det informert om de problemene som oppstår underveis. Er man pliktig til å informere allmennheten, og hvem skal gjøre det?

Politisk art: Politikerne har muligheten og grunnlag for å stille spørsmål ved de pålegg som blir gitt. På den måten øker potensialet for læring innenfor det offentlige styringsverket.

## Endringsmodeller

I artikkelen til Harald Baldersheim og Morten Øgård (1997): «Omstillingsledelse i kommunene – arena for den politiske fornuft» peker de på at de mest brukte endringsmetodene bygger enten på et organisasjonsperspektiv, et individperspektiv eller på en kombinasjon av disse.

- Referanse for organisasjonsperspektivet er organisasjonens mål.
- For individperspektivet er det den enkeltes identitet.
- For gruppeperspektivet er det gruppas interesser.

Organisasjonsperspektivet vektlegger klar problemanalyser og målformuleringer som utgangspunkt for endringsprosesser og dessuten en klar ansvarsfordeling for gjennomføring av prosjektet. Ut i fra dette perspektivet må du gjøre en jobb ved å analysere problemet før du kan gå i gang med omstillingsprosessen. Dette perspektivet har en ovenfra-og-ned tilnærming.

Individperspektivet med røtter i sosialpsykologisk forskning, understreker den enkeltes behov for tilhørighet, mening og selvrespekt som grunnlag for innsats, innordning og motivasjon. Gjennom deltakelse prosesser kan disse oppdages og tas hensyn til. Dette perspektivet har en nedenfra- og-opp tilnærming.

Gruppeperspektivet fremhever interessemotsetninger drevet av en politisk logikk som kan modelleres på forskjellige måter, avhengig av teoretisk utgangspunkt: som strategisk spill, deliberativ fornuft eller teaterforestilling.

Baldersheim og Øgård (1997) har tatt iverksettelseslitteraturen et skritt videre og ut fra de tre perspektivene ha de utviklet tre endringsmodeller:

- Prosjektmodellen
- Involveringsmodellen
- Forhandlingsmodellen

Prosjektmodellen bygger på betydningen av klarhet i strategisk analyse, mål, ansvarsfordeling, budsjetter samt overholdelse av framdriftsplaner og budsjetterrammer. Realiseringen av planlagt endring vil stå og falle med klarhet i og spesifikasjonene av disse forholdene. I tillegg kommer prosjektledelsens evne til å overvåke og kontrollere prosjektet. Modellen fordrer en aktiv styring fra et tungt sentrum, en endringskoalisjon.

Endringsprosessene er styrt ovenfra. For å kunne jobbe ut i fra denne modellen må man:

- Identifisere problemet.
- Formulere mål.
- Utvikle framdriftsplan.
- Formulere ansvars- og arbeidsdeling.
- Fordele ressurser.
- Etablerer tilbakemeldingsrutiner.

Denne modellen fokuserer på å mestre den usikkerhet som omgivelser i forandring representerer.

Forhandlingsmodellen har følgende sentrale elementer:

- Gruppeorientert
- Deltakelse basert på formelle rettigheter og/eller kraftig interessestyring.
- Bygging av arenaer for kontakt og forhandlinger.
- Bruk av koopterings mekanismer. Eks. ved at en tar med fagforeningen i omstillingsprosessen.
- Løsninger basert på kompromisser.

Denne modellen søker å identifisere de viktigste interessegruppene og å skape forhandlingsarenaer hvor deres interesser kan sammen jenkes.

Involveringsmodellen bygger på ideen om at bred deltakelse vil åpne for engasjement og en mobilisering av krefter som i neste omgang vil frigjøre kreativitet. De ledelsesmessige utfordringene ligger i å kunne håndtere den kreativiteten som kan springe ut av det engasjement og den mobilisering som en bredt anlagt prosess gjerne medfører.

For å kunne jobbe ut i fra denne modellen må man:

- Analysere den enkeltes arbeidssituasjon
- Kartlegge motivasjonsfaktorer
- Bygge deltakelseskanaler

Denne modellen fokuserer på mestring av den angst som følger av usikkerhet og endrings initiativer fra toppen, langt fra den enkeltes hverdag.

Oppsummert er dette ikke en uttømmende beskrivelse av endringsmetodikker. Det er en forutsetning for vellykkede endringstiltak at hele spekteret av endringsmetodikker tas i bruk.

Ingen av disse modellene får til en endring eller omstilling i barnehagen alene. De må dra vekslers på hverandre.

Gjennom et såkalt pilotkommuneforsøk, «Forsøk med alternative organisasjonsformer i kommunene» var utgangspunktet at kommunene skulle prøve ut tre alternative organisasjonsmodeller utviklet av Kommunenes Sentralforbund: funksjonsmodellen, områdemodellen og den modifiserte hovedutvalgsmo­dellen. Alle kommunene benyttet seg av endringsstrategier, men vektlegging og kombinasjoner varierte fra kommune til kommune. Det viste seg at de to kommunene som hadde mest fremgang i sine omorganiseringsprosjekter hadde utgangspunkt i prosjektmodellen pluss forhandlingsmodellen.

Det mest kritiske elementet i omstillingsledelsen ser ut til å være evnen til å vedlikeholde den endringskoalisjon som prosessene bygger på.

## Endringsledelses strategi

I dette avsnittet vil jeg med utgangspunkt i Noel M. Tichy og Mary Anne Devanna (1990): «The transformational leader, the key to global competitiveness» nærme meg noen punkter på hvordan det er lurt ledelsesmessig å jobbe med en ovenfra-og-ned tilnærming.

I en hektisk barnehagehverdag er det for mange ledere utfordrende å klare og få gitt alle de ansatte den samme informasjonen i oppstarten av et prosjekt. Som leder er det også en utfordring å vite om alle har fått en god forståelse i oppstarten, og vi vet at ansatte kan oppfatte det som det blir informert om på forskjellige måter. Jeg skal i dette avsnittet med utgangspunkt i en ovenfra-og-ned tilnærming se på hva vi som ledere kan gjøre for at iverksettingen skal bli så god som mulig.

Tichy og Devanna (1990) beskriver ledere som «the transformational leader», den lederen som systematisk analyserer, ser etter forandringsmuligheter og har kapasitet til å flytte ressurser fra der de gir lite utbytte til der de gir mer utbytte. «Transformational» lederer hjelper ansatte med å bytte ut fortidens glorie med framtidens muligheter.

Det å iverksette noe nytt, slik som her PULS fordrer at de ansatte er villige til å være med på en endringsprosess. Ansatte som holder fast ved det gamle vil ikke klare å justere seg inn mot nye krav. De må følge en prosess som bla inkluderer «utkobling» fra fortiden. De ansatte trenger tid for å jobbe seg igjennom følelsene av å bli «logget av» fortiden for så å emosjonelt bli «logget på» framtiden. De må få tid til å være i en såkalt nøytral sone hvor de kan tenke



igjennom «Hva gikk galt? Hvorfor er det behov for endring? Hva må vi komme over for å klare en ny start?» Frustrasjonene vil komme som følge av når det går galt med de nye rutinene som erstattes. Tilstrekkelig «prøve-tid» vil være nødvendig før alle har lært seg de nye rutinene. Slik at det kan bli en helhet istedenfor stykkevis og delt.

Tichy og Devanna (1990) har tatt iverksettingslitteraturen enda et skritt videre og kommer opp med tre punkter på hvordan lede iverksettingsprosessene effektivt:

- 1) Overbevise de ansatte om at det er behov for å bruke PULS som verktøy.  
Rekognosere behovet for forandring.
- 2) Skape en bevegelse, og forplikte til endring. Få til en likevekt mellom behovet for stabilitet og behovet for endring.
- 3) Institusjonalisere endringene. Skape nye roller og arbeidssett.

#### 1. Overbevise

For å overbevise de ansatte om at det er behov for endring må lederen utfordres. Spesielt streke ledere må øve seg på å være lyttende ledere. Organisasjonen må bygge nettverk, med andre innen samme fagområde og / eller andre fagområder. Dette for å få innblikk i hvordan andre gjør det. Man bør besøke andre organisasjoner. Når flere ting skjer vil man få opp øynene for virkeligheten og nødvendigheten av endringen. Overfor de andre ansatte må man informere alle om hvilke utfordringer organisasjonen har slik at alle forstår hva de står overfor. Man bør sørge for at alle tar ansvar for vitaliteten til organisasjonen.

I en overbevisnings fase må man få de ansatte med på å avslutte noe, og det nye som skal komme må være bedre enn det som skal avsluttes. Når man starter med noe nytt kan man ikke identifiseres med det som var før. Eks. hvis du endre livssituasjon fra å være gift til å bli skilt, da vil du ikke lenger være «Jonny sin kone» og du kan ikke identifiseres som «Jonny sin kone».

Folk må endre på gamle vaner, og lære seg nye måter å gjøre ting på. De må inneha nye normer og verdier. Dette tar tid, og ansatte trenger tid på å se hvilken nytteverdi endringene medfører. For å klare å endre en «30-år-gammel-kultur» må man som leder sette små mål om gangen. En måte å overbevise de ansatte på om behovet for endring var for eksempel slik de gjorde det i Westinghouse. Lederen trigget sine ansatte ved hele tiden å vise dem hvor bra japaneserne gjorde det. Han viset dem hvordan japaneserne fikk mer ut av det som kom inn.

Lederen må være med å lage et endrings klima. Få til et arbeidsmiljø som er positiv til endringer. Får man dette til kan man etter en stund sammen med sine ansatte se seg tilbake, og få et overblikk over at det har foregått endringer. Dette vil virke positivt inn i endringsmiljøet.

I overbevisningsfasen må lederen ha en agenda. Hvor agendaen blir som et anker. Det må lages mål og plan for hvordan nå målet. Lederen må holde fast med det de holder på med, ikke tillate «kenguru - prosjekter» dvs. at man starter med noe nytt så fort et er avsluttet. Ikke ha for store vyer, eller gap over for mye. Gjør små endringer, på den måten er det lettere å overbevise folk og å få dem med seg videre i prosessen. Lederen må kjenne organisasjonen sin og dens overlevelsessevne i møte med det ytre miljøet. Miljøet skannes, samfunnet rundt oss er hele tiden i endring derfor viktig at vi ikke blir hengende etter. På vei mot endringer må lederen finne de ansattes svakheter, styrker og tause kunnskap. Lederen setter i sammen team, og påser at de jobber i sammen mot målet og ikke mot hverandre.

Når man rekognoserer behovet for forandring, spør man se selv Hvor er vi, hvor skal vi og hva gjør vi? Man rammer inn problemet, samler inn data og søker etter «små» sentrale forbedrings punkter.

## 2. Forplikte til endring

Å mobilisere til forpliktelse involverer en dobbelt utfordring. Halvparten av utfordringen er å «hekte av» folk fra fortiden, den andre er å «hekte» dem på framtiden og revitalisere.

En god endringsleder:

- Planlegger
- de sørger for god kompetanse i organisasjonen
- de endrer team sammensetningene etter hva som er best for organisasjonen
- de endrer ledelsesprosessene med utgangspunkt i hvilke problemer som organisasjonen står overfor.

For å forplikte de ansatte til endring må lederen klare sine egne endringsprosesser, han må støtte toppledelsen i overgangene og kommunisere ut viktigheten av ansvarlige ansatte.

### 3. Institusjonalisere endringene

Når det er laget en ny visjon som er formidlet ut til alle i organisasjonen, må det lages nye organisasjonsstrukturer og prosesser slik at de mål som er satt er innen rekkevidde. Lederen blir som en sosial arkitekt som ved bruk av sosiale relasjonsverktøy lager nye strukturer for å kunne design en ny organisasjon. utfordringene er ikke bare å kunne bruke de nye nettverkene, men å klare å endre dem.

Endringslederen blir som en trapes-artist. Det er et punkt hvor man må bryte med fortiden. Tilpasninger må gjøres hele veien gjennom overgangene slik at koblingene som har blitt ødelagt kan bli erstattet med nye.

Skal endringene bli institusjonalisert må de ansatte innse effektiviteten av iverksettingen. Det bør lages en plan for hvordan de som er mest kritiske skal kunne forplikte seg. Lederen må ha en psykologisk forståelse for at disse endringene har en innvirkning på de ansatte. Skal lederen gjøre endringer på teamene må man være klar over at den enkelte arbeidstaker tar med seg sine arbeidsmåter inn i det nye teamet.

Det er via de menneskelige ressursene organisasjonen utvikler seg. Derfor er de holdninger og verdier de ansatte har viktige. Skal det ansattes nye bør man velge mennesker som har et øye for framtidens krav, man bør belønne de ansatte som tar de rette valgene i forhold til framtiden, ansatte trenger påfyll og anerkjennelse for sin opprettholdelse.

Utfordringer for lederen er å klare å implementere via de menneskelige ressursene. Lederen må holde de ansatte ansvarlige for deres utførelser, belønne dem rettfærdig basert på deres evner og sørge for kompetanse heving.

«I kommunal sammenheng må omstillingslederen således fungere både som strateg, samtalepartner og tradisjonsbærer.»

## Trekk ved verktøyet og / eller trekk ved ledelsen som forklaring på manglende implementering

I dette avsnitte skal jeg oppsummere variablene som jeg har valgt ut, og systematisere de indikatorer jeg bruker.

Den avhengige variabelen er: Hva kan forklare hvorfor noen lykkes og andre ikke med implementering av PULS.

Jeg vil ut fra de 2 uavhengige variablene prøve å forklare «lykkes, lykkes ikke»:

- Verktøy
- Endringsledelse

### 1) Verktøy

Som beskrevet i kapittel 2, og kapittel 4 sier man at en grei huskeregel er at kvalitetsindikatorerne skal være SMART:

- Spesifikke
- Målbare
- Oppnåelige
- Realistiske
- Tidsavgrenset

Om selve verktøyet består testen vil det gjelde for alle.

I tillegg kommer den subjektive oppfatningen av om verktøyet holder mål for den eller de som skal bruke det. Indikatorer på den subjektive oppfatningen:

- Tid
- Kompleksitet
- Behovet for teknisk utstyr
- Logisk oppbygd
- Faglig relevant
- Kostnad

## 2) Endringsledelse

Er det trekk ved ledelsen som kan forklare iverksettingen? Har det en ledelsesforklaring?

Hva slags type iversettingsstrategi bruker de? Er det:

- Ovenfra – og – ned?
- Nedenfra – og – opp?

Jeg tar her utgangspunkt i Audun Offerdal (2005) sin artikkel som beskrevet i dette kapitlet.

På hvilken måte har de ansatte blitt involvert i prosessen? Prosess indikatorer:

På hvilken måte har de prøvd å mobilisere nedover?

- Har de brukt nettsider / hjemmesider?
- Har de deltatt på seminarer?
- Har ledelsen gitt individuell opplæring til de ansatte?
- Har det vært gruppe opplæring?
- Er det noen superbrukere i organisasjonen?
- Har de etablert en erfaringsdatabase?
- Har alle fått boka: «Entusiasme for endring i barnehagen»?
- Snakker sjefen om PULS barnehage?
- Er et opprettet en egen PULS koordinator stilling?
- Har de ansatte fått uttalt seg underveis i prosessen?
- Har de ansatte vært på studietur?

Jobber ledelsen ut ifra de forskjellige endringsmetodikkene som Baldersheim og Øgård (1997) beskriver?

- Prosjektmodellen:
  - Identifisere problemet
  - Formulere mål
  - Utvikle framdriftsplan
  - Fordele ressurser
  - Etablere tilbakemeldingsrutiner

- Forhandlingsmodellen:
  - Få med hele gruppa
  - Ulik deltakelse, blant annet ut ifra kompetanse
  - Bygging av arenaer
  - Få med eksempel fagforeninger
  - Løsninger basert på kompromisser
- Involveringsmodellen:
  - Analysere den enkeltes arbeidssituasjon
  - Kartlegge motivasjonsfaktorer
  - Sørge for tid til deltakelse

Opptrer ledelsen slik Tichy og Devanna (1990) sier at de bør?

- Overbevise de ansatte om at det er behov for å bruke PULS barnehage som verktøy.
- Skape en bevegelse, og forplikte til endring.
- Institusjonalisere endringene. Skape nye roller og arbeidssett.

I neste kapittel skal jeg presentere de innsamlede dataene mine.

## Kapittel 5

### Empiri

Empiri er beskrivelse av oppfatninger av virkeligheten.

Når man kobler empiri til en teori gjør man en analyse.

«Innholdsanalyse er basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier. Det sentrale blir dermed å finne de relevante kategoriene, og å fylle disse kategoriene med innhold. Når intervjuet eller observasjonen er kategorisert, vil neste skritt bestå i å tilordne enheter til de kategoriene, og til slutt se på likheter og ulikheter mellom ulike enheter knyttet til de kategoriene vi har definert.», Jacobsen, 2005 s. 193

Jacobsen (2005) sier videre at hensikten med kategorisering er mangfoldig. For det første er kategorisering en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data. Ord, setninger og tekster tilordnes en spesiell kategori ut fra visse kriterier. Dermed kan vi i den senere analysen forholde oss til et fåtall kategorier heller enn til den totale datamassen. For det andre er en slik kategorisering en forutsetning for at vi kan sammenligne ulike intervju. Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de intervjuene vi har tilgjengelig.

På slutten av kapittel 2 skisserte jeg mine forklaringsvariabler, eller kategorier. På slutten av kapittel 4 har jeg med utgangspunkt i teorien utdypet de to variablene mer. Dette er mine forklaringsvariabler: verktøyet og endringsledelse.

Jeg vil først se på hvert enkelt Case med utgangspunkt i variablene, og analysere med tekst. Oppsummert i kapittel 6 vil jeg verdisette hvert case ut i fra hvordan jeg har analysert dem ved hjelp av kryss.

*Livet er ikke et problem som skal løses, men en realitet som skal oppleves.*

*Søren Kierkegaard*

Når jeg skal verdisette skal jeg ta utgangspunkt i en slik tabell:

	<b>De uavhengige variablene</b>	<b>Case 1</b>	<b>Case 2</b>	<b>Case 3</b>	<b>Case 4</b>	<b>Case 5</b>	<b>Case 6</b>	<b>Case 7</b>	<b>Case 8</b>
<b>Verktøyet SMART</b>	Spesifikke								
	Målbare								
	Oppnåelige								
	Realistiske								
	Tidsavgrenset								
<b>Verktøyet Subjektiv oppfatning</b>	Er tid krevende								
	Komplekst								
	Har nok teknisk utstyr								
	Er logisk oppbygd								
	Er faglig relevant								
	Er kostnads krevende								
<b>Iverk-Settings-Prosesser</b>	Ovenfra-og-ned								
	Nedenfra-og-opp								
<b>Endrings-Modeller</b>	Prosjektmodellen								
	Forhandlingsmodellen								
	Involveringsmodellen								
<b>Endrings-Ledelses-Strategi</b>	Overbevis.								
	Forplikte								
	Institusjonalisere								

TABELL 5



## Beskrivelse av casene

Før jeg beskriver casene vil jeg sjekke om PULS som verktøy består SMART-testen.

S = Spesifikk

PULS bygger på vedtatte styringsområder som er hentet fra Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Innholdet i PULS er evidensbasert og henviser til rammeplanen.

M = Målbare

Kvalitetskjenningene og de tiltaksbeskrivelsene man lager i PULS settes inn i et system hvor det er fargekoder på de forskjellige nivåene. Avdelingene skårer seg ut i fra oppgitte kriterier på kvalitetskjenningene eller tiltaksbeskrivelsene. Det er enkelt å synliggjøre hvordan avdelingen har skåret seg, og det er målbart.

A = Achievable oversatt til norsk: Oppnåelig

Verktøyet er bygd opp slik at det skal være oppnåelig å nå de kriteriene som er satt inn i kvalitetskjenningene. Når avdelingen er på grønn har de nådd det målet som rammeplanen for barnehagens innhold- og oppgaver forventer at en barnehage skal nå. Det er opp til barnehagen å lage tiltaksbeskrivelser som det er mulig å gjennomføre.

R = Realistiske

Verktøyet er høyst realistisk. Det beskriver hvordan en barnehagen med høy kvalitet skal jobbe.

T = Tidsavgrenset.

Det er mulig å sette inn datoer fra og til når man legger inn / skårer seg i kvalitetskjenningene. Det samme er mulig å gjøre i tiltaksbeskrivelsene.

Ut i fra dette vil jeg si at PULS som kvalitetssikringsverktøy består SMART-testen.

Den enkeltes informants subjektive oppfatning av verktøyet blir beskrevet under hvert enket case.

Under punkt 3. «Trekk ved kommunen» bruker jeg ordet «gjeldsbelastning». For å komme fram til gjeldsbelastningen til den enkelte kommune har jeg brukt denne nettsiden:

<http://www.abcnyheter.no/penger/okonomi/2015/02/23/218270/sa-stor-er-kommunegjelden-der-du-bor>

Databasen Kostra fra Statistisk sentralbyrå (SSB) bringer fram tall for kommunenes langsiktige gjeld, der også pensjonsforpliktelsene er med. Det er så trukket fra de eksisterende pensjonsmidlene, slik at bare udekkede framtidige pensjonsforpliktelser framstår som gjeld. Dette er for øvrig anslag som er avhengige av utvikling i lønns- og rentenivå.

Deretter er det trukket fra kommunenes egne utlån til andre, samt ubenyttede lån.

Da gjenstår netto; det som er kommunenes gjeld.

Videre under samme punkt sier jeg noe om kommunens netto driftsresultat. Kommunen sitt netto driftsresultat viser om driftsinntektene har vært tilstrekkelige til å dekke drifts – og finansutgiftene. Nettodriftsresultatet er dermed en sentral størrelse når det gjelder å bedømme kommunens” økonomiske helsetilstand”. Tallene er hentet fra de foreløpige KOSTRA-tallene for 2014.

## Case 1 (Bamble)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De opplever at verktøyet holder mål. De sier at de «styrer» litt med bruken av det. Med å «styrer» litt med det mener de at for de som ikke er så god med det datatekniske kan det være noen utfordringer.

Hvis man tar i bruke alt som er mulig inne i PULS er det for omfattende og komplekst. De sier at det er viktig å tilpasse bruken av verktøyet til de ulike målgruppene. Det vil si om det er en styrer eller pedagogisk leder som skal inn i programmet og eks. skåre seg.

De syns ikke verktøyet krever mye ressurser for å kunne brukes. Hver og en kan tilpasse det i forhold til sin hverdag og sitt bruk. I dette caset mente de at det heller kan være ressurs sparende å ta i bruk PULS. PULS er «linket» opp mot rammeplanen, og jobben skal gjøres uansett så PULS er med på å organisere den jobben for deg.

### 2. Endrings ledelse

I dette første caset var det toppledelsen som hadde bestemt at PULS barnehage skulle tas i bruk. De har brukt Puls i skolene, og ledelsen ønsket dette verktøyet til barnehagen også. Ønsket om å ta i bruk PULS barnehage kom fra kommunalsjefen, ikke fra styrerne i den enkelte barnehage. Dette viser en ovenfra-og-ned tilnærming.

De startet prosjektet med en «kick-off» - samling hvor både skole og barnehage var samlet. Kommunen invitert med styrerne i de kommunale barnehagene og skoleledelsen. Denne kommunen ville at skolene og barnehagene skulle ta i bruk det samme verktøyet for å ha noe felles å samarbeide om. Ved hjelp av «kick-off» - samlingen fikk kommunalsjefen satt i gang en bevegelse i organisasjonen, og den var med på å mobilisere nedover i organisasjonen.

På «kick-off» samlingen deltok styrer og styrers stedfortreder. De utnevnte en av styrerne til å være prosjektleder videre i prosessen til barnehagene. Denne styreren var ikke så begeistret for verktøyet som kommunalsjefen. Styrerne i barnehagene ønsket å lage egne kvalitetskjenner, og valgte å forkaste de 13 som allerede ligger i løsningen. De har laget kjennetegn som passer til sin kommune. De jobber nå med å utvikle egne, og har brukt såpass lang tid på det at de ikke har kommet i gang med å bruke verktøyet.

Conexus har vært på besøk i kommunen for å gi opplæring til styrerne som gruppe. Hver enkelt styrer kan i tillegg ta kontakt med Conexus for individuell hjelp. Hver styrer fikk i oppgave å gi opplæring til sine pedagogiske ledere.

Det er ikke opprettet en egen PULS koordinator i kommunen, men en av styrerne ble utnevnt til å være prosjektleder. Hver barnehage må selv sette av tid til dette arbeidet innenfor de rammene de har.

Den politiske ledelsen er informert om prosjektet og støtter det.

Ansattes organisasjoner er orientert om prosjektet.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Telemark fylke og har er en administrativ organisasjon med flat struktur. Administrasjonen er organisert i 5 kommunalområder og 2 stabsfunksjoner. Hver kommunalsjef representere rådmannen. Alle virksomheter ledes av en virksomhetsleder.

Det er 14140 innbyggere i kommunen.

Kommunen har ifølge SSB en gjeldsbelastning på 68.063 kr pr innbygger, og en gjeldsbelastning på 96 % av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. minus 0,6 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Case 2 (Kongsberg)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De syns at verktøyet er oversiktlig og lett å bruke. Det har vært noen små tekniske utfordringer, slik som at enkelte har ikke kommet inn der de skal. Enkelte opplever verktøyet som ulogisk oppbygd. De syns det ikke alltid er like logisk hvor en skal legge inn tiltakene. De syns ikke at verktøyet er verken for omfattende eller komplekst. Verktøyet krever tid for å kunne brukes. Det må settes av tid, og noen opplever det som en utfordring. Samtidig sier de at på tross av at det er ressurskrevende er det matnyttig. Noen barnehager sliter med internett forbindelse som gjør at verktøyet blir vanskelig å bruke.

### 2. Endringsledelse

I dette caset var det den politiske ledelsen som hadde bestemt at de skulle jobbe med kvalitetsutvikling, metoden kunne de velge selv. Den administrative toppledelsen valgte PULS barnehage som kvalitetssikringsverktøy. Dette viser at de hadde en ovenfra-og-ned tilnærming.

Oppvekstsjefen hadde tatt i bruk PULS innenfor skoleområdet. Det var ønskelig å ha et felles verktøy for skole og barnehage. Det ble satt i gang en felles opplæring av alle de kommunale styrerne. De private fikk tilbud i andre omgang. Det ble via styrerne at kommuneledelse satte i gang en bevegelse. Nærmeste leder er tett på og følger opp ved bla. å spør etter hvordan det går. Leder har også laget mål og milepælsplan. Styrerne i barnehagen har så igjen lagt milepælsplan i forhold til hvilke kvalitetskjenner de skal være ferdig med til oppgitt tid.

Den politiske ledelsen har bestemt at det skal jobbes med kvalitetsutvikling. Metodikken kunne de velge selv. Denne kommunen valgte PULS som kvalitetssikringsverktøy.

Ledelsen vil bruke PULS som en del av et ledelsesutviklingsprogram.

For å mobilisere nedover i organisasjonen har kommunen laget en opplæringsplan. De hadde opplæring av styrerne først så de pedagogiske lederne. De har stort sett hatt gruppe opplæring, men hvis noen har behov for individuell hjelp hjelper de hverandre eller tar direkte kontakt med Conexus. De sier at de har god støtte i ledelsen, og at den er tett på.

Det er ikke satt av ressurser til en egen PULS koordinator, de må selv ta av den tiden de har til rådighet for å jobbe med verktøyet. Noen ble overrasket over hvor mye tid som går med i

starten til å jobbe med PULS. Når de etter hvert innså dette, og lagde en tidsplan gikk ting bedre.

De har klart å «selge» verktøyet inn til de andre ansatte. Motstanden som har vært har for det meste handlet om tidsressursen som må brukes på det.

De ansattes organisasjoner har vært positive til verktøyet.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Buskerud fylke og styres av en administrasjon som består av en rådmann og 4 kommunalsjefer. En stabsavdeling og 4 tjenesteområder. De kommunale tjenestene er spredt ut på virksomheter med ledere på hver virksomhet. Barnehagene har egne styreere.

Kommunen har 26711 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 56.816 kr pr innbygger, og har en gjeldsbelastning på 84 % av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. minus 0,2 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Case 3 (Sørum)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

Ledelsen mener at verktøyet holder mål. Noen opplever at verktøyet endre seg mye, og at det derfor kan være vanskelig å bruke. Andre mener at det bare er positivt. De syns ikke verktøyet er for omfattende og komplekst. Verktøyet krever tid for å kunne brukes, men ledelsen mener at det ikke tar for mye tid. De sier at det kan være et verktøy som er vanskelig å skulle lære seg på egenhånd. Det er et refleksjonsverktøy derfor fordrer det at en må kunne snakke og reflektere samme med andre når man bruker det.

### 2. Endringsledelse

Politikerne hadde en bestilling til administrasjonen på at de ville bli best. Administrasjonen bestemte etter en anbudsrunde å blant annet ta i bruk PULS som kvalitetssikring verktøy. Dette viser at de hadde en ovenfra-og-ned tilnærming.

Politikerne «bestilte» prosjektet. De spurte administrasjonen: «Hva skal til for å bli landets beste innenfor skole og barnehage?» PULS som kvalitetssikringsverktøy ble et av verktøyene til kommunen for å nå målet.

Som en start på prosessen med PULS har ledergruppa, som består av ansatte både fra skole og barnehage, deltatt i et prosjekt i regi av Conexus som heter Eika. I prosjektet Eika (Evidens Informert KvalitetsArbeid) er man med å utvikler og tester ut modeller for kvalitetsarbeid i henhold til oppdatert forskning på området. Prosjektets hovedmål er å utvikle et nytt teknologisk og metodisk rammeverk for å optimalisere tilretteleggingen for læring og kvalitetsarbeid i barnehage, grunnskole og videregående opplæring. Det er Conexus som leder dette prosjektet.

De barnehagene som ikke er med i prosjektet har leid inn Conexus til opplæring i verktøyet. Kommunen ser på dette prosjektet som en del av et ledelsesutviklingsprogram. Det er flere som har tatt sertifiseringskurset, og disse veileder de andre i organisasjonen.

Det er kommunalsjefen som «eier» prosjektet. Han flagger prosjektet, er tett på og tar aktiv del i implementeringen og oppfølgingen.

For å mobilisere nedover i organisasjonen har kommunen gitt dem opplæring i gruppe, og de kan få så mye individuell opplæring som de ønsker. Conexus er lette å spør, og stiller alltid

opp hvis behov. Toppledelsen og politikerne støtter prosjektet. Barnehagene gir tilbakemeldinger til toppledelsen at den største utfordringen er tidsressursen. Toppledelsen mener at det er satt av nok tid til prosjektet. Barnehagene har en egen rådgiver som server dem i prosjektperioden. Toppledelsen er klar på at dette er et ledelsesverktøy. De som har kommet i gang med bruken av verktøyet ligger ulikt an. Toppledelsen spør seg om det kan være en form for motstand?

Det er ikke satt av egne midler til PULS, det er en del av driften.

De ansattes organisasjoner er aktivt med i prosjektet.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Akershus og Oslo fylke, og styres av en administrasjon som består av rådmannen og 3 kommunalsjefer og en Controller. Controller har med egne virksomhetsledere.

Kommunen har 17089 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 76.565 kr pr. innbygger, og har en gjeldsbelastning på 130% av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. 1,1 % ifølge KOSTRA-tallene.



## Case 4 (Tønsberg)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

Noen har støtt på noen tekniske utfordringer med verktøyet. Dette har blitt rapportert inn til Conexus. De gir tilbakemeldinger på at Conexus er lydhør og viser interesse for de tilbakemeldingene som de gir.

Noen av barnehagene i denne kommunen er også med i EIKA prosjektet. Disse barnehagene har derfor fått mest erfaring så lang med verktøyet. De opplever ikke verktøyet som omfattende eller for komplekst.

I forhold til ressurser så er det tiden som de merker det mest på. Det må settes av tid, og noen opplever dette som en utfordring. Noen pedagoger har gitt tilbakemeldinger på at den jobben som de gjør i forhold til verktøyet er en jobb som uansett må gjøres. De syns det er et godt evaluerings- og refleksjonsverktøy. De bruker kompetansemidlene i kommunen til å finansiere verktøyet PULS.

### 2. Endringsledelse

Den kommunale ledelse hadde et behov for at barnehagene hadde et kvalitetsvurderingsverktøy. Ledelsen i kommunen hadde en presentasjon av PULS for ledelsen i de kommunale barnehagene. Alle styrerne var positive, og sa «ja» til å ta i bruke verktøyet. Styrerne og de pedagogiske lederne har fått opplæring i verktøyet fra Conexus. De har så tatt dette med seg ut til sine barnehager og introdusert assistentene og fagarbeiderne i verktøyet. Toppledelsen er informert om prosjektet, men er ikke direkte deltakere selv. «De vet at vi bruker PULS». De opplever at toppledelsen støtter dem og gir dem «ryggdekning». Nærmeste leder til barnehagene har stor tro på verktøyet, og støtter dem i implementeringsfasen. Da det var topp ledelsen som sa at det var et behov viser dette en ovenfra – og – ned tilnærming.

For å mobilisere nedover i organisasjonen startet de med gruppe opplæring av de øverste lederen i barnehagene. I neste omgang ble det alle styrerne og minimum en pedagogisk leder fra hver barnehage.

Leder for alle barnehagene har gjort en del av den tekniske jobben blant annet ved å registrere alle brukeren slik at styrerne slapp å gjøre denne jobben. Med hjelp fra Conexus har de laget

en milepælsplan. Ut fra denne har igjen hver barnehage laget sin egen milepælsplan. Conexus har vært tilbake til kommunen og hjulpet dem videre da de skulle til å lage tiltak.

Toppledelsen i kommunen blir informert hele veien om prosessen i barnehagene. Personen som er leder for barnehagene har ansvaret for å drive prosessen med implementeringen av PULS.

Utdanningsforbundet var med da PULS ble presentert for de private barnehagene. Dette forbundet var skeptisk, og negativ til at de skulle ta i bruk PULS.

Barnehagene har ikke kommet like langt i prosessen. Informanter spør seg selv om dette kan være en form for motstand?

Informanten min var usikker på om politikerne hadde blitt orientert om prosjektet.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Vestfold fylke, og administrasjon er organisert etter tonivåmodellen. 34 virksomheter og 6 fagenheter er direkte underlagt og rapportere til rådmannen.

Barnehagene er delt inn i virksomheter med virksomhetsledere og en styrer i hver barnehage.

Kommunen har 41.920 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 63.391 kr på innbygger, og har en gjeldsbelastning på 98 % av inntektene. Denne kommunen er på ROBEK-lista. Det betyr at kommunen er registrert i register om betinget godkjenning og kontroll med hjemmel i kommuneloven § 60 nr. 1.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. 1,2 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Case 5 (Øvre-Eiker)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De syns ikke verktøyet er for omfattende eller kompleks. De har ikke kommet så godt i gang. De begrunner dette i at de venter på den nye rammeplanen, og at PULS skal tilpasse seg den. De syns det er litt utfordringer knyttet til kvalitetskjennetegnene. Utfordringene for dem har blant annet bestått i at det er vanskelig å skåre seg selv og vurdere hvor de er. De ønsker å tilpasse verktøyet til sin egen virkelighet.

Når det gjelder ressurser opplever de at det er tidsressursen det går mest utover. De må selv finne tid til å bruke verktøyet innenfor de allerede oppgitte rammene. I perioder når de skal skåre seg, og finne tiltak bruker de veldig mye tid.

Kommunen betaler for verktøyet, den enkelte barnehage må finne tidsressurser innenfor sine rammer. Ledelsen ser på PULS som en del av en kompetanseheving mot å bli en lærende organisasjon.

### 2. Endringsledelse

Det har vært tradisjon i barnehagene for at det har vært litt synsing, litt brukerundersøkelser, litt målinger her og der, og i forhold måling av kvalitet har dette vært subjektivt. Barnehagene ønsket en vurdering av deres kvalitet. Barnehagene ønsket et refleksjonsverktøy, og skolene hadde allerede tatt i bruk PULS. Det ble administrativt bestemt at PULS skulle tas i bruk. Dette viser at de hadde en ovenfra-og-ned tilnærming.

Framdriftsplaner og hvordan de jobber med PULS er en sak som holdes «varm» på styremøtene. Leder for alle barnehagene leder implementeringen via styrerne, og har et overblikk og ser etter muligheter for mer ressurser. Lederen har støtte hos sin nærmeste leder i at de bruker PULS.

Kvalitetsstrategien er politisk forankret. Informanten min var usikker på om politikerne var informert om PULS som verktøy.

For å mobilisere nedover i organisasjonen hadde Conexus en hel dag med alle styrerne og noen pedagogiske ledere for å gi dem opplæring i verktøyet (Gruppeopplæring). Styrerne har gitt opplæring til sine pedagogiske ledere. Hvis den enkelte har behov kan den ta direkte kontakt med Conexus for veiledning / hjelp. De har også gjort det slik at leder for alle

barnehagene tar imot eventuelle spørsmål / utfordringer fra den enkelte barnehage. Leder tar så det opp med Conexus.

Styrene har laget en framdriftsplan. Her har de bla bestemt at hver barnehage skal skåre seg på 4-5 kvalitetskjenntegn innen en dato (Styrene har blitt enige om 2 like kvalitetskjenntegn som alle skårer seg først på, de 2-3 andre velger de selv hvilke skal være.) Hver barnehage skal lage 2-3 tiltak innenfor hvert kvalitetskjenntegn innen en bestemt dato.

Det er ikke satt av en egen PULS-koordinator. Barnehagene må selv prioritere sin bruk av tid på dette. Kommunen har laget en egen kvalitetsstrategi, og de har valgt å bruke PULS som et verktøy for å heve kvaliteten.

Informanten min var usikker på hvor delaktig og informert de ansattes organisasjoner er.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Buskerud fylke, og styres av en rådmann og 6 seksjonsledere. Skole- og barnehage seksjonen har en egen skole- og barnehagesjef.

Kommunen har et innbyggertall på over 18.000.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 67409 kr pr. innbygger, og har en gjeldsbelastning på 111% av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. minus 0,3 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Case 6 (Kongsvinger)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De opplever ikke verktøyet som for omfattende eller kompleks. De syns at verktøyet er bra, og at for dem er det refleksjonene som er det viktigste.

Er det ting de lurer på med verktøyet lager de liste på dette og tar det opp med Conexus.

De syns ikke at verktøyet krever for mye ressurser for å kunne brukes. De har valgt at det bare er de pedagogiske lederne som har skrive- og lesetilgang.

De har nok brukt mer tid enn nødvendig på å analysere NÅ-situasjonen.

Det er ikke satt av egne midler til prosjektet, men de økonomiske utgiftene blir delt mellom barnehagene.

### 2. Endringsledelse

Det var den administrative ledelsen i kommunen som tok initiativet til å presentere PULS, og kjøpe det inn. Skolene var kjent med verktøyet (rapporterings delen), og derfor ble det naturlig å ta det i bruk i barnehagene også. Dette viser en ovenfra-og-ned tilnærming. Ovenfra-og-ned tilnærmingen her tenker jeg er en «light» versjon sammenliknet med de andre casene. Dette fordi barnehagene så at de hadde et behov, som ble meldt ifra oppover i organisasjonen. Dette ble tatt tak i, og til og med rådmannen ble engasjert i å få dette til. Det kommer fram i intervjuet at det jobbes med å få med «leddene» i mellom rådmannen og styrer i barnehagen.

Det overordnede målet for oppvekst i kommunen er «tidlig innsats». Barnehagene har kjent på utfordringen «hvordan klare å dokumentere innenfor barnehagefeltet?» Skolene har brukt PULS som et rapporteringsverktøy en stund. Barnehagene ble presentert for verktøyet, og kommunen kjøpte det inn for et par måneder senere. Kommunen hadde et «stort» personalmøte for alle barnehagene hvor også rådmannen var tilstede, her ble PULS barnehage presentert.

Styrerne og de pedagogiske lederne fikk opplæring i verktøyet først. De pedagogiske lederne har ansvaret for å lære opp de andre på sin avdeling. I tillegg til den første opplæringene har de hatt oppfriskningskurs.

I denne kommunen mente de at det var viktig å forankre igangsettingen av PULS i toppledelsen derfor var rådmannen med på det «store» personalmøtet. Usikker på om alle «leddene» nedover i organisasjonen er like informert som rådmannen.

Barnehagene i denne kommunen er veldig selvstendige, og opplever at de har full tillit hos sin nærmeste leder. Enhetsleder holder «trykket oppe», og er god til å følge opp i implementeringsfasen.

Det ble satt ned ei arbeidsgruppe som skulle lage forslag til kvalitetskjenne tegn innenfor kommunens fokusområder. Styrene i den enkelte barnehage representerer styringsgruppa.

For å få med de andre nedover i organisasjonen ble rådmannen med på det «store» personalmøtet. Det var styrene og de pedagogiske lederne som fikk den første opplæringen i verktøyet. Den enkelte kan selv ta kontakt med Conexus hvis det er behov for hjelp / veiledning. De opplever at det er enkelt å komme i kontakt med Conexus.

Når det gjelder ressurser er det en prioriteringssak. Styrer i den enkelte barnehage har ansvaret for å sette av tid. Det er bestemt at det skal jobbes med PULS og den pedagogiske plattformen. Dette er temaer som går igjen på styrermøtene og personalmøtene.

Noen ansatte var veldig skeptiske til verktøyet i begynnelsen. Denne skepsisen er nå borte. De jobber med å få de ansatte bevisste sin egen praksis, og viser dem hvilken nytteverdi verktøyet kan ha når det jobbes med refleksjon.

Informanten min var usikker på hvor mye de ansattes organisasjoner er informert om prosjektet.

Den politiske ledelsen er informert om prosjektet.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Hedmark fylke, og er en to-nivå modell kommune hvor det er en rådmannen på topp med 3 kommunalsjefer innenfor oppvekst, helse og samfunn.

Barnehagene har egne enhetsledere. Kommunen har 17.881 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 84.051 kr pr. innbygger, og har en gjeldsbelastning på 130 % av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. 1,3 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Case 7 (Skien)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De opplever ikke verktøyet som for omfattende eller kompleks. Verktøyet holder mål i forhold til hva de driver med.

De mener at verktøyet ikke krever for mye ressurser for å kunne brukes. Kommunen har ansvaret for å sette opp mål og tidsplaner. Styrene henter ut opplysningene fra verktøyet, og de pedagogiske lederne har ansvaret for å skrive inn hvor de skårer seg, og skrive inn tiltakene.

Tilbakemeldingene fra de pedagogiske lederne er at den største utfordringen er å ha tid til PULS. Samtidig som de gir tilbakemeldinger på at de er motivert til å gjøre jobben.

De økonomiske utgiftene til prosjektet må barnehagen ta innenfor sine rammer. Informanten min mente at barnehagene hadde nok menneskelige ressurser til å klare å gjennomføre PULS.

### 2. Endringsledelse

Ledelsen i kommunen tok initiativet til å ta i bruk PULS barnehage. De hadde gode erfaringer med PULS i skolen. Styrene ble presentert for PULS barnehage før de ble kjøpt inn. Styrene var positive til verktøyet. Dette var en ovenfra-og-ned tilnærming.

Da barnehagene ved styrene og rådgiverne ble presentert for barnehage løsningen likte de det. Kommunen har laget en «strategi plan for oppvekst 2013-2016». For å tydeliggjøre barnehagene i denne planen ble det bestemt at barnehagene skulle ta i bruk PULS. De startet prosjektet med opplæring av styrene og administrasjonen

Toppledelsen er positive til prosjektet, det er de som har bestemt at dette skal det satses på. Nærmeste leder støtter sine ansatte i dette prosjektet.

Ledelsen (her: styrene) styrer implementeringen, og har ansvaret for framdriften i sin barnehage. Barnehagene har i sammen valgt å lage sine egne kvalitetsbeskrivelser. (11 stk.) Toppledelsen er tydelig på sine forventninger til barnehagene, og setter tidsfrister. De regner med at det tar minimum 1,5 år (eller mer) for å implementere PULS, og 2 år for å forstå verktøyet.

Kommentar fra informanten i forhold til implementeringsfasen: «Vi må gå i takt, ikke nødvendigvis likt».

For å mobilisere nedover i organisasjonen fikk styrerne den første opplæringen i verktøyet. De hadde en dag sammen med Conexus hvor teorien bak PULS og bruken av verktøyet ble presentert. Etter dette har det vært ei samling med alle de pedagogiske lederne. Assistentene og fagarbeiderne er informert om PULS, men har ikke fått opplæring dette ligger på pedagogisk leder nivå.

To personer fra skolen er superbrukere på PULS, og er ressurspersoner inn mot blant annet barnehagene hvis det er behov for veiledning.

De opplever god støtte fra topp ledelsen i kommunen. Conexus er enkel å kontakte, og de får rask tilbakemelding på eventuelle spørsmål / utfordringer som dukker opp.

Det er ikke en egen PULS koordinator. Å jobbe med PULS barnehage er en del av jobben til de pedagogiske lederne. Barnehagene skal drive med barnehageutvikling, og PULS er et verktøy i denne jobben.

De ansattes organisasjoner er positive til verktøyet. De var med på den første presentasjonen, og de er positive til barnehageutvikling. De er skeptiske til det datatekniske. Enkelte barnehager har ikke trådløst internett, og noen har dårlig med datautstyr. De støtter også de barnehageansatte i utfordringene knyttet til tidsressursen.

Politikerne er informert om hensikten og formålet vedrørende PULS barnehage. Dette er administrativt initiert.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Telemark fylke, og har fire kommunalområder: Helse og velferd, Oppvekst, Byutvikling, drift og kultur og NAV. Hver av disse har en kommunalsjef som rapporterer direkte til rådmannen. I tillegg er det 6 stabsfunksjoner som også rapporterer direkte til rådmannen. Kommunalsjef for oppvekst har 2 fagsjefer under seg.

Kommunen har 53.745 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 75.487 kr pr. innbygger, og har en gjeldsbelastning på 111 % av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. 2,1 % ifølge KOSTRA-tallene.



## Case 8 (Drammen)

### 1. Subjektiv oppfatning av verktøyet

De syns at verktøyet kan være for omfattende og kompleks. De mener at for å kunne bruke verktøyet må du ha datakunnskaper. Det avhenger av kompetanse til de ansatte, derfor stiller de spørsmål ved hvor brukervennlig det er. Prosjektledelsen lager liste med de utfordringene som dukker opp underveis knyttet til verktøyet. Ledelsen tar så dette opp med Conexus. Prosjektledelsen har også utarbeidet et eget støttemateriell til verktøyet.

Verktøyet krever ressurser for å kunne brukes. En er avhengig av den enkeltes IKT kompetanse. De må vite hvordan man gir tilganger, hvordan man skriver ut og ikke minst hvordan man presentere det for sine medarbeidere.

Prosjektet har både menneskelige og økonomiske ressurser tilgjengelige. Prosjektgruppa har egne midler satt av til dette, de jobber kun i prosjektet og har tid til å konsentrere seg om implementeringen.

### 2. Endringsledelse

Det var toppledelsen som bestemte at de skulle at i bruk PULS som kvalitetssikringsverktøy. Skolen brukte det, og de så nytteverdien i det. Dette viser en ovenfra-og-ned tilnærming.

Kommunen har et eget prosjekt gående hvor målet er å bli «Norges beste barnehage». Det er satt ned en egen prosjektgruppe med 4 stk i prosjektledelsen. Utdanningsdirektøren har bestemt at verktøyet PULS skal være en del av kvalitetshevingen i barnehagene.

Prosjektgruppa har ansvaret for iverksettingsprosessen, og de startet med 10 pilot barnehager.

Prosjektledelsen opplever det som veldig positivt at de startet prosjektet med bare noen utvalgte pilot barnehager. Disse barnehagene er nå ressurser for de andre barnehagene som skal i gang.

For å mobilisere nedover i organisasjonen fikk prosjektledelsen i sammen med styrerne fra pilotbarnehagene den første opplæringen fra Conexus. Alle barnehagene i denne kommunen er delt inn i 3 forskjellige soner. Tre av pilot barnehagene skal så lære opp de andre barnehagene innad i sin sone. De vil videre danne nettverk og møteplasser i de ulike sonene for å komme videre i programmet.

Prosjektledelsen har også ansvar for opplæringen i organisasjonen. De har innført en «drop-in» dag i måneden som skal handle om PULS. De som har behov for hjelp / veiledning har muligheten til å komme innom prosjektledelsen denne dagen. De skal i tillegg i den videre prosessen danne nettverk og møteplasser i de ulike sonene for å komme videre i programmet.

Toppledelsen støtter prosjektet.

De har brukt mye tid på å lage sine egne kvalitetskjenner, da de opplever at det som ligger der er for «fjernt» i fra deres barnehagehverdag. De har brukt tid på å «ta det ned». De opplever støtten fra Conexus som mer teoretisk enn praktisk.

Den enkelte styrer har opplevd noen utfordringer / motstand blant de ansatte. Prosjektledelsen ser behovet for viktigheten av at det forankres hos styrerne.

De ansattes organisasjoner har vært positive. Forbundene ble invitert med da de hadde en «kick-off» hvor PULS ble presentert for pilot barnehagene.

### 3. Trekk ved kommunen

Kommunen ligger i Buskerud fylke, og styres etter en tonivå-modellen: rådmannsnivået med rådmann, seks direktører, informasjonssjef og to seksjoner. På virksomhetsnivået er det 47 virksomheter.

Kommunen har 67.129 innbyggere.

Kommunen har en gjeldsbelastning på 88.124 kr pr. innbygger, og har en gjeldsbelastning på 139 % av inntektene.

Kommunen sitt netto driftsresultat for 2014 kom på ca. 2,8 % ifølge KOSTRA-tallene.

## Kapittel 6

I dette kapitlet vil jeg antyde hva jeg har funnet. Jeg vil verdsette hvert case ut i fra hvordan jeg har analysert dem ved hjelp av kryss. Ut ifra de funnene jeg presenterte i kapittel 5 vil jeg trekke ut essensen.

Temaet for denne oppgaven er realisering av kvalitetssikringsverktøy. Problemstillingen min er: «Hva er det som kan forklare hvorfor noen lykkes, og andre ikke med implementering av PULS barnehage». For å finne svar på denne problemstillingen har jeg valgt meg ut to uavhengige variabler:

- 1) Trekk ved verktøyet
- 2) Endringsledelse

Jeg har videre delt opp «Trekk ved verktøyet» i to: Sett på om selve verktøyet består SMART – testen og informantenes subjektive oppfatning av verktøyet.

Som teori til SMART – testen har jeg tatt utgangspunkt i Tony Bovaird og Elke Löffler (2009) sin bok: «Public management and governance». Dette er nærmere beskrevet i kapittel 4.

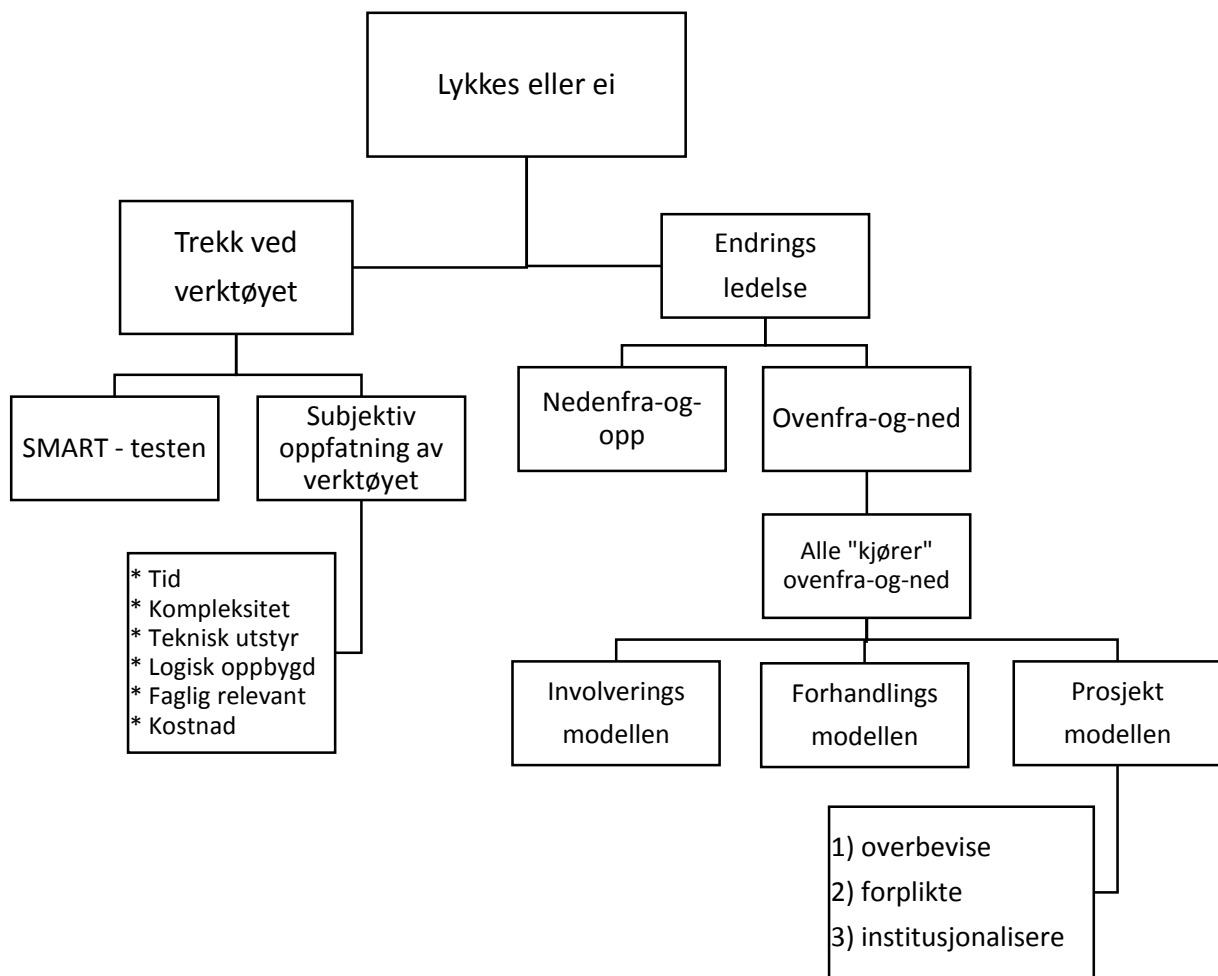
Endringsledelse har jeg valgt å dele i tre: iverksettingsprosesser, endringsledelses modeller og endringsledelses strategi.

Som teori til iverksettingsprosesser har jeg tatt utgangspunkt i Audun Offerdal (2005) sin artikkel: «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?»

Som teori til endringsledelses modeller har jeg tatt utgangspunkt i artikkelen til Harald Baldersheim og Morten Øgård (1997): «Omstillingsledelse i kommunene – arena for den politiske fornuft».

Og som teori til endringsledelses strategi har jeg tatt utgangspunkt i Noel M. Tichy og Mary Anne Devanna (1990): «The transformational leader, the key to global competitiveness».

Dette kan illustreres i utvidet modell av figur 3:



FIGUR 4, UTVIDET ANALYSE MODELL

Jeg har nå kategorisert all den dataen som jeg har samlet inn. Jeg har intervjuet 11 personer som igjen representerer 8 kommuner / case. Som beskrevet i kapittel 3 er det bare personer i toppledelsen jeg har intervjuet. Det er en av de svake sidene med denne oppgaven. Det ideelle hadde vært om jeg hadde fått intervjuet både førskolelærere, fagarbeidere og tillitsvalgte. Hadde jeg fått truffet et bredere utvalg av de som jobber i barnehagene hadde jeg kanskje fått et mer riktig bilde av hvordan de opplever implementeringen.

Denne kvalitative undersøkelsen er kun så god som de dataene jeg har klart å samle inn. Dataene kommer fra en kilde, her flere informanter. Dataenes gyldighet er sterkt avhengig av disse informantenes tilbakemeldinger. Validering innebærer også en kritisk drøfting av informantens vilje til å gi riktig informasjon. Det er alltid en viss sjanse for at informantene ikke formidler den sanne informasjonen. Jeg kan ha truffet dem på en dag hvor de er «oppriktig lei av» PULS, eller på en dag hvor de opplever PULS som et fantastisk verktøy. Det kan også være at de ikke vil fortelle sannheten på grunn av respekten overfor sin leder eller de nedover i organisasjonen. Informanter kan ha interesser som kan lede dem til å lyve.

Jacobsen (2005) sier at kommer data fra førstehåndskilder, det vil si personer som refererer til en hendelse de selv har vært med på, eller en opplevelse de selv har hatt, eller kommer informasjonen fra andrehåndskilder, det vil si personer som forteller videre noe andre har fortalt dem? Tradisjonelt har vi større tiltro til kilder som er nær det fenomenet som beskrives. Jo lengre bort fra fenomenet respondenten kommer, jo mer må man basere seg på det andre har fortalt. Det kan medføre at informasjon farges og vris i større grad enn hvis vi får informasjon direkte fra en førstehåndskilde.

I tabellen nedenfor har jeg oppsummert variasjonene i de 8 casene. Som det går fram av tabellen, og som jeg har beskrevet i kapittel 5 side 47 består PULS SMART – testen. Dette har jeg illustrert ved å sette et kryss under hvert case i forhold til punktene i testen.

X = Ja

(X) = innslag av

= tom rute betyr Nei

Tabell oversikt over casene

	De uavhengige variablene	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6	Case 7	Case 8
<b>Verktøyet SMART</b>	Spesifikke	x	x	x	x	x	x	x	x
	Målbare	x	x	x	x	x	x	x	x
	Oppnåelige	x	x	x	x	x	x	x	x
	Realistiske	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tidsavgrenset	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Verktøyet Subjektiv oppfatning</b>	Er tid krevende		x	x	x	x			x
	Oppfattes komplekst	x							x
	Har nok teknisk utstyr	(÷IKT kunnskaper)	(÷IKT + internett)	x	x	x	x	(÷trådløst ternett)	(÷IKT kunnskaper)
	Er logisk oppbygd		x	x	Tja	Tja	x	x	
	Er faglig relevant	x	x	x	x	x	x	x	x
	Er kostnads krevende								
<b>Iverk-Settings-Prosesser</b>	Ovenfra-og-ned	x	x	x	x	x	x	x	x
	Nedenfra-og-opp						(x)		
<b>Endrings-Modeller</b>	Prosjektmodellen	x	x	x	x	x	x	x	x
	Forhandlingsmodellen			(x)					(x)
	Involveringsmodellen								
<b>Endrings-Ledelses-Strategi</b>	Overbevise.	x	x	x	x	x	x	x	x
	Forplikte		x				x	x	x
	Institusjonalisere								

TABELL 6, VERDISSETTING

X = Ja

(X) = innslag av

□ = Nei

## Trekk ved verktøyet

### **SMART - testen**

Etter å ha tatt SMART-testen på verktøyet, og det viser seg at den består testen kan vi se bort i fra denne variabelen. Denne har ingen forklaringskraft.

### **Subjektiv oppfatning av verktøyet**

Hvis jeg så går videre til den subjektive vurderingen av verktøyet finner jeg noen variasjoner.

*Sagt om verktøyet: «PULS er oversiktlig og lett og bruke.»*

### **TID:**

I 5 av de 8 casene sier informantene mine at det er tidkrevende. I en ellers hektisk barnehagehverdag opplever de som jobber med PULS verktøyet at det tar tid. Selv om de fleste informantene mine jobber i toppledelsen har de gitt meg tilbakemeldinger på at de selv synes det tar tid å jobbe med det, og ikke minst å sette seg inn i det og forstå det. De har også sagt at de igjen får tilbakemeldinger fra barnehagene (styrerne og/eller de pedagogiske lederne) på at det er tidkrevende. Av de som sa at det ikke var tidkrevende var det en av informantene som sa at det var ressurs sparende å bruke PULS. De henviste da til den faglige delen, og at barnehagene uansett skal drive med pedagogisk utviklingsarbeid.

*«Det må settes av tid i den enkelte barnehage.»*

### **TEKNISK UTSTYR:**

Av de 8 casene var det 4 stk som opplyste at en av grunnene til at iverksettingen ikke er kommet ordentlig i gang kan være på grunn av manglende IKT-kunnskaper til de som skal skåre seg / jobbe med PULS. Det kan også være på grunn av dårlig internett forbindelse. Enkelte barnehager har eksempel ikke trådløst internett.

*«Vi har hatt problemer med internett forbindelsen.»*

## LOGISK OPPBYGD:

Halvparten synes at verktøyet er logisk oppbygd. 2 stk synes at det kan være vanskelig å forstå, men de lurte på om det kunne ha sammenheng med manglende IKT-kunnskaper hos dem som jobber med PULS. I de to siste casene opplyste de at de synes det ikke var logisk oppbygd i det hele tatt.

*«Selv om vi har hatt startvansker, så er PULS kommet for å bli.»*

## FAGLIG RELEVANT

Alle sier at PULS barnehage er faglig relevant.

*«PULS er mer «matnyttig» enn ressurskrevende»*

## KOSTNADSKREVENDE

Alle sier at PULS barnehage ikke er kostnadskrevende. Informantene sier at i kroner og ører er PULS barnehage ikke et kostnadskrevende verktøy å anskaffe seg.

Samlet sett ut i fra den subjektive oppfatningen kan det se ut til at tidsressursen og det tekniske utstyret har en forklaringskraft i forhold til iverksettingsprosessen.



## Endringsledelse

### Iverksettingsprosesser

I alle de 8 casene er det en ovenfra – og – ned iverksettingsprosess. Alle gir tilbakemelding på at det er enten administrativt bestemt, eller at politikerne har «bestilt» en igangsetting.

I case 6 kom det fram at barnehagene så at det var et behov for et refleksjonsverktøy som det ble meldt ifra om oppover i organisasjonen. Toppledelsen tok tak i den tilbakemeldingen, og jobbet videre med den. Dette er det eneste caset hvor jeg får tilbakemelding på at det startet med et ønske fra ledelsen i barnehagene.

### Endringsmodeller

Videre i denne prosessen har jeg sett på hvilken / hvilke endringsmodeller de ulike casene anvender. I følge Baldersheim og Øgård (1997) bør hele spekteret av modellene tas i bruk, og dra veksler på hverandre.

Det viser seg at alle tar i bruk prosjektmodellen, og to av casene har i tillegg innslag av forhandlingsmodellen. I følge artikkelen til Baldersheim og Øgård (1997, side 365): «den kombinasjonen av endringsmodeller som kan knyttes til fremgangsrik omorganisering, er prosjektmodellen pluss forhandlingsmodellen».

Case nr. 3 og 8 har i tillegg innslag av forhandlingsmodellen, dette viser seg i blant annet at fagforeningen er aktivt med i prosjektet og at bygging av arenaer hvor man jobber med prosjektet er i gang.

### Endringsledelses strategi

Da det viser seg at alle jobber med en ovenfra – og – ned prosess, og alle bruker prosjektmodellen har jeg videre sett på om casene jobber slik Tichy og Devanna (1990) sier at en ledelsesmessig skal jobbe for å lykkes.

Som beskrevet i kapittel 4 er det tre punkter Tichy og Devanna (1990) kommer med på hvordan lede iverksettingsprosessene effektivt:

- 1) Overbevise de ansatte om at det er behov for å bruke PULS som verktøy. Rekognosere behovet for forandring.

- 2) Skape en bevegelse, og forplikte til endring. Få til en likevekt mellom behovet for stabilitet og behovet for endring.
- 3) Institusjonalisere endringene. Skape nye roller og arbeidssett.

I alle casene sier de at de har brukt tid på overbevise om behovet for PULS, de har gitt tilbakemelding på at styrerne og de pedagogiske lederne (i noen kommuner var de med på introduksjonen) rask ble «tent» på å ta i bruk verktøyet. Hvordan overbevisningen / introduksjonen overfor resten av personalet har gått ute i den enkelte barnehage vet jeg ikke.

I halvparten av casene har de i tillegg jobbet med å få de ansatte til å forplikte seg til en endring i organisasjonen. Dette har de gjort blant via milepælsplaner, de har blitt enige om datoer som de skal ha skåret seg innen, og for når de skal ha laget tiltaksbeskrivelser og hvor mange. Toppledelsen har tydelige forventninger til at barnehagene jobber med PULS, og at det blir jevnlig tatt opp på styremøter og personalmøter. I tillegg har de som har fått opplæring forpliktet seg til å lære opp de andre barnehagene som ikke ennå har fått opplæring.

Ut ifra intervjuene kan jeg ikke se at noen har institusjonalisert endringene eller klart å lage nye rollesett.

*«Verktøyet krever at noen holder i det, og noen må stå bak og «pushe» på.»*

*«Har det vært motstand blant de ansatte? Det har vært forskjellig, det kommer an på hvordan styreren «selger» det inn til resten av personalet.»*

*«Det er et refleksjonsverktøy, så en bør kunne snakke med andre som bruker det for å nyttiggjøre seg det.»*

*«Vil du implementere noe, må du holde «trykket» oppe.»*

*«Viktig å gå i takt, ikke nødvendigvis likt.»*

*«Ønsker med bruk av PULS og «løfte» barnehagene over taket for at de kan kikke ned på sin egen organisasjon.»*

## Hva har forklaringskraft?

Hva kan så forklare hvorfor noen lykkes og andre ikke med å implementere PULS barnehage?

Å skulle iverksette eller implementere et kvalitetssikringsverktøy i en organisasjon tar tid.

Tidsressursen, mangel på teknisk utstyr og at det ikke er logisk oppbygd er tre variabler som peker seg ut i forhold til den subjektive vurderingen av verktøyet.

Det er ikke verktøyet det er noe galt med. SMART – testen forsterker den subjektive oppfatningen av PULS.

Case 8 understreker at det kreves ressurser for å igangsette PULS barnehage. De lykkes fordi de har en egen prosjektledelse som har ressurser til blant annet å jobbe med PULS. Til tross for at den ledelsesmessige forankringen er svak lykkes de.

Disse casene viser at utfordringene handler mest om iverksettingen, og hvilke strategiske valg de tar.

I alle casene kjører ledelsen en ovenfra – og – ned prosess. Case 6 har innslag av nedenfra – og – opp prosess. Barnehagene her ønsket et verktøy som kunne hjelpe dem med å systematisere arbeidet i barnehagen. Da barnehagene ble presentert for PULS så de at dette var et verktøy de hadde tro på. Med det som utgangspunkt ble det lettere å overbevise de ansatte, og få de til å ta i bruk PULS.

Baldersheim og Øgård (1997) poengterer viktigheten av at de tre modellene skal dra veksler på hverandre. De ulike modellene (prosjekt-, forhandlings- og involveringsmodellen) skal brukes i de ulike delene av prosjektet. Casene viser at de kun anvender prosjektmodellen, mens to av casene har innslag av forhandlingsmodellen.

Casene har ikke klart å ta de rette ledelsesmessige strategiske valgene. Det er ingen av dem som klarer å dekke stegene til Tichy og Devanna (1990). De har ikke klart å verdisette PULS.

*Judge a person by their questions, rather than their answers.*

*Voltaire*

## Kapittel 7

### Konklusjon

I følge NOU 2012 «Til barnas beste» defineres det overordnede kvalitetsbegrepet for barnehager slik: «Kvalitet er helheten av egenskaper en barnehage har, som vedrører barnehagens evne til å tilfredsstille barnas, foreldres og samfunnets uttalte og underforståtte behov.»

«Med et godt verktøy er halve jobben gjort». Det stemmer kanskje i en del sammenhenger, men når en jobber med å utvikle kvalitet i barnehagen stemmer det definitivt ikke, uansett hvor godt verktøyet i seg selv er. Kvalitetsarbeid er komplekst. Michael Fullan (2013) sier det slik: "A tool is only as good as the mindset using it, so it is not enough to align ideas on a paper; "you need to know what you are doing and it comes from how you think and how you act together with other people"."

Kompetanse og motivasjon til de som bruker PULS er med andre ord helt sentrale hvis en ønsker maksimalt utbytte av verktøyet.

Denne oppgaven, ut i fra de casene jeg har studert, viser at iverksetting av nye verktøy er risikoen for ikke å lykkes fortsatt stor. Det viser seg at i enkelte barnehager sliter de med IKT-kunnskap og IKT-verktøy. Ut fra egne erfaringer er det «typisk» at barnehagene kommer sist i rekka med å få nytt eller fornye seg innenfor IKT. Det å sette av tid til å jobbe med IKT, eller å ha en egen IKT ansvarlig i barnehagen har ikke blitt vanlig i barnehagene før i den siste tiden.

Jeg vil også anta at etter å ha studert disse casene henger mye av den «frustrasjonen» med å skjønne verktøyet, eller å få det til sammen med manglende IKT-kunnskap. Videre viser også casene at det handler mye om hvordan ledelsen jobber. Jeg tenker da både på toppledelsen i kommunen, men også styrerne og de pedagogiske lederne i den enkelte barnehage.

Alle «kjører» en ovenfra – og – ned prosess, alle jobber ut ifra prosjektmodellen, men ingen følger opp strategiene for ledelsesendring.

## Hvordan jobbe med iverksetting av PULS

Når man skal gjennomføre et endringsarbeid, er det stort behov for en kvalitativ god ledelse, og det er kritisk viktig at styreeren deltar aktivt og engasjerer seg. I ledelses prosessen er hensikten å gi inspirasjon og påvirkning gjennom klare kollektive mål for organisasjonen.

Det som en leder fronter som viktig, vil også de ansatte vektlegge i sitt arbeid. Det finnes selvsagt unntak. Særlig gjelder dette om det finnes konflikter i personalet. Slike konflikter har en tendens til å bli tydelige når endringsarbeid settes i gang. Det kan utløse motstand eller likegyldighet i personalet, som bremser effekten av endring (Roland 2012). Det kan i noen tilfeller utvikle seg til at deler av personalet automatisk bli imot lederen for en sak. I slike tilfeller kan det være vanskelig for lederen å påvirke til involvering, dersom det finnes konflikter før endringsarbeidet skal settes i gang, er det viktig at det ryddes opp i dette i forkant. Endringsarbeid vil ha dårlige vilkår i organisasjoner som er preget av konflikter og uenighet. Er det for mange distraksjoner i organisasjonen under endringsarbeid, vil trolig iverksettingsarbeidet bli skadelidende.

Forutsetninger for gode endringsprosesser er at de er lystbetonte. Endringsarbeidet vil være lystbetont for personalet hvis de er forberedt på at de:

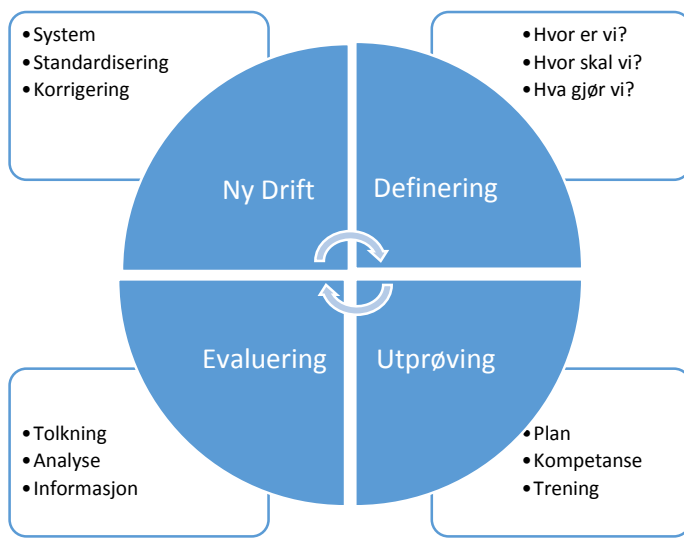
- vil trenge felles begreper og felles forståelse av prosessens behov og mål.
- har innarbeidet gode rutiner for å lære av hverandre.
- har kunnskap om at kompetanseutvikling kan skje gjennom ulike handlinger i praksis.
- har en felles forståelse av hva som er verdifullt i deres barnehage.
- at prosjektledelsen forstår at motstand er naturlig, og at den forandrer seg i de ulike fasene i endringsprosessen.

Hvis det skapes rom og tid for refleksjon, kan handlingsendringen over tid medføre en holdningsendring.

## Hva gjør vi / bør vi vi gjøre i Marnardal?

For å lykkes med iverksetting av PULS må man ha gode prosesser. I løpet av prosessen må man være seg bevisst hvem som skal «kobles» på når. Når skal kun ledelsen delta og når skal de pedagogiske lederne være med, og når skal resten av personalet «kobles» på? Ved hjelp av en milepælsplan kan man få en oversikt over den prosesser man skal igjennom.

I selve arbeidet med PULS er DUEN en modell man bør arbeide etter.



**FIGUR 5, DUEN: EN MODELL FOR ENDRINGSPROSESS. MODELLEN ER HENTET FRA «ENTUSIASME FOR ENDRING I BARNEHAGEN» MOSTAD, SKANDSEN, WÆRNESS OG LINDVIG, GYLDENDAL 2013.**

En 12 punkt liste kan hjelpe oss i selve prosessen med å få iverksatt PULS:

1. Spesifikt mål med prosessen.

Definer hva som er hensikten med prosessen. Hos oss vil hensikten være å øke kvaliteten i barnehagene i Marnardal. Når hensikten er beskrevet skal det lages et hovedmål og delmål for prosessen.

Det vil være naturlig at det er lederteamet (styrerne sammen med kommunalsjef) som setter i gang prosessen, og som må ta noen avgjørelser. I oppstarten av iverksettingsprosessen må man være seg bevisst å ha en prosess som begynner nedenfra – og – opp. Ved å se på gapet mellom ønsket og reell virkelighet vil det oppstå kreative løsningsforslag. De ansatte vil føle seg hørt, som igjen fører til at de blir lydhøre. De vil få muligheten til å være med å utforme målet med prosessen slik at de igjen kan se at effekten blir som ønsket.

## 2. Klar sammenheng med overordnet strategi

I denne fasen må de ansatte overbevises om at det er behov for å ta i bruk PULS som kvalitetssikringsverktøy. Vi må overbevise dem om at PULS er en del av ikke i tillegg til alt det andre vi holder på med. På micro nivå, endringsledelsesstrategi, er det resonnementet til Tichy og Devanna (1990) det skal tas tak i. Når man i begynnelsen av prosessen jobber nedenfra må man starte i den enkelte barnehage med en introduksjon til PULS. I oppstarten er det avgjørende hvordan man klare å fram snakke kvalitetssikringsverktøyet på en slik positiv måte at de ansatte ser nytteverdien av å ta det i bruk.

## 3. Prosessens sammenheng med andre prosesser er beskrevet

I overbevisnings fasen må vi vise at PULS er en del av. PULS skal på en måte være «skjelettet» i kvalitetsarbeidet i barnehagen, eller det du «støtter» deg til. Jobber man for eksempel med prosjektet «like muligheter» kan prosessene i dette prosjektet som vi allerede holder på med skrives inn og synliggjøres i PULS.

## 4. Beskrivelse av nå-situasjonen

I beskrivelse av nå-situasjonen er det den enkelte avdeling i barnehagene som skal «kobles» på. I introduksjonsfasen av PULS er det de pedagogiske lederne som er tilstede. Det er viktig at de har en forståelse av hva PULS er før de kan ta det med seg ut til sine avdelinger/medarbeidere. En måte å bli kjent med verktøyet på er å kikke på alle de 13 kvalitetskjenne-tegnene som ligger i PULS, og vurdere hvor en selv tror at sin avdeling er. For at avdelingene skal klare å «skåre» seg må de kunne reflektere rundt den jobben de gjør i det daglige. Ved hjelp av en milepælsplan må ledelsen ha satt ned tidsfrister for når alle skal ha «skåret» seg på kvalitetskjenne-tegnene. Denne fristen bør ikke være for langt fram i tid, da man ikke bør «dvele» for lenge med beskrivelse av nå-situasjonen.

## 5. Tydelige prosess-steg

Etter at avdelingene har «skåret» seg, skal det tas noen valg. Her kan man velge enten at alle barnehagene tar tak i det samme kvalitetskjenne-tegnet for å si noe om hvordan de vil arbeide for å komme opp på «grønt», eller fortsatt være på «grønt». Eller man tar noen valg internt i den enkelte barnehage. Ledelsen, her styrerne i samarbeid med de pedagogiske lederne, må si

noe om det her. Velger man eksempel å jobbe videre med kvalitetskjenetegnet «lek og læring» blir det her man skal lage tiltak ut i fra. De pedagogiske lederne går så tilbake til sine avdelinger for å jobbe videre med hva de spesifikt skal ha av tiltak på sin avdeling.

Når man har overbevist de ansatte om behovet for endring må vi få dem til å forplikte seg. Som Tichy og Devanna (1990) sier så innebærer det en dobbelt utfordring. Vi må «hekte av» de ansatte fra fortiden, for så å «hekte dem på» framtiden. Når vi skårer oss på kvalitetskjenetegnene er en «rød» barnehage (man har skåret seg nederst på kvalitetskjenetegnet) ikke en dårlig barnehagen. Det er en barnehage som «oser» av omsorg, men de har en 50-talls tenkning. En «grønn» barnehage (man har skåret seg øverst på kvalitetskjenetegnet) ser framover og har en framtidsrettet tenkemåte. Via gode milepælsplaner som vi utarbeider internt i barnehagen kan vi klare å nå de målene vi setter oss. I denne forpliktende fasen vil det oppleves til tider at vi tar «to skritt fram og ett tilbake».

## 6. Relevante indikatorer

Det første man skal gjøre i tiltaksbeskrivelsen er å lage et mål for det tiltaket man har kommet fram til. Hva skal vi måle for å se om målet er nådd? Hvilke indikatorer er gjeldene. De jobber avdelingsvis, og alle skal være med.

En viktig suksessfaktor for at et iverksettingen skal lykkes, er at vi fokuserer på det vi vil endre, samt at vi ikke arbeider med for mange områder samtidig.

Det er de pedagogiske lederne som leder denne prosessen på sin avdeling. Det er viktig at styrer, eller andre fra prosjektledelsen, er tilgjengelige eventuelt blir med på deler av denne prosessen.

## 7. Det stilles spørsmål som er egnet for refleksjon

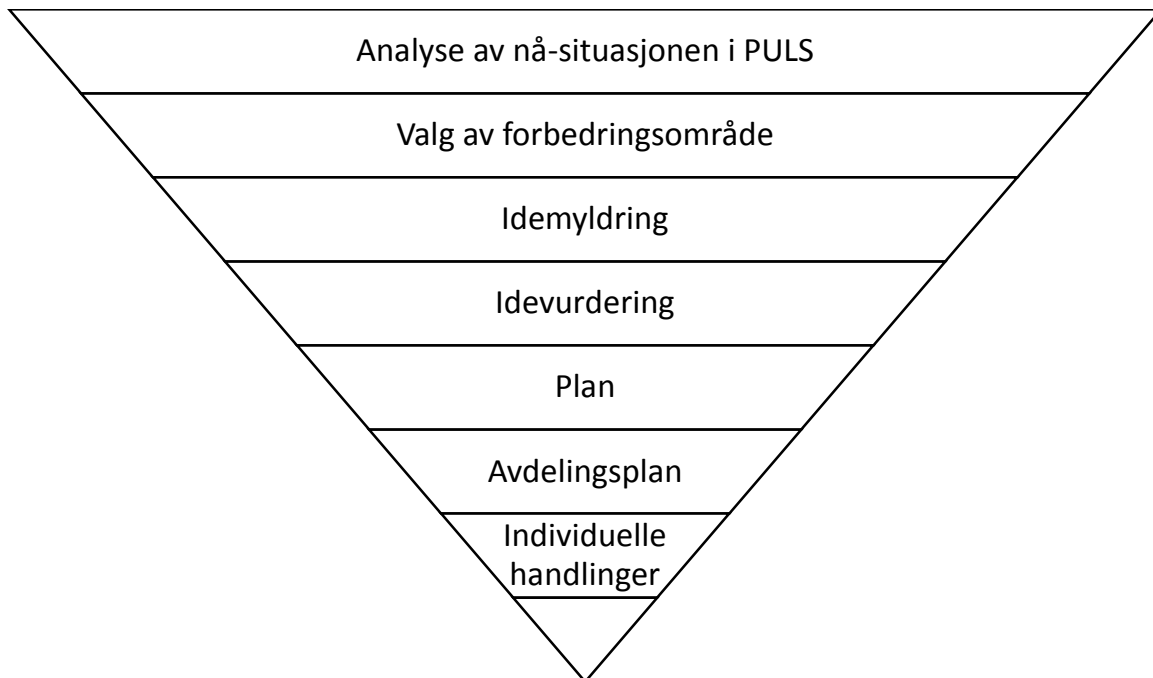
Ved å stille de gode spørsmålene vil man kunne utvide sin refleksjonskompetanse. Videre vil man klare å distansere seg fra seg selv og å søke å se seg selv gjennom «nye» briller.

## 8. Prosessen går i dybden på avgrensede områder

Avdelingsvis jobbes det her med å finne så konkrete tiltak som mulig. Man kan komme fram til et tiltak som eksempel er: «vi legger fra oss mobiltelefonen». Hvis man ser for seg ei



«trakt», så jobbes det nedover og nedover ved hjelp av refleksjon for å komme fram til så konkrete tiltak som mulig:

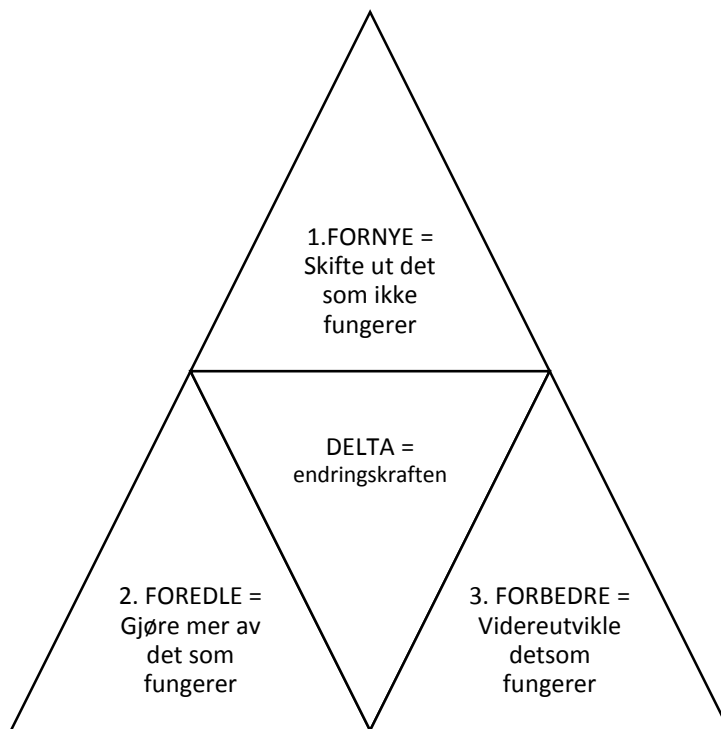


FIGUR 6, «TRAKTEN», TORE SKANDSEN, IMTEC (2013)

De horisontale strekene markerer beslutningspunkter som er forpliktende for hele personalet; dette må personalet kjenne til, fordi det vil markere grenser for omkamper.

## 9. Et handlingsorientert språk

Definer konkrete forbedringspunkter. Hvordan skal det jobbes videre med dette? Hvilke veivalg skal tas, hvilken strategi velger vi? Ved hjelp av DELTA-modellen kan avdelingen velge ut hva, og på hvilken måte de skal jobbe videre.



FIGUR 7, DELTA- MODELLEN «DE 3 F-ER». VIBEKE MOSTAD OG KNUT STANDEN, STIFTELSEN IMTEC (2013)

## 10. Ressurs / økonomi

Med en iverksettingsprosess følger det med noen kostnader. Det ene er at selve verktøyet koster noe i kroner og ører å anskaffe seg. Det andre er at de menneskelige ressursene som brukes i denne prosessen koster. Skal iverksettingen bli bra må vi investere i organisasjonen. Ved å investere i de menneskelige ressursene som trengs for å få dette til, er vi på god vei mot å lykkes med iverksettingen.

Ut i fra tilbakemeldingene jeg har fått fra informantene viser det seg at IKT er et område det satses lite på i barnehagen. Det må være IKT-utstyr tilgjengelig på den enkelte avdeling, og ikke minst så må det være tilgang på internett. IKT-utstyret må være såpass oppdatert at det er enkelt å ta i bruk. I dagens samfunn kreves det at det skal være mulig å koble seg på et trådløst internett. Å ha en IKT-ansvarlig i hver barnehage som kan jobbe både med det tekniske (følge opp at utstyr er i orden), og dataprogrammer må være en selvfølge i dag.

Tid og kostnader henger sammen. Det er viktig at det underveis i prosessen blir satt av tid til å jobbe med PULS. Den enkelte barnehage må få tid til å samarbeide både avdelingsvis, men også hele personalgruppa. I tillegg bør de pedagogiske lederne får tid til å samarbeide sammen med styrerne og prosjektledelsen. Det er prosjektledelsen i samarbeid med styrerne som ved hjelp av en milepælsplan må sette av tid til samarbeid på de ulike arenaene.

Det er prosjektledelsens ansvar å «trekke i trådene», og etterspør hvordan det går. Hva kan barnehagen selv gjøre? Hva må de eventuelt ha av ekstern bistand til? Hvilken form skal denne bistanden ha og hvem skal eventuelt bistå?

De må sørge for å «koble» på de pedagogiske lederne der det er behov.

#### 11. Vurdering av prosessen (metaspørsmål)

Det er viktig og vurdere og evaluere prosessen underveis. Dette for å kunne ha muligheten til å rette opp i eventuelle feil som dukker opp underveis. Spørsmål man kan stille seg selv, og de man jobber sammen med er eksempel: Hva synes dere om denne måten å jobbe i forkant av «PULS-møtene» på? Ble tilstrekkelig informasjon sendt ut på forhånd? Møtte alle forberedt? Klarte avdelingene å beskrive nå-situasjonen konkret? Ble det definert konkrete forbedringspunkter? Ble det konkret avtalt hvordan det skal jobbes videre med dette?

#### 12. Oppfølging av det vi kom fram til i etterkant

Har vi klart å institusjonalisere nye endringer? Har vi klart å korrigere oss? Har vi endret på noen systemer? Er det noe som må avvikles? Er det noe av det vi har kommet fram til som skal inn i planene for barnehagen / driften til barnehage? Eksempel: årsplanen, månedsplanene, ukeplanene?

Evalueringen vil med andre ord danne grunnlaget for både en sideforflytning (fra utvikling til drift), og et blikk framover for å se hva som kan utvikles og avvikles.

Ved valg av metode i iverksettingsprosessen bør man bygge på prosjektmodellen. Denne modellen kan ikke brukes alene, men må suppleres med involveringsmodellen.

I prosjektmodellen er det personer som jobber med blant annet å få klarhet i mål, ansvarfordeling, overholdelse av framdriftsplaner og overvåker prosjektet. Denne modellen er ikke god alene. Ved å supplere involveringsmodellen som metode må man åpne opp for den kreativiteten som er iboende hos den enkelte. Som leder må man håndtere denne kreativiteten

og styre den mot det mål som er satt for prosjektet. Det handler også om å kunne «sette rett dame/mann til rett jobb».

I et endringsprosjekt vil det alltid dukke opp «veiskiller» hvor det å forhandle er viktig. Via forhandlingsmodellen må de tillitsvalgte involveres. De må informeres om prosjektet og dets innhold. De må få tid til å områ seg, og det er viktig å få til en god og åpen dialog i hele prosessen.

*Når John Hattie ble intervjuet i Kristiansand 24.03.15 (Aftenposten 27.04.15) ble han spurt om hvorfor ikke reduksjon av klassestørrelsen har ført til bedre læring. John Hattie svarer da: «Jeg tror vi vet hvorfor effekten er så liten. Der er fordi lærerne ikke endrer måten de underviser på.»*

Det samme gjelder for barnehagen, for å klare å gjøre en endring mot bedre kvalitet må roller avsluttes og nye komme til.

Skal vi få til å institusjonalisere endringene og med det øke kvaliteten i barnehagen må vi få de ansatte til å innse effektiviteten av iverksettingen. Vi må få de ansatte til å innse at det er via de menneskelige ressursene barnehagen utvikler seg. Det er de voksne som jobber i barnehagen det kommer an på i forhold til hvor kvalitativ god barnehagen er.

Det hjelper lite å si: «heldigvis har barnet gått i barnehage», hvis ikke det er en barnehage av god kvalitet.

## Litteraturliste

Baldersheim, Harald og Øgård, Morten (1997): *Omstillingsledelse i kommunene—arena for den politiske fornuft. I Byrkjeflot, Haldor (1997): Fra styring til ledelse (1997)*. Bergen: Fagbokforlaget

Beckford, John (1998): *Quality, A critical introduction*. Routledge London & New York

Bovaird, Tony og Løffler, Elke (2009): *Public management and governance*. London: Routledge

Børhaug, Kjetil; m.fl. (2011): *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget, Bergen

Cameron, Kim S. og Quinn, Robert E.(2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Cappelen Damm Akademiske, Oslo

Cohen, Steven og Brand, Ronald (1993): *Total quality management in government, a practical guide for the real world*. Jossey-Bass Public Administration; 1st edition (April 2, 1993)

Cole, Robert E. og Scott, W. Richard (1999): *The Quality Movement & Organization theory*. Saga publications, inc California

Ertesvåg, Sigrun K. og Roland, Pål (2013): *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk, Oslo

Everett, Euris L. og Furseth, Inger (2012): *Masteroppgaven, hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fullan, Michael (2013): *CHANGE. Making it happen in your school and system. Integrating Technology, Pedagogy and Change Knowledge*. ICSEI Opening conference 03-01-2013

Gotvassli, Kjell-Åge (2013): *Strategisk kompetanseutvikling i barnehage*. Cappelen Damm AS

<http://home.hio.no/hio-lo/present/teori/lo.htm>

<http://kommunal-rapport.no/node/111024>

[http://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskapelig\\_metode](http://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskapelig_metode)

<http://www.abcnyheter.no/penger/okonomi/2015/02/23/218270/sa-stor-er-kommunegjelden-der-du-bor>

<http://www.aftenposten.no/incoming/John-Hattie---Larerutdanning-nesten-ikke-noen-effekt-7995599.html>

<http://www.kenniswerkplaats-rotterdamstalent.nl/wp-content/uploads/2013/03/Fullan.-Change.docx>

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kunnskapsdepartementet (2006): *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.

Mostad, Vibeke, Skandsen, Tore, Wærnes, Jarl Inge, Lindvig, Yngve. (2013): *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk

NOU 2012: 1: *Til barnas beste*

Offerdal, Audun (2005): *Iverksettingsteori - resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel?* i Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering, 3. opplag (2010). Bergen. Fagbokforlaget.

Salamon, Lester M. (2002): *The Tools of Governance: A Guide to the New Governance*. The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. Oxford: Oxford University Press.

Skår, Astrid (2007): *Den store sitatboka*. Kagge Forlag AS

St.meld. nr. 41 (2008-2009): *Kvalitet i barnehagen*

Søbstad, Frode og Kvistad, Kari (2005): *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen Damm

Tichy, Noel M. og Devanna, Mary Anne (1990): *The transformational leader, the key to global competitiveness*. New York: John Wiley & Sons.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: «Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)»

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



### NOTIFICATION FORM

Notification form (version 1.4) for student and research projects subject to notification or license (cf. the Personal Data Act, the Personal Health Data Filing System Act and associated Regulations)

1. Project Title		
Title	Implementering av PULS barnehage	
2. Responsible Institution		
Institution	Universitetet i Agder	Select the institution to which you are affiliated. All administrative levels must be specified. If it is a student project, select the institution to which the student is affiliated. If your institution is not listed, please contact the Data Protection Official for Research.
Section/Faculty	Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	
Department	Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag	
3. Project leader (researcher, advisor)		
First name	Morten	Fill in the name of the person who will have the day-to-day responsibility for the project. In a student project, this will usually be the student's advisor. The student and the advisor must be affiliated with the same institution. If the student has an external advisor, the assistant advisor at the student's place of study may be registered as the project leader. Place of work must be affiliated with the responsible institution, e.g. a department, institute or section.  Please notify us if you change your e-mail address.
Surname	Øgård	
Academic degree	Ph.D	
Position	professor	
Place of work	Universitetet i Agder	
Address (work)	Postboks 422	
Postcode/city (work)	4604 Kristiansand	
Telephone/mobile (work)	38141771 /	
E-mail	morten.ogard@uia.no	
4. Student (master, bachelor)		
Student project	Yes • No ○	Please notify us if you change your e-mail address.
First name	Trine	
Last name	Ruud	
Academic degree	Lower degree	
Address (home)	Fossestøl	
Postcode/city (home)	4534 Marnardal	
Telephone/mobile	90081752 /	
E-mail	trine.ruud@marnardal.kommune.no	

5. Objective		
What is the purpose of the project	Hvorfor sliter kommunene/barnehagene med å implementere PULS barnehage? Jeg ønsker å intervju 8 kommuner som har kjøpt PULS barnehage. Jeg vil stille dem spørsmål som omhandler grunner til at de sliter med å implementere PULS barnehage. Hvorfor PULS? Er det noe galt med verktøyet? Er det manglende opplæring/støttefunksjoner? Motstand fra de ansatte? Får du ledelsesmessig støtte? Er det satt av nok ressurser?	Briefly describe the purpose or theme of the project and/or the research question.  Max. 750 characters
6. Scope		
What is the scope of the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Single institution</li> <li>○ National multicentre</li> <li>○ International multicentre</li> </ul>	In a multicentre study several institutions cooperate on the same project, and personal data is shared
Participating institutions		between the participating institutions.
How will the cooperation be organized? Who will have access to personal data and how will the access be regulated?		
7. Sample		
Describe the sample	Styrere, enhetsledere, kommunalsjefer (oppvekst), faglig rådgivere. Alle innenfor det barnehagefaglige feltet.	The sample refers to those who participate in the study or whom you collect information about, e.g. a representative sample of the population, students with learning difficulties, patients, inmates.
Recruitment and sampling	Jeg vil via Conexus (selger av PULS barnehage) få informanter. Conexus retter en forespørsel til de som har kjøpt PULS barnehage og spør dem om de kan tenke seg å bli intervjuet. Jeg vil få ei "liste" med navn fra dem.	Briefly describe how the sample will be recruited/sampled. The sample can be drawn from registries, such as the National Registry or patient registries, or recruited through a company, a school, a sports organization, your social network, etc. Please specify who will recruit/draw the sample.
Initial contact	Via Conexus vil den første kontakten bli opprettet. Jeg vil så ta kontakt med informantene via mail. Jeg ønsker å besøke 2 kommuner for å foreta intervju, de resterende vil jeg ta via telefon.	Who will establish initial contact with the sample, and how will contact be established?  Read more about this in: What are your Research topic?
Sample age	<input type="checkbox"/> Children (0-15 years old) <input type="checkbox"/> Adolescents (16-17 years old) <input checked="" type="checkbox"/> Adults (18 years and/or older)	
Number of people included in the sample	ca 10 stk	
Will legal adults with reduced capacity to consent be included in the sample?	Yes ○ No ●	Explain why it will be necessary to include legal adults with reduced capacity to consent.



If yes, elaborate		Read more about the inclusion of people with reduced capacity to consent.
-------------------	--	---

## 8. Data Collection

Please indicate how the data will be collected	<input type="checkbox"/> Questionnaire <input checked="" type="checkbox"/> Personal interview <input checked="" type="checkbox"/> Group interview <input type="checkbox"/> Observation <input type="checkbox"/> Psychological/pedagogical tests <input type="checkbox"/> Medical exams/tests <input type="checkbox"/> Records <input type="checkbox"/> Registries <input type="checkbox"/> Other	Personal data can be obtained directly from the data subject e.g. from a questionnaire, a personal interview, tests, and/or various records (medical records, nursing home, the Labour and Welfare Administration (NAV), etc.) and/or from existing registries (e.g. Statistics Norway).
If other, please specify		
Comments regarding data collection		

## 9. Data Content

Briefly describe the information that will be collected	Hvorfor de har valgt PULS, spørsmål omkring hvorfor de sliter med å få implementert PULS barnehage.	After completing the form, you will be asked to upload relevant documents (questionnaire, interview guide, observation guide, etc.). Please see section 16.
Will directly identifying personal data be collected?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	If yes, please see section 11
If yes, please indicate which	<input type="checkbox"/> Social security number <input type="checkbox"/> Name, date of birth, address, e-mail and/or phone number	See definition of personal data.

Please specify		Even if the information included in the final publication will be anonymous, you will need to check here if directly or indirectly identifying
Will indirectly identifying personal data be collected?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	
If yes, please specify		A person is indirectly identifiable if it is possible to identify him/her through background information such as city of residence or place of work/school, combined with information about age, gender, occupation, diagnosis, etc. Even if the results in the final report will be anonymous, you must answer "yes" here if you will be processing personal data while working on the project.
Will sensitive personal data be collected?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	

If yes, please specify	<input type="checkbox"/> Racial or ethnic origin, or political opinions, philosophical or religious beliefs <input type="checkbox"/> The fact that a person has been suspected of, charged with, indicted for or convicted of a criminal act <input type="checkbox"/> Health <input type="checkbox"/> Sex life <input type="checkbox"/> Trade-union membership	
Will information about third persons be collected?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	Information about third persons is information which can be traced back to persons not included in the sample, e.g. a colleague, student, client, family member.
If yes, please specify who the third persons are and what type of information that will be registered		
In what way will the third persons be informed?	<input type="checkbox"/> Written <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> They will not be informed	
If they will not be informed, please explain why		

## 10. Informed Consent

Specify how the sample will be informed about the project	<input checked="" type="checkbox"/> Written <input checked="" type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> They will not be informed	As a general rule, the sample should be informed about and consent to the processing of personal data.
Specify		<p>If the consent will be given in writing and/or verbally, please attach a copy of the information letter/script for verbal information. Attachments can be uploaded under section 16.</p> <p>Download an example of our Information Letter.</p>
Specify how the sample will give their consent	<input type="checkbox"/> Written <input checked="" type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> They will not be asked to consent	If the consent is given in writing, we recommend that the consent form is included at the end of the information letter. If applicable, state the reasons for why the sample will not be asked to consent to the processing.
They will not be asked to consent, Specify		

## 11. Information Security

Is directly identifying information replaced by a reference number which refers to a separate list of names?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	If you have answered "yes" under section 9, then you must check the box for how directly identifying personal data will be registered.
How/where will the list of names be stored, and who will have access to it?		
Is directly identifying information registered together with the other data?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	As a general rule directly identifiable personal data should not be registered together with the rest of the data.

Why is it necessary to register directly identifying information together with the other data?		
Is directly identifying information registered/stored in other ways?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	
If yes, specify how		
How is the data registered and saved/processed?	<input type="checkbox"/> An isolated computer belonging to the institution <input type="checkbox"/> A computer in a network belonging to the institution <input type="checkbox"/> A computer in a network with internet access belonging to the institution <input type="checkbox"/> An isolated private computer <input checked="" type="checkbox"/> A private computer with internet access <input type="checkbox"/> Video recordings/photographs <input type="checkbox"/> Audio recordings <input type="checkbox"/> Manually/on paper <input type="checkbox"/> Other	Please specify each of the different ways the data will be registered/processed; you may check more than one box if applicable.
Other If other, please specify		
Are audio-/video recordings and/or photographs saved and/or processed on a computer?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	Please check the box for "Yes" if audio-/video recordings and/or photographs will be saved and/or processed on a computer?  Read more about processing of audio and video recordings
How is the data safeguarded from unauthorised access?	laptop med passord. lagres igjen i "one drive" som krever passord.	For instance, will the computer be password protected, will the computer be kept in a locked room, how will portable units, printouts, recordings etc. be protected from unauthorised access?
If you will use a portable storage device (laptop, external hard drive, CD, etc.), please specify what kind and why a portable storage device will be used.		Please note, portable storage devices should be encrypted.
Will there be others working on the project, in addition to the project leader/student, who will have access to the data?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	
If yes, please specify		
Will personal data be gathered or transferred through e-mail/the internet?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	E.g. when using an online questionnaire or transferring data to a data processor.
If yes, please specify which information		
Will personal data be transferred to anyone outside the project team?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	
If yes, please specify		
Will data be gathered/processed by an external processor?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	External processor refers to someone who gathers or in other ways processes personal data on behalf of the person/institution responsible for the project e.g. QuestBack, Synovate MMI, Norfakta, transcription service provider or interpreter. These assignments must be regulated by a contract.
If yes, please specify		Read more about data processor contracts here.

## 12. Assessment/Approval by Other Regulating Bodies

Will your project require a dispensation from the duty of confidentiality in order to gain access to data?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	In order to gain access to information which is subject to duty of confidentiality, e.g. data from
--	---	--

Comments		hospitals, the Labour and Welfare Administration (NAV), or other public institutions, you must apply for a dispensation from the duty of confidentiality. A dispensation is normally granted by the relevant government department. It is the
----------	--	---

Will your project require assessments/approvals from other regulating bodies?	Yes <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	in Medical Research (Regionale komitéer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk – REK) who grants dispensations for access to health data.
---	---	---

If yes, please specify		
------------------------	--	--

## 13. Duration of the Project

Prosjektperiode	Start of project:01.01.2015	Start of project The date when the sample will be contacted and/or when the collection of data will begin.  End of project The date when the data will be anonymised, deleted, or filed in order to be included in a follow-up project. Normally, this coincides with the completion or publication of the article/report/thesis.
	End of project:01.06.2015	

What will happen to the data when the project is completed?	<input checked="" type="checkbox"/> The data will be anonymised <input type="checkbox"/> The data will be filed with personal identification	Data which is anonymised can no longer be traced back to individuals.  Read more about anonymising data.
---	---	--

How will the data be anonymised	de vil bli makulert	If data is kept with personal identification after the project is completed, this should be based on consent from the data subject.
---------------------------------	---------------------	---

Why will the data be filed with personal identification?		
--	--	--

Where will the data be filed, and for how long?		Reasons for keeping the data beyond the completion of the project could be to include it in planned follow-up projects, for teaching purposes, etc.  The data could be filed at your institution, a public archive, or elsewhere.  Read more about filing data.
---	--	---

## 14. Finance

How will the project be financed?		
-----------------------------------	--	--

### 15. Additional information

Please add any additional relevant information

### 16. Attachments

Number of attachments

2

Vedlegg 2: «Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet "Implementering av PULS barnehage"».

Forespørsel om deltakelse i masterprosjektet  
"Implementering av PULS barnehage".

Forskningsprosjektet «implementering av PULS barnehage» er en masteroppgave som er et ledd i studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder.

Rutinene for bevaring av data samt anonymisering og konfidensialitet som jeg får tilgang til ved intervjuer av informanter til prosjektet følger NSDs retningslinjer for personvern. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, informanters personsensitive informasjon vil bli anonymisert i den endelige oppgaven.

All data innhentet i forbindelse med prosjektet bevares på et sikkert sted og vil bli slettet ved prosjektslutt 1. juni 2015.

Informanter skal gi sitt samtykke til deltakelse i prosjektet. Det er frivillig å delta i prosjektet, og informanter kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Eventuelle spørsmål vedr. prosjektet kan rettes til UiA ved professor Morten Øgård, veileder for masteroppgaven.

Kontaktinformasjon Morten Øgård: [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no)

Mvh

Trine Ruud

[Trine.ruud@marnardal.kommune.no](mailto:Trine.ruud@marnardal.kommune.no)

Mob: 90 08 17 52

## Vedlegg 3: «Intervjuguide»

### Intervjuguide

1. Hvorfor PULS?
  - a) Var det dette som var løsningen for dere?
  - b) Eller var det et resultat av møte, andre gjør det / har det?
  - c) Eller var det et resultat av pågående konsulenter?
  - d) Eller var det etter press fra UDIR / fylket/ kommunen mot denne retningen?
  
2. Hvordan teoretisk forklare hvorfor barnehagene / kommunene sliter med å implementere PULS.
  - a) Det er noe galt med verktøyet.
  - b) I hvilken grad synes du at verktøyet holder mål?
  - c) Er verktøyet for omfattende og komplekst?
  - d) Krever verktøyet for mye ressurser for å kunne brukes?
  
3. Manglende opplæring / støttefunksjoner.
  - a) I hvilken grad føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring i verktøyet?
  - b) Får du nok støtte / oppfølging fra sentralt i kommunen?
  - c) Får du nok støtte fra Conexus?
  - d) Er det satt av nok ressurser?
  
4. Motstand fra ansatte.
  - a) I hvilken grad har verktøyet møtt motstand blant ansatte?
  - b) Har ansattes organisasjoner vært positive til verktøyet?
  - c) Hva er eventuelt gjort for å informere og lære opp ansatte?

5. Ledelses messig støtte

- a) I hvilken grad har toppledelsen flagget prosjektet?
- b) Har du en føling av ryggdekning og støtte hos din nærmeste sjef/leder?
- c) Har politisk ledelse uttrykt støtte?
- d) Tar ledelsen aktivt del i implementeringen og oppfølgingen?

6. Ressurser

- a) Har prosjektet tilgjengelig økonomisk og menneskelige ressurser?