

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE311E

Navn på kandidat:
Elin Beate Hartvigsen

*Fra etisk dilemma til forebygging av traumer
-en studie i hvordan ledere implementerer et nettkurs*

Dato: 20.6.2016

Totalt antall sider: 57

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del på 2-årig masterstudium Master of Business Administration (MBA) i Helseledelse ved Handelshøgskolen, Nord universitet i samarbeid med Helse Nord RHF. Oppgavens omfang er 30 studiepoeng. Jeg har gjennom studietiden fått muligheten til å fordype meg i fagområder innen helseledelse. Teori som er presentert i studiet har jeg knyttet opp mot med tema fra egen praksis som leder ved RVTS Nord (Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging). Jeg har hentet inspirasjon og lærdom fra medstudenter, og har etablert nettverk på tvers av profesjoner og regioner. Jeg vil takke mine medstudenter for to fine studieår.

Takk også til mine kollegaer ved RVTS Nord som har gitt meg muligheten til å være en litt fjern leder disse to årene. Spesielt vil jeg takke nestleder Hans Lander for innsatsen og tålmodigheten han har vist.

Det har vært inspirerende å jobbe med masteroppgaven. Jeg vil takke Tromsø kommune ved kommunaldirektør Kari Henriksen og rådgiver Wenche Figenschow som ga meg tilgang til informanter og informasjon tilknyttet arbeidet i å implementere nettkurset. Jeg vil også takke mine informanter som så villig delte av deres erfaringer og tanker om arbeidet de har gjort på egne arbeidsplasser, og hvordan de ivaretar kunnskapen videre i organisasjonen. Takk også til ansatte ved Helsekompetanse.no som støtter, inspirerer og bidrar i utviklingen av våre nettkurs.

En stor takk til min veileder professor Inger Johanne Pettersen for jobben du har gjort med å løse meg gjennom studiet og oppgaven. Du har fått meg til å forstå at gjennom det å forske kan man se verden på en ny måte, men at det ikke finnes snarveier å komme dit.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie som har vært gode støttespillere underveis. Takk for ekstra bidrag i husarbeid og ikke minst til deres oppbakking i mine frustrasjonsstunder.

Tromsø 20.juni 2016

Elin Beate Hartvigsen

Sammendrag

Barn utsettes for vold og overgrep. Det øker risikoen for traumeutvikling og tap av livskvalitet. Dette kan forebygges ved tidlig avdekking i barnehage og skole, ved at ansatte får kunnskap om tema og vet hvordan de skal handle i møte med utsatte barn.

Tromsø kommune gjorde vedtak om å implementere e-kurset «Vold og seksuelle overgrep mot barn, - et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» i alle kommunale barnehager og skoler innen 2015. Kurset er utviklet av UNN HF ved RVTS Nord og UiT, avd. campus Narvik.

Tema for oppgaven er å se på hvordan ledere har implementert e-kurset i egen enhet, og de utfordringer og etiske dilemma det eventuelt har medført. Problemstilling for oppgaven er; *Hvordan implementerer ledere læringsinnovasjoner i traume og tabubelagte kontekster? – en studie i innføring av et e-kurs i barnehage og skole på traumerelatert tema*

Metode Oppgaven er kvalitativ forskning med fenomenologisk tilnærming, hvor jeg har intervjuet seks ledere på ulikt ledernivå i barnehage, SFO og skole.

Hovedresultat

1. Vedtak om obligatorisk implementering av e-kurset i alle barnehager, SFO og skole innen 2015 påvirket leders motivasjon og enhetens planer.
2. Implementering av e-kurs med tabubelagt tema gir flere utfordringer og etiske dilemma.
3. Tid til refleksjon for deltakerne er helt nødvendig for å tilegne seg kunnskap som presenteres i e-kurset.
4. Vedlikehold og oppdatering av kunnskap må til for en vellykket implementeringsprosess, og ledere må ha planer for dette.

Konklusjon

Ledere må ha god kunnskap om innovasjon, implementeringsprosess og strategi for evaluering og videreføring av kunnskap. De bør ha en plan for å ivareta ansatte ved innføring av e-kurs når tema er sensitivt, tabubelagt og kan gi følelsesmessige reaksjoner. Tid til refleksjon med kollega er nødvendig i kunnskapsutvikling, og e-kurs bør inneholde flere refleksjonsoppgaver. Alle ledernivå bør involveres i beslutningsprosessen, og de må kunne følge implementeringsprosessen gjennom tilbakemelding fra ansatte og fra andre ledernivå.

Abstract

Children exposed to violence and sexual abuse. It increases the risk of trauma development and loss of quality of life. This can be prevented by early disclosure in school and kindergarten, when employees get knowledge about theme and how they can act in the face of vulnerable children. The municipality of Tromsø made a decision to implement the online course “Violence and sexual abuse against children - an online course for those who work in kindergarten and primary school” in all public kindergartens and primary schools by the end of 2015. The online course is made by The Northern Norway Violence and Traumatic Stress Resource Centre (RVTS-North) at The University Hospital of North Norway (UNN) and UiT – The arctic university of Norway, campus Narvik.

Theme for the task is researching how leaders have implemented the online course into their units, and how they have handled the challenges and ethical dilemmas this has caused. The approach is *How do leaders implement learning innovations in trauma and taboo context?*
- *A study in how to introduce an online course in kindergarten and primary school in trauma related theme*

The method I have used is qualitative research with phenomenological approach. I have interview six leaders at various managerial at kindergarten, school and afterschool program.

Result

1. Resolutions of mandatory implementation of online course in all kindergartens and schools by the end of 2015, affected leaders motivation and the plans for the units.
2. Implementation of online course with taboo theme brings challenges and ethical dilemmas.
3. It is important for the participants to have time to reflect when acquiring knowledge presented in the online course.
4. Maintenance and updating knowledge is essential for a successful implementation process, and leaders must have plans for this.

Conclusion

Leaders must have knowledge of innovation, implementation process, strategy for evaluation and know how to continue the knowledge. They should have plans for how to ensure employees who can encounter difficult emotions when conducting online course with sensitive and taboo theme. Time for reflection with colleague is important in all knowledge development, and the online course should contain multiple reflection assignments. All levels of management should be involved in the decision making, and they have to follow the implementation process through feedback from staff and other management levels.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Aktualisering	2
1.4 Sentrale begreper.....	3
1.5 Oppgavens oppbygging.....	3
2.0 Teori	4
2.1 Beslutning og implementering	4
2.1.1 Organisasjon, deltagelse og kommunikasjon i beslutninger	4
2.1.2 Implementering	4
2.1.3 Fixens seks faser i implementeringsprosessen	5
2.1.4 Lederteori ved implementering	6
2.1.5 Forutsetning for god implementering.....	6
2.2 Kunnskapsdeling	7
2.2.1 Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse	7
2.2.2 Kunnskapsdelingsverktøy som innovasjon	8
2.3 Ledelse i kunnskapsorganisasjoner	8
2.3.1 Kunnskapsledelse	8
2.4 Motivasjon.....	9
2.5 Etikk	10
2.5.1 Konsekvensetikk og pliktetikk	10
2.5.2 Tabu og tabuisering	10
2.5.3 Fagfolks følelsesmessige reaksjoner ved etiske dilemma	11
3.0 Metode.....	12
3.1 Forskningsdesign og vitenskapelig ståsted	12
3.2 Studiets informanter	12
3.3 Sekundærdata	14
3.4 Reliabilitet og validitet	14
4.0 Empiri.....	15
4.1 Definisjon og omfang av vold og overgrep.....	15
4.2 Fra strategimeldingen «Barndommen kommer ikke i reprise»	15
4.3 Nettkursets oppbygning, innhold og brukere	16
4.4 Implementering av nettkurset.....	16
4.4.1 Vedtaket i Tromsø kommune om implementering av nettkurset.....	16
4.4.2 Kjennskap til vedtaket og kommunikasjon i linje.....	17
4.4.3 Etikk og tabu – dilemma ved implementering av et vanskelig tema	18

4.4.4	Implementeringsprosessen	20
4.4.5	Utfordringer ved gjennomføring av tiltaket	22
4.4.6	Bruk av e-kurs som kunnskapsverktøy og innovasjon.....	24
4.4.7	Ledelse ved kunnskapsdeling og implementering	26
4.4.8	Oppsummering av resultater	28
5.0	Analyse.....	29
5.1	Vedtak om obligatorisk implementering påvirket motivasjon og enhetens planer	29
5.2	E-kurs med tabubelagt tema gir utfordringer og etiske dilemmaer.....	31
5.3	Tid til refleksjon for deltakerne er helt nødvendig ved bruk av e-kurs.....	34
5.4	Planer for vedlikehold og oppdatering av kunnskap er viktig	37
6.0	Konklusjon	39
6.1	Oppsummering av resultater og implikasjoner	39
6.2	Fremtidige studier	40
	Litteraturliste	41
	Vedlegg	43
	Vedlegg nr. 1 Informasjon og samtykkeskriv til informantene	43
	Vedlegg nr. 2 Intervjuguide	45
	Vedlegg nr. 3 Fixens modell for implementering	49
	Vedlegg nr. 4 Infoskriv om nettkurset fra kommunaldirektøren	50
	Vedlegg nr. 5 Organisasjonskart for Tromsø kommune	51

1.0 Innledning

«Kanskje ikke akkurat tabubelagt, men vanskelig. Og vi som jobber med ungene og foreldre. Foreldrene er jo ofte veldig hyggelig. Det å tro at noen kan gjøre noe sånt med ungene sine er jo vanskelig, det er kanskje der den største bøygen er. Det å tro at noe sånt kan skje... Så det hjelper veldig å få disse tallene. Så mange er det faktisk. Ta det inn over dere, og vi må gjøre noe med det. Så det er egentlig der vi er. Det er et vanskelig tema, fordi at man går inn i noe. Vi skal på en måte tro noe ondt. Tro at noen mennesker kan gjøre sånne..., ja det er vanskelig, og foreldre som man kanskje har god kontakt med.» (Fagleder, Barnehage)

Slik formulerte en av informantene til denne oppgaven hva kunnskapen fra «Vold og seksuelle overgrep mot barn, - et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» skal bidra med. Det skal gjøre oss i stand til å se tegn hos barn som utsettes for vold og seksuelle overgrep, og til å handle slik at de får nødvendige helsehjelp. Det vekker ulike dilemma å ta kunnskapen i bruk både hos ledere og medarbeidere. En kunnskap som Tromsø kommune har pålagt sine ledere å implementere i alle kommunale skoler og barnehager i innen 2015.

1.1 Bakgrunn

RVTS Nord (Regionalt Ressurssenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging) skal være «en tjeneste for tjenestene» og bidra til å styrke kompetanse på vold og traumefeltet i region nord til tjenesteapparatet. Kompetanse gis gjennom veiledning, konsultasjon, forelesninger, fagdager og konferanser. I den senere tid har RVTS Nord utviklet nettbaserte kurs på flere av sine temaområder. Det koster å utvikle slike kurs ved kjøp av tjenester til tekniske løsninger og ved bruk av arbeidstid. RVTS Nord eier nettkursene, står for det faglige innholdet, er prosjektledere og har ansvar for oppdatering. Overfor Helsedirektoratet som oppdragsgiver må vi kunne vise at nettkursene har nytteverdi og at vi kan forsvare investeringen. Tromsø kommune tok initiativ til et samarbeid med RVTS Nord. De ønsket et nettbasert kurs som er lett tilgjengelig og fleksibel i bruk på tema vold og seksuelle overgrep, i tråd med undervisning som tidligere ble gitt som forelesning. Målet er at alle ansatte i barnehagene, SFO og skolene skal ha kurset. De ansatte skal bidra i å avdekke dersom barn utsettes for vold og seksuelle overgrep, og til å melde videre til barnevern og politi. E-kurset «Vold og seksuelle overgrep mot barn, - et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» ble utviklet av RVTS Nord i samarbeid med Universitet i Tromsø, avdeling campus Narvik. Kurset ble lansert 18.mars 2015, og er tilgjengelig på nett ved www.helsekompetanse.no.

1.2 Aktualisering

Mange barn utsettes for vold og overgrep, og dette kan gi både fysiske og psykiske skader. Forskning viser at det å bli utsatt for traumer i barndommen kan gi økt sykkelighet som voksen. I tillegg til psykiske lidelser kan det medføre et svekket immunforsvar, forhøyet risiko for hjerte/karlidelser, sykkelig overvekt, diabetes II, kreft og kroniske lungesykdommer. Videre øker det risiko for retraumatisering, som å bli utsatt for vold og voldtekt som voksen. I denne sammenhengen vil e-kurset gi kunnskap som gjør at fagpersoner bidrar til å redusere forekomst, og forebygge traumeutvikling. Dette vil bety en stor helsegevinst for det enkelte mennesket og for samfunnet som helhet.

Jeg har gjennom studiet lært at innføring av nye tiltak som har som mål å endre praksis i en organisasjon, vil skje gjennom ulike faser. I oppgaven vil jeg se på hvordan prosessen fra beslutningen om å innføre e-kurset i Tromsø kommunen til iverksettelse av vedtaket er gjennomført. Jeg har fokus på barnehage-, SFO og skoleledernes rolle i implementeringsarbeidet.

Siden ordet implementering brukes flittig i mye av det vi gjør, er jeg opptatt av om implementeringskunnskap er kjent for lederne, slik at deres handlinger er i samsvar med implementeringsteori. Jeg antar at det å implementere et e-kurs vil være annerledes enn å tilby fysiske forelesninger, og at lederne har tanker om dette i tilretteleggingen og gjennomføringen av e-kurset.

Videre vil jeg se på om et nettkurs med innhold tilknyttet et tabuområde som vold og seksuelle overgrep mot barn, gir noen ekstra utfordringer eller skaper dilemma for lederne når tiltaket iverksettes og kunnskapen skal tas i bruk. Lederoppgavene vil trolig være forskjellige ut fra ledernivå, og jeg vil se om det har betydning for hvordan ledere involverer og motiverer sine medarbeidere for gjennomføring av tiltaket. I en kunnskapsorganisasjon vil ansattes kompetanse være bedriftens viktigste ressurs for å kunne utføre oppdrag. Det er derfor relevant å se implementeringsarbeidet opp mot kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Etikk er viktig når det er snakk om prioriteringer som bruk av tid og ressurser på denne tematikken, og også om en kan forvente at kunnskapen som blir gitt gjennom e-kurset tas i bruk.

Ut fra dette har jeg valgt følgende problemstilling

*Hvordan implementerer ledere læringsinnovasjoner i traume og tabubelagte kontekster?
– en studie i innføring av et e-kurs i barnehage og skole på traumerelatert tema*

Og for å studere problemstillingen har jeg valgt å snevre spørsmålet inn i den konteksten som informantene befinner seg i, og ut fra det definert følgende forskningsspørsmål

Hvordan implementerer ledere e-kurs om vold og seksuelle overgrep i barnehage og skole?

1.4 Sentrale begreper

Implementering er spesifikke aktiviteter som er utviklet for å omsette til praksis en aktivitet eller et program som består av kjente dimensjoner (Fixen et.al, 2005 ref. i Roland et.al, 2015). Intervensjon dreier seg om «hva» som skal omsettes, mens implementering handler om «hvordan» det skal utøves (Blase et.al, 2012 ref.i Roland et.al, 2015).

Læringsinnovasjon. *Læring* er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd og praksis på grunnlag av denne kunnskapen (Jakobsen & Thorsvik, 2014) *Innovasjon* kan betraktes som en spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i organisasjonen eller forbedre noe (Jakobsen & Thorsvik, 2014).

Traumer brukes om en overveldende, ukontrollerbar hendelse som innebærer en psykisk påkjenning for barnet som utsettes. Meningen barnet tillegger hendelsen, samt barnets utviklingsnivå, temperament og tidligere utviklingshistorie, bestemmer i hvilken grad en situasjon er traumatisk. *Type 1 Traumer* omfatter enkelthendelser som ulykke, plutselig dramatisk dødsfall, vold, voldtekt. *Type 2 Traumer* omfatter situasjoner hvor personer gjennomlever en serie av traumatiske hendelser som ved f.eks. seksuelle overgrep, vitne til vold, mishandling og krig (Dyregrov, 2010).

Tabubelagte kontekst Søfstad sier at kunnskap om seksuelle overgrep mot barn møtes med sterke og motstridende kulturelle krefter (Søfstad, 2005). Min egen definisjon på *tabubelagt kontekst* er sammenhenger eller arbeidsplasser der det ikke er tradisjon for kunnskap om å snakke om tabubelagte tema som vold og seksuelle overgrep.

1.5 Oppgavens oppbygging

Kap. 1 **Innledning** med begrunnelse for valg av problemstilling og forskningsspørsmål, og definisjon av sentrale begreper

Kap. 2 **Teori** presenteres for å belyse problemstillingen og til bruk ved analyse av resultater.

Kap. 3 **Metode** ved forskningsdesign, valg av metode og presentasjon av informantene.

Kap. 4 **Empiri** om omfangstall for vold og overgrep, informasjon om e-kurset, data fra intervju med informanter og presentasjon av resultater.

Kap. 5 **Analyse** av resultater fra empiri mot teori og egne erfaringer.

Kap. 6 **Konklusjon** på oppgaven og forslag til fremtidige studier.

2.0 Teori

For å kunne belyse problemstillingen og de empiriske funnene, har jeg valgt teori som beslutningsprosess, implementering, kunnskapsledelse, motivasjon, etikk og tabu.

2.1 Beslutning og implementering

2.1.1 Organisasjon, deltagelse og kommunikasjon i beslutninger

Før lederne kan utøve ledelse og handle må han eller hun ha fattet beslutninger om organisasjonens formål og den videre handlingen. Ofte vil beslutning og iverksettelsesprosessen gå over i hverandre (Berg, Ole *Helseledelse: Å fatte beslutninger for organisasjoner*, kompendium). En beslutningsprosess vil ofte være preget av mange hensyn som skal ivaretas, mange ulike interesser som råder, mye informasjon og usikkerhet (Jakobsen & Thorsvik, 2014). Ole Berg mener at den som styrer og den som leder befinner seg over dem som står for tjenesteytelsen. Styring og ledelse er hierarkisk baserte aktiviteter, og den styrende kan pålegge den som leder å handle på bestemte måter (Berg, Ole *Ledelse: det strategiske innhold*, UiO).

Einar Thorsrud (Meyer&Allen1997;Jakobsen 2000) har utviklet *sosioteknisk teori*, som sier at det har betydning å kunne påvirke beslutninger som fattes på høyrere nivå i organisasjonen. Jo mer ansatte deltar, jo høyrere ytelse opplever organisasjonen både på individ og organisasjonsnivå (Jakobsen &Thorsvik, 2014). Ansatte er mer villig til å delta i implementeringen av en intervensjon og forplikte seg til å delta i den, når de selv har deltatt i beslutningsprosessen(Ertesvåg & Roland, 2015).

Eriksen og Weigård (1999:3) bringer inn *det kommunikative perspektivet* i beslutningsprosess, hvor fokuset på enkeltindivider som tenker og handler flyttes til spørsmålet om hvordan ulike aktører som inngår i et kommunikasjonsforhold kan finne relevante handlingsalternativer, bli enige om hva som bør gjøres og hvordan man bør koordinere sine handlinger(Eriksen & Weigård (1999:3), ref. i Jakobsen & Thorsvik, 2014). God kommunikasjon fordrer at mottakeren oppfatter budskapet slik senderen har tenkt. Senderen må ha evne til å sette seg inn i mottakerens situasjon, arbeidshverdag og forstå kulturen der mottakeren er. I følge Goldhaber (1993) er kommunikasjon viktig for styring, koordinering og kontroll (Goldhaber 1993 ,ref. i Jakobsen & Thorsvik, 2014).

2.1.2 Implementering

Fra vedtak om å gjennomføre et tiltak til vi ser det uttrykt i form av endret atferd eller roller i organisasjonen, må det foretas en endringsprosess. Prosessene er planlagt, hierarkisk styrt og foregår gjennom faser. Endringen er resultat av intensjoner og handlinger med en ide om

hvordan en kan gjøre ting bedre (Jakobsen & Thorsvik, 2014). Roland og Westergård viser at gjennom implementeringsprosess skapes endring i organisasjonen, hvor det skjer en omsetting av ide, visjon, teori og aktivitet til praksis. Kelly og Perkin (2012) sier at implementeringsvitenskap fokuserer på hvordan en kan gjøre programmer og intervensjoner effektive i den virkelige konteksten (Kelly & Perkin (2012) ref. i Roland & Westergård, 2015). Slavin (2012) påpeker at det vitenskapelige bidraget i implementeringen gjør at vi har fått bedre evalueringmetoder og kjenner suksessfaktorer og barrierer (Slavin (2012) ref. i Roland & Westergård, 2015). Intervensjonen dreier seg om *hva* som skal gjøres, og består av flere kjernekomponenter. Implementeringsfasen handler om *hvordan* dette skal gjennomføres. For å oppnå effekt i et endringsarbeid må både hva og hvordan håndteres samtidig (Roland & Westergård, 2015).

Fixen et.al (2005) beskriver de sentrale endringene som skal implementeres som kjernekomponenter. Destinasjonen er enheten som skal gjennomføre endringen, som i dette tilfellet er skole eller barnehage. For å kunne overføre og omskape kjernekomponentene til destinasjonen må det lages en kommunikasjonsforbindelse til de ansatte som skal stå for implementeringen, som består av trening, veiledning og administrativ støtte. Det trengs endringsagenter med kunnskap om intervensjonen og til implementeringsteori for å få til prosessen. Tilbakemelding om hvordan implementeringsprosessen forløper og hvordan lojaliteten er på individ, - team og organisasjonsnivå skjer via endringsagentene i enheten og vises gjennom feedbacksløylene. Ved god implementering vil mest mulig av innholdet i kjernekomponentene overføres til destinasjonen (Fixen et.al (2005), ref. i Roland & Westergård, 2015). Se vedlegg nr. 3 Figur 1. *Fixens modell for implementeringsprosess*, som viser prosessen fremstilt figurativt.

2.1.3 Fixens seks faser i implementeringsprosessen

Fixen et.al (2005) mener at fasetenkning i en innovasjon (endringsprosess) er til hjelp å orientere seg i komplekse situasjoner, til å se suksessfaktorer i implementeringen som trening, veiledning og tydelig ledelse, men også se barrierer som mangelfulle ressurser, uklarhet i arbeidet og manglende lojalitet (Fixen et.al, 2005, Roland & Westergård, 2015).

Fixen (2005) har delt inn implementeringsprosessen i seks faser som går over i hverandre; Fase 1; *Utforskning og adopsjon*. Her utforskes ulike alternative endringer som samsvarer med de behovene man har, og beslutning blir tatt. Personalet involveres for å få

eieforhold til prosjektet og beslutningsprosessen. Viktig med informasjon til de ansatte og kjennskap til kjernekomponentene.

Fase 2; *Program/prosjekt-installasjon*. Forberede organisasjonen på hva som skal skje, skaffe ressurser, sette av tid til arbeidet, forankre endringsprosjektet i det kommunale nivået og jobbe med lojalitet til endringsforsøket.

Fase 3; *Innledende implementering*. Endre eller innføre ferdigheter og omsette ideer til praksis. Mye ny informasjon å forholde seg til. Fasen preges ofte av stress og rivaliserende verdisystem, men også av endringsvillighet og lojalitet. I denne fasen stopper ofte endringsforsøk opp.

Fase 4; *Full gjennomføring*. Fasen preges av øving og læring av det nye innholdet som skal integreres i praksis. Vellykket endringen gir ofte mestringfølelse og motivasjon for nye endringer.

Fase 5; *Innovasjon*. Nå er noe endret og endringen oppleves som en forbedring. Viktig at prosjektet evalueres. Resultatet kan påvirke innholdet i neste endringsprosjekt.

Fase 6; *Bærekraftig videreføring*. Endringen må holdes aktivt over lang tidsperiode, og kunne tilpasses til det skiftende i samfunnet for øvrig. Kreves utvikling av det som er implementert i organisasjonen over tid. Lære opp nyansatte i det implementerte innholdet viktig (Fixen et.al, 2005, ref. i Roland og Westergård, 2015).

2.1.4 Lederteori ved implementering

Burklein og Litwin (1992) trekker frem to former for ledelse ved implementeringsprosess som må kunne håndteres samtidig for å lykkes. *Transformatorisk ledelse* som har fokus på lederrollen, gir retning og inspirere de ansatte, og *transaksjonell ledelse* som handler mer om den administrative ledelsen og sørge for at ting blir utført (Burklein og Litwin, 1992, ref. i Roland og Westergård, 2015). Transformasjonsledelse blir assosiert med verdibasert ledelse (Busch.T, 2012). Innenfor verdibasert ledelse vil en kunne møte på verdikonflikter. En må gjøre prioriteringer mellom velferd og livskvalitet for enkeltindivider og for samfunnet beste. Aristoteles snakket om det gode liv i det gode samfunn, hvor det handler om å kunne lykkes som menneske (Dybvig. D et.al, 2013).

2.1.5 Forutsetning for god implementering

For å ha rammer, ressurser og tid til å gjennomføre implementeringsprosessen er man avhengig av kapasitetsbygging i organisasjonen. Flaspohler (2008) og Wandersman (2006) mener at kapasitetsbygging gjøres gjennom å ha nok tid til planlegging, forberedelse av strategier for endringsarbeidet og samle nødvendige ressurser. Dette kan bidra til å skape

positive holdninger til endringsarbeid hos de ansatte (Flaspohler (2008) og Wandersman (2006) ref. i Roland & Westergård, 2015). Individene vil ofte velge oppgaver de føler de mestrer fremfor oppgaver som er vanskelig å utføre. Ledelsen må identifisere behov og utfordringer tilknyttet endringsarbeidet, og tilby støtte, opplæring og veiledning til de ansatte for å øke motivasjonen og mestringsfølelsen (Roland & Westergård 2015). Kunnskapsgrunnlaget for de som tar beslutninger må være tilstrekkelig for å kunne nå intensjonen bak beslutningene. Feil kombinasjon av ressurser eller at man ikke har rett kompetanse kan påvirke resultatet. Motstand i ansattegruppen for å gjennomføre det som er besluttet, kan gå ut over resultatet (Jakobsen & Thorsvik, 2014).

I tillegg til refleksjon rundt ny kunnskap, må man trene på nye ferdigheter. Faktorer som hvordan ledelse blir utført, organisasjonskapasiteten, endringsberedskapen, politikk, forskningssystemet og finansiering vil kunne påvirke prosessen. Skriftlige mål og klar strategi for hvordan organisasjonen skal nå målene, påvirker hvor effektiv organisasjonen er (Roland & Westergård, 2015). *Implementeringskvalitet* gir et bilde av forholdet mellom det som er planlagt av endring, og det som faktisk gjennomføres i organisasjonen. Når avviket er stort vil implementeringskvaliteten bli lav og høy når avviket er lite. God implementeringskvalitet er en forutsetning for å få god effekt av endringsarbeidet. Uten et godt støttesystem er det vanskelig å oppnå kvalitet i implementeringsarbeidet. Kulturen må være preget av åpenhet, god kommunikasjon, felles mål og verdier, og vilje til å dele ideer og erfaringer (Roland & Westergård, 2015).

2.2 Kunnskapsdeling

Å omsette kunnskap krever en implementeringsprosess som innebærer refleksjon og behov for å relatere kunnskapen til egen praksis, og for å se ny kunnskap opp mot eksisterende kunnskap (Roland & Westergård, 2015).

2.2.1 Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse

Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse er i følge Gotvassli (2015) begreper som henger sammen. Kunnskap handler om de menneskelige ressursene i en organisasjon, og står sentralt i den nye kunnskapsøkonomien. *Eksplisitt kunnskap* er en formell kunnskap basert på teorier og oppskrifter. *Taus kunnskap* er den erfaringsbaserte viten om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Den uttrykkes ikke gjennom språket men er personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. *Fronesis* betegner menneskets evne til å utføre praktiske handlinger basert på kloke og omtenkssomme

beslutninger. Det er en praktikers evne til å håndtere de usikre, uventede og krevende situasjoner med klokskap og visdom. *Informasjon* er bokstaver og tall (data), som kan bli til kunnskap når den kombineres med erfaring, settes i en sammenheng, bearbeides, tolkes og reflekteres over. Det kreves menneskelig aktivitet for å bearbeide informasjon til kunnskap. *Kunnskapsutvikling* handler om å dele kunnskap gjennom sosiale prosesser. *Kompetansebegrepet* knyttes til handling eller praksis (Gotvassli, 2015).

I følge Pedler et.al (1997) må ledelses- og informasjonssystemer bygges opp for å fremme ny innsikt og ny informasjon. Informasjonsflyt er viktig for å fremme kunnskapsutvikling. Huber (1991) sitt krav til læring er ikke at det skal resultere i atferdsendring, men skal øke atferdspotensialet. Ny kunnskap og informasjon må være høyt verdsatt i organisasjonen og deles av flest mulig. På sikt vil disse danne felles meninger og oppfatninger, som nedfelles som rutiner og handlinger til senere bruk(organisatorisk minne) (Pedler et.al, 1997 og Huber, 1991, ref. i Gotvassli, 2015). Dersom taus kunnskap skal kunne omdannes til eksplisitt kunnskap, så må arbeidsmiljøet være preget av at man kan dele synspunkter, diskutere og ha god horisontal og vertikal kommunikasjon (Gotvassli, 2015).

2.2.2 Kunnskapsdelingsverktøy som innovasjon

Gotvassli viser til en rekke informasjonssystemer for både å dele, bruke, distribuere og skape kunnskap. Han viser til to kunnskapsstrategier som er *kodifiseringsstrategi* hvor kunnskap kodes og lagres i databasesystemer og kan nås og brukes av alle ansatte i bedriften, og til *personifiseringsstrategien* hvor kunnskap deles hovedsakelig gjennom direkte kontakt mellom mennesker. Kunnskap utvikler seg primært gjennom sosiale interaksjoner som i begrenset grad kan og bør styres. Informasjonen kan overføres fra datamaskiner til mennesker, hvor den bearbeides og lagres som kunnskap i menneskehjernen (Gotvassli, 2015). Nye innovasjoner som medfører at man utfører handlinger på en ny måte er *radikal innovasjon*, mens forbedringer av eksisterende handlinger vil være *inkrementell innovasjon* (Jakobsen & Thorsvik, 2014).

2.3 Ledelse i kunnskapsorganisasjoner

2.3.1 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse handler om å motivere og utvikle medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon. Kunnskapslederne leder prosesser, og har oversikt over hvordan kunnskap kan identifisere, utvikles, deles, anvendes og kombineres (Gotvassli, 2015).

Ledelse skilles ofte innenfor organisasjon mellom bottom-up og top-down prosesser. Byråkratiet er eksempel på top-down prosesser med kommandolinje ovenfra-og-ned, hvor topplederne lager planer og strategier som mellomlederne får ansvaret for å iverksette. I en bottom-up prosess er fokus på hver enkelt medarbeider som selvstendige individer som organiserer arbeidet sitt, innleder til samarbeid, har støttende ledere og tar i bruk taust kunnskap. Nonana og Takeuchi (1995) mener at kunnskapsutvikling blir en mer fra midten opp-ned posisjon. Topplederne formidler bedriftens drømmer og visjoner, mens ledere i lavere ledelsessjikt må forholde seg til realitetene og har størst fokus på driften i dag. Mellomlederne kan ofte bli stående i et konfliktfylt forhold til toppledelsen, og skal bringe videre den tause kunnskapen fra operative enheter til toppledelsen, oversette den og gjøre den tilgjengelig for utarbeidelse av nye begreper, produkter eller endring av strategiske mål (Nonana & Takeuchi, 1995, ref. i Gotvassli, 2015).

Ved ledelse i læringsinnovasjonsprosesser mener Åmo at ledernes rolle er sentral og betrakter den som en top-down tilnærming (Åmo, ref. i Andersen et.al., 2015). Wegener mener at innovasjon forekommer som et resultat av refleksjon og erfaringer for de som utfører tjenesteytelsen, og ser det som en bottom-up prosess. Ledelsens involvering og krav kan skape konflikt og hemme innovasjon, da det kan stå i konflikt med profesjonsnormer til de som utfører tjenesteytelsen. Gode innovasjonsprosesser trenger samspill i den tjenesteytende kjeden. Omfanget av innovasjoner i offentlig tjenesteyting vil øke om det legges til rette for bottom-up tilnærminger, slik at det dannes grobunn og kultur blant tjenesteutøvere for innovasjonsprosesser (Wegener, ref. i Andersen et.al., 2015).

2.4 Motivasjon

Motivasjon er den følelsen som driver en ansatt eller en leder til å gjøre det han eller hun skal gjøre. Motivasjonsledelse er å utnytte menneskers ulike behov (Berg, Ole «Ledelse og motivasjon» kompendium, høst 2014). Richard Hackman og Greg Oldhams (1980) teori tar utgangspunkt i hvordan jobber bør utformes for at mennesker skal få brukt sine ferdigheter. De har utviklet en motivasjonsmodell, hvor de viser til tre psykologiske tilstander som må være tilstede hos ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet. Disse tre er å ha følelsen av *at arbeidsoppgavene er meningsfulle*, at en får *føle et personlig ansvar for resultatene* av arbeidet og *at en får kunnskap om resultater* så en kan avgjøre om det er godt eller dårlig (Hackman & Oldhams, 1980 ref. i Jakobsen & Thorsvik, 2014).

2.5 Etikk

Møte med utsatte barn kan skape ekstra utfordring for de ansatte i yrkesrollen de er satt til å ivareta. I følge Søfstad kan vi da få « *fagpersoner som føler seg maktesløse fordi de ikke klarer å gi barn beskyttelse og hjelp, skyld fordi de ikke har sett eller hørt og handlet, og frykt for hva som kan skje dersom de griper inn når de har mistanke om at barn blir utsatt for seksuelle overgrep.*» (Søfstad og Andersen , 2014, s.13)

For å kunne gjøre en *etisk analyse* må aktørene ha etisk kompetanse for å avgjøre om det finnes et etisk problem. I en etisk analyse må det klargjøres hvilke handlingsalternativer som foreligger, hvilke følger de enkelte handlingsalternativene kan ha for ulike aktører og hvilke prinsipper som gjør seg gjeldende (Dybvig.D et.al, 2013). Ansvarspyramiden som er utviklet av Archie Caroll (1941), viser at bedriftenes ansvarsområde i tillegg til økonomi også omfatter juss, etikk og filantropi. Ved å gjøre mer enn det loven krever og akseptere samfunnets etiske normer og verdier, viser bedriften *etisk ansvar*. Det er ikke tilstrekkelig å velge det som øker den totale nytten(konsekvensetikken) eller følger gyldige etiske prinsipper (pliktetik), det er også nødvendig å utvikle lederens moralske prinsipper (Caroll.A, 1941, ref. i Dybvig. D. et.al, 2013).

2.5.1 Konsekvensetikk og pliktetik

Konsekvensetikk og pliktetik begrunner moralsk atferd på ulik måte, og det vil ofte være nyttig å se disse i en sammenheng. *Konsekvensetikken* er en formålsbestemt etikk, hvor beslutningstakeren kartlegger konsekvensene av de ulike handlingsalternativene før den avgjør om en handling er etisk forsvarlig eller ikke. Menneskelige handlinger er motivert ut fra ønske om å oppnå mest mulig nytte og minst mulig smerte. Beslutningstakerne må ikke handle under tvang. *Pliktetikken* forplikter beslutningstakeren til å følge bestemte normer når det foretas valg mellom ulike handlingsalternativer og har ikke like mye fokus på konsekvensene. Den er opptatt av intensjonen som ligger til grunn for handlingen, og prioriterer den riktige handlingen som følger gyldige moralregler av plikt fremfor den som gir mest nytteverdi (Dybvig . D. et.al., 2013).

2.5.2 Tabu og tabuisering

Kunnskap om overgrep mot barn har i ulike historiske faser vekselvis blitt synliggjort og usynliggjort. Samfunnet viser en ambivalens ved at de på den ene siden godtar en viss grad av seksualisering av barn og ungdom, samtidig som man fordømmer at voksne benytter seg av barn til seksuell tilfredstillelse. Tema er på ulike vis fortsatt tabubelagt i vår kultur (Søfstad,

2008). Leira (1990) definerer *tabu* som et kulturelt fenomen, som betyr at man ikke skal synliggjøre eller å snakke om det da det kan føre sanksjoner. Hvis en sanksjon er forakt kan det føre til skam, stigmatisering og isolasjon (Leira, 1990, ref. i Sjøfstad, 2008).

Mossige (2000) mener at tabu kan ha en forebyggende effekt slik at voksne ikke begår seksuelle overgrep eller det kan ha en negativ effekt ved at overgrep som er begått ikke blir snakket om. *Tabuisering* kan medføre at man har vanskelig for å tro at overgrep mot barn kan forekomme, eller at barn blir møtt med negative reaksjoner når de forteller om overgrep de blir utsatt for. En konsekvens av tabuisering er at fagpersoner ikke tilegner seg tilstrekkelig kunnskap til å kunne hjelpe barn som er utsatt for vold og overgrep (Mossige, 2000, ref. i Sjøfstad, 2008). Sjøfstad mener at tabuisering fortsatt preger avdekkingsarbeidet i skole, barnehage og helsestasjon (Sjøfstad, 2008).

2.5.3 Fagfolks følelsesmessige reaksjoner ved etiske dilemma

I tilfeller der en får mistanke om at et barn er utsatt for overgrep, vil fagfolk stå overfor en rekke dilemma og befinne seg i et følelsesmessig kaos. Reaksjonene kan spenne fra avsky til sterk aggresjon. Det utfordrer fagfolkene til å leve med indre og ytre konflikter, og balansere mellom tvil og tro på hva som faktisk har foregått. Man kan stå i fare for at en urettmessig mistenker personer for seksuelle overgrep, noe som gjør at fagfolk i ulike etater kan ha store betenkeligheter med å videreformidle sine mistanker (Sjøfstad, 2008).

Videre kan man føle vegring mot å blande seg inn i andre familiers problemer, usikkerhet på egen kompetanse, bekymring for at barnet får det verre ved at overgrepene blir kjent, overdreven respekt for ulike juridiske sider og mistro til barnets fortelling (Sjøfstad, 2008).

Å engasjere seg kan bety at man må melde til barnevernet eller vitne i en rettssak, eller bli utsatt for trusler fra barnets familie. Dette kan føre til handlingslammelse hos fagpersonen. Når disse utfordringene settes ord på, får man mulighet til å utvikle handlingsstrategier som setter fagfolk i stand til å møte det enkelte barnet på en riktig måte. Det er nødvendig at samfunnet i alle ledd arbeider for å motvirke overgrep og å hjelpe utsatte (Sjøfstad, 2008).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvilke metode og forskningsdesign jeg har valgt.

3.1 Forskningsdesign og vitenskapelig ståsted

Når det skal gjennomføres en undersøkelse er det mange valg som må gjøres. Man må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles for forskningsdesign (Johannesen, et.al, 2011).

I oppgaven har jeg valgt en *fenomenologisk tilnærming* som betyr at jeg utforsker, beskriver mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å få en økt innsikt i andre sin livsverden.

Innen vitenskapsfilosofi er det et hovedskille mellom en hermeneutisk og en positivistisk tradisjon. Jeg har valgt å støtte meg til den *hermeneutiske tradisjonen* som legger vekt på en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn (Johannesen.et.al, 2011).

Samfunnsfaglig forskning skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Ved *kvalitativ forskning* som jeg har valgt som metode, er man opptatt av å finne spesielle mønster eller meninger hos folk.

Jeg bruker semistrukturert intervju (delvis strukturert) med intervjuguide som utgangspunkt, hvor jeg stiller spørsmålene i litt ulik rekkefølge ut fra informantens svar. Analyse består i å bearbeide tekst og tolke data fra intervju (Johannesen.et.al, 2011). Intervju vil kunne gi data på hvordan informantene har løst oppgaven med implementering av e-kurset. De får fortelle om egne handlinger og uttrykke sine meninger.

3.2 Studiets informanter

Mine seks informanter er alle er ledere på ulikt ledernivå i organisasjonen og representerer enheter som har gjennomgått og implementert e-kurset, og kjønnsfordelingen er to menn og fire kvinner. I oppgaven omtaler jeg alle som *hun*, for å ivareta anonymiteten til informantene.

Tabell nr. 1 viser oversikt over informantene, deres lederrolle og ansvarsområde;

Rolle/nivå	Tilhørende Enhet	Intervjuet dag/tid/sted	Informant henvist i oppgaven	Oppgaver/ansvarsområde
Rektor/enhetsleder	Barneskole A	Fredag 8.4. Kl. 12.00 Rektors kontor	Rektor skole	Overordnet leder for alle ansatte på en middels stor skolen, også SFO
Fagleder/Inspektør	Barneskole A	Onsdag 16.3, kl. 13.30 Fagleders kontor	Fagleder skole	Faglig og administrativ leder for alle som er tilsatt ved skolen
SFO leder	Barneskole A	Torsdag 31.3, kl. 08.30 SFO leders kontor	SFO leder	Leder for SFO-ansatte,-assistenter og baseleder
Enhetsleder	Flere barnehager inkludert barnehage 1 og 2	Torsdag 7.4 kl. 10:00 Enhetsleder kontor	Enhetsleder barnehage	Overordna ansvar for flere barnehager
Fagleder/daglig leder	Barnehage 1	Torsdag 7.4 kl. 11:00 Enhetsleder kontor	Fagleder barnehage	Fagleder for en barnehage, med ulike profesjoner, assistenter, barnehagelærere og spesialpedagoger
Pedagogisk leder	Barnehage 2	Torsdag 7.4 kl. 12:00 Enhetsleder kontor	Ped.leder barnehage	Leder en base i barnehagen med 15 barn, to ufaglærte assistenter, en lærling i barne- og ungdomsarbeid og en spesialpedagog

Det øverste ledernivået i kommunene som informantene viser til, er kommunaldirektør som øverste administrative leder ved «Byrådsavdeling for utdanning» og en politisk valgt leder ved «Byråd for oppvekst, utdanning og idrett» som inngår i Byrådet i Tromsø Kommune, Se vedlegg nr. 5 *Organisasjonskart Tromsø kommune*.

Jeg innhentet tillatelse fra kommunaldirektøren, før jeg tok kontakt med skole og barnehager for å skaffe informant. Intervjuguide ble utarbeidet i forkant av intervjuene, se vedlegg nr.2 *Intervjuguide med teorihenvísninger*. Gjennomføringene av intervjuene foregikk på avtalt sted. I forkant av intervjuet hadde informantene fått informasjon om hva intervjuet skulle handle om. Alle leste *info og samtykkeskriv*, se vedlegg nr.1, og signerte det i starten av intervjuet. Jeg gjorde opptak av intervju på PC og digital opptaker, som jeg transkriberte i

etterkant. Hvert intervju tok 30-50 minutter. Ingen av informantene ønsket å få tilsendt sitat for godkjenning, men ønsket oppgaven tilsendt i etterkant.

Jeg har søkt godkjenning i Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS for denne masteroppgaven. Godkjenning ble mottatt 16.3.2016, prosjekt nr. 47264.

3.3 Sekundærdata

Fra Helsekompetanse.no har jeg innhentet statistikk som viser trafikk på e-kurset og kurstest. *Fra Tromsø kommune* har jeg fått oversikt over skoler og barnehager som har gjennomført kurset. Via mail fra Kommunaldirektør fikk jeg tillatelse til å ta kontakt med ledere ved de kommunale skolene og barnehagene for å skaffe informanter, og fikk også informasjon om vedtaket og hvordan det ble formidlet til ansatte.

3.4 Reliabilitet og validitet

I forskning vil et grunnleggende spørsmål være om de data man samler inn er pålitelige. Reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability* som betyr pålitelighet, og viser til nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som brukes og måten de er samlet inn og bearbeidet. Dersom flere forskere kommer frem til samme resultat tyder det på høy reliabilitet (Johannesen, et.al., 2011). Da jeg har vært med å utvikle e-kurset, kan det tenkes å kunne påvirke resultatet fra intervjuene ved at informanter kan holde borte svar som de antar kan såre meg eller er upassende. Jeg har valgt skole, SFO og barnehage som forskningsenheter, som for meg er en ukjent arena i jobbsammenheng da jeg jobber innenfor helsevesenet. En fordel er at jeg kan stille med et åpent sinn. Spørsmålene til intervjuet er utformet slik at jeg får sjekket ut teori, og slipper å påvirkes av forkunnskap om enhetene. Samtidig kan manglende kjennskap til skole-barnehage arena gjøre at jeg overser viktige faktorer, som jeg derfor ikke får spurt om.

De data som hentes inn gjennom forskning er ikke selve virkeligheten men representerer den. Hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet, sier noe om validitet. *Validitet* kommer fra det engelske begrepet *validity*, som betyr gyldighet (Johannesen, et.al., 2011). Dersom alle informantene mener det samme om et fenomen, og dette også kan knyttes opp mot teori, vil dette gi en høy grad av validitet på et fenomen. Med bare seks informanter vil det bety at jeg har henvendt meg til en begrenset gruppe av ledere. Det vil derfor være vanskelig å kunne generalisere deres svar, og si at dette gjelder for alle ledere generelt.

4.0 Empiri

Hoveddelen i kapitlet utgjør data hentet fra intervju av informanter. Videre vises det til definisjon og omfang av vold og overgrep blant barn og unge, og om e-kursets innhold, oppbygning og statistikk for aktivitet på nettsidene. Informasjon om hvordan vedtaket ble besluttet og videreformidlet omtales. Det blir også referert fra relevant strategimelding og handlingsplan.

4.1 Definisjon og omfang av vold og overgrep

WHOs begrep om vold omfatter fysisk vold, seksuell vold/seksuelle overgrep, psykisk vold og omsorgssvikt. Deres definisjon er

«Villet bruk av fysisk styrke, makt eller trusler om dette, mot en selv, en annen person, en gruppe eller et samfunn, som resulterer i eller har høy sannsynlighet for å resultere i fysisk skade, død, psykisk skade, skjevutvikling eller deprivasjon.» (strategi 2013, s.47)

Vold i nære relasjoner strider mot norsk lov og grunnleggende menneskerettigheter. Det skaper utrygghet, kan medføre helseskader, tap av velferd og begrense livsutfoldelse. Vold påfører Norge årlig en samfunnsøkonomisk kostnad mellom 4,5 og 6 milliarder kroner (tall fra 2012, samfunnsøkonomisk analyse) i økte behov for hjelpetiltak i skolen, psykisk og fysisk helsehjelp, barnevernstiltak, krisesentertilbud, sosialhjelp og økte behov for politiresurser. All vold utgjør en risiko for skade og kan også være potensielt livstruende. Vold i nære relasjoner kan forebygges blant annet gjennom avdekking og tidlig intervensjon. Barnehage og skole har en sentral rolle i å bidra og avdekke vold og overgrep mot barn og unge, og melde bekymring til barnevernet (Handlingsplan 2014-2017, G-0431B).

Gjennom bakgrunn i kunnskap om omfang, mangel på avdekking av overgrep i barneårene og om overgrepens mulige konsekvenser definerer Verdens helseorganisasjon (WHO) dette som et folkehelseproblem (Søfstad & Andersen, 2014).

4.2 Fra strategimeldingen «Barndommen kommer ikke i reprise»

I strategimeldingen «Barndommen kommer ikke i reprise» Strategi for å bekjempe vold og seksuelle overgrep mot barn og ungdom (2014-2017) utgitt av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet september 2013 står det i forordet *«Vi skal ha trygge oppvekstforhold som gir barn god helse og livskvalitet. Tabuer skal brytes. Vi skal ha kunnskap og mot til å se barns smerte- også når den ikke er lett synlig. Deretter skal vi handle, og vi skal vite hvilken hjelp som er den rette i hvert enkelt tilfelle. Voksne har et*

hovedansvar for å avdekke og forhindre at barn og ungdom blir utsatt for vold, overgrep og mobbing.» Videre står det at skolens rolle i forebygging av vold og seksuelle overgrep skal styrkes og at det er krav om kunnskap på tema også for ansatte innenfor skole, SFO og barnehage (utgitt av Barne-, likestillings- og inkluderings-departementet, september 2013).

4.3 Nettkursets oppbygning, innhold og brukere

E-kurset «Vold og seksuelle overgrep mot barn, - et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» er rettet mot barnehageansatte og skoleansatte, og delt inn i to hovedkapitler; - *Hva du bør vite* og *Hva du må gjøre*. I starten av kurset finnes en kort veiledning *Les dette først* om hvordan man bør ta kurset, at kurset tar 3-5 timer å gjennomføre og at refleksjonsoppgaver bør gjøres gruppevis. Bestått kurstest gir kursbevis. Målgruppen er barnehage og skoleansatte. RVTS Nord ved prosjektleder har deltatt på møter for barnehage- og skoleledere i regi av Tromsø kommune, hvor han har presentert kursets oppbygning og gitt tips til gjennomføring.

Tilbakemelding fra Tromsø kommune viser at alle skolene og de fleste barnehagene har gjennomført kurset innen 2015. Statistikk (fra Google Analytics)mottatt fra Helsekompetanse, viser en økende trafikk på nettsidene fra midten av oktober til midten av desember 2015, hvor Tromsø regionene var den mest aktive brukeren. Gjennom året var det registrert 5716 brukere, med 101 375 sidehenvisninger, 12 145 økter og hver økt varte i gjennomsnitt 11 minutt og 53 sekunder. 2875 personer er registrert som brukere med kursbevis. De måtte svare på fem spørsmål med flere underspørsmål hvor 75 % måtte være riktig for å bestå testen.

4.4 Implementering av nettkurset

4.4.1 Vedtaket i Tromsø kommune om implementering av nettkurset

I mail 19.5.16 fra kommunaldirektør Kari Henriksen står det at hun tok en administrativ beslutning om at alle ansatte i de kommunale barnehagene og skolene skulle ta e-kurset innen 2015. Dette gjorde hun på bakgrunn av at kommunen hadde vært med å pilotere nettkurset i barnehage og skole, og mente at det var en viktig kunnskapsbase for de som daglig står i møte med barn og unge. Byrådet ble orientert og ga sin støtte/tilslutning til denne beslutningen. Det ble ikke formulert noe skriftlig vedtak, men det ble formidlet muntlig på ledermøter for barnehage og skole. I tillegg ble det 18.11.2014 sendt ut infoskriv om e-kurset, se vedlegg nr.4. Infoskriv fra kommunaldirektør. Det foreligger ikke planer om evaluering av e-kurset.

I påfølgende del av kap.4.4 presenteres data fra intervju med informantene, og i slutten av hvert hovedpunkt gjøres et kort sammendrag.

4.4.2 Kjennskap til vedtaket og kommunikasjon i linje

Alle informantene sier at de var kjent med at vedtaket ble besluttet i Byråd for utdanning, at det var obligatorisk og at opplæringen skulle gjennomføres for alle ansatte i barnehage og skole i Tromsø kommune innen 2015. Ingen informanter deltok selv i denne beslutningen.

«Vi har jo fått beskjed at det var obligatorisk for skolene å gjennomføre kurset, men i mitt hode så er det en panikkartet handling fra Tromsø Kommune» (Fagleder skole)

Tema «obligatorisk» skaper ulik oppfatning hos informantene, noen ser det som positivt og nødvendig og én som en panikkhandling fra Tromsø kommunen. Én informant mener at hun aldri i sin lange karriere har opplevd at slike enkeltkurs har vært gitt som et pålegg fra kommunen. *«Nei, det tror jeg faktisk at det er noe med de første gangene som jeg kan komme på. Det kan være utviklingsområder som blir bestemt som alle skolene skal ta. Det blir noe annet. Men slike enkeltkurs som alle skal ta, det tror jeg ikke jeg har vært borte i enda så lenge jeg har holdt på.» (Rektor, skole)*

Målet med å tilby e-kurset ble formidlet som nødvendig kunnskap for å kunne avdekke vold og overgrep *«sånn jeg oppfattet poenget så var det å gjøre de ansatte bevisst til å kunne avdekke eller skjønne hvis unger ikke har det bra. Hvis det skjer ting som vi kanskje ellers ikke ville legge merke til for at vi ikke har den kompetansen til å se etter de tegnene.» (Rektor, skole)*

I forberedelsesfase var det ulikt hvor mye informasjon om vedtaket og e-kurset informantene hadde fått på forhånd før oppstart av implementeringsprosessen i egen enhet. *«Det var i sin tid byråden som presenterte det for oss på et enhetsledermøte.» (Rektor, skole)*

Én informant mener at Tromsø kommune har vært flink til å få ut informasjon om kurset *«det er ganske god kommunikasjon i Tromsø kommune. Flere ansatte fra barnehagene i Tromsø kommune var med i gruppa.» (Fagleder barnehage)*

Flere informanter valgte å bringe videre vedtaket til felles ledermøter for videre planlegging. *«Jeg drøfter med mine fagledere, og de drøfter med sine ped.ledere. Hvis det kommer fra meg noe som jeg har fått over meg igjen, så må det tas med ut i barnehagene og se hvordan kan vi møte dette her, for det er jo en del ting vi er pålagt.» (Enhetsleder barnehage)*

To av informantene som ikke deltok på enhetsledermøter i regi av Tromsø kommune, fikk beskjed om vedtaket fra sine nærmeste ledere. Dette var noe som ikke kunne velges bort, med en forventning om at de sørget for å gjennomføre tiltaket overfor sine ansatte. *«For det er klart, vi har fått beskjed fra rektor om å gjøre det. (SFO leder, skole)*

Selv om man er uenig i vedtaket så må det formidles videre i enheten, og som én informant sier *«Men det er jo en leders kunst, man trenger ikke å stå i kollegiet å si at nå har dem oppe på rådhuset bestemt alt. Man kan legge strategien ut til kollegiet slik at man kan bli motivert til å gjøre det.» (Fagleder skole)*

Alle kan ikke bli hørt i sin mening, når beslutning tas på overordna nivå mener en informant. *«Jo større en organisasjon er, så er det noe med hvordan er det mest hensiktsmessig å overbringe informasjon. Det er ikke nødvendigvis poeng at det skal være frivillig.»(Ped.leder barnehage)*

Vedtaket kom som et pålegg til mange andre oppgaver som også skulle gjøres, og medførte stress sier én informant. *«Det var en av de oppgavene av flere oppgaver som stresset oss enhetsledere her i høsthalvåret, som vi plutselig fikk og skulle gjøre i tillegg til andre oppgaver som vi for egen del driver med av utviklingsarbeid.» (Rektor, skole)*

E-kurset har hatt ulike prioritet hos informantene. Noen mener at de trenger kunnskap og at temaet er viktig. Men det har ikke hatt høy prioritet hos alle. *«Ikke høyeste prioritet. Nå er jeg ærlig.»(SFO leder, skole)*

Oppsummert kan jeg si at alle deltakerne var kjent med at vedtaket om implementering var obligatorisk, men ingen deltok i selve beslutningen. De oppfattet at målet med e-kurset er å heve kompetanse for å bidra i avdekking av vold og overgrep. Vedtaket ble presentert på enhetsledermøte, og senere formidlet i kommunikasjonslinje innen egen enhet. Når man er uenig i vedtak, må det likevel formidles med lojalitet slik at ansatte blir motivert for å iverksette tiltaket. Man må godta at man ikke kan få bestemme alt. Vedtaket medførte stress da det kom på toppen av andre planlagte utviklingstiltak i enhetene.

4.4.3 Etikk og tabu – dilemma ved implementering av et vanskelig tema

Alle informantene sier at tema vold og seksuelle overgrep mot barn er vanskelig. De ser på det som et tabuområde, og at det skaper ekstra utfordringer å jobbe med kompetanseheving tilknyttet tema. Det er ikke fokus på traumetema i skole, SFO og barnehage sier informantene,

men mobbing har de jobbet mye med og det har lenge har vært snakk om at tema skulle trekkes mer inn i opplæringen for barnehage og skoleansatte. Én informant nevner at de hadde noe opplæring for et år siden om vold. *«Nei, vi har ikke et spesielt fokus på traumer. Det er jo ikke nytt med fokus vold og seksuelle overgrep. Men at vi har det inn mer sånn systematisk det er jo nytt i alle fall for meg, og jeg har nå vært 20 år i skolen.» (Fagleder skole)*

Informantene hadde ulike tanker om hvordan tema vekket reaksjoner hos dem selv og de ansatte. *«Noen synes det var tøft. Noen har jo sånne ting i familien, så det er klart at det er ekstra tøft og da må man ta seg litt ekstra av dem.» (Fagleder barnehage), «Jeg tenker å ha barnets beste i fokus og på en måte bare ha blikket dit. Så får man på en måte deale ved de følelsene man har selv. Men det aller vanskeligst er å «face» det her i virkeligheten.» (Enhetsleder barnehage) og en annen sier «For vi har hatt et sånt tema en gang før på et personalmøte, og da opplevde vi en ansatt som begynte å gråte. Hun ville ikke si noe.» (Fagleder barnehage)*

Frykten for å ta feil, bagatellisering av situasjonen eller skade relasjoner til foreldrene, kan føre til motstand mot å handle på det en ser, og er noe av det flere informanter mener gjør det vanskelig med slike saker. *«Men det er der vi gjerne står lenge og ofte stamper på en fot. På hva blir konsekvensene på dette her? Og så tenker vi kanskje like mye konsekvensene for de voksne og kanskje mer enn for det enkelte barnet.» (Rektor, skole), «Det er kanskje naboene du skal mene noe om. Det opplever jeg enda at noen henger litt igjen, og vil ikke helt at hvis noen unger sier noe så vil de ikke at de skal si det de sier.» (Fagleder barnehage) og «Sett at vi har en slik sak, og så tar man det opp og så har man feil. Hvordan blir den relasjonen etterpå? Så det er vanskelig. Det er jo vi på SFO som treffer foreldrene. Vi er jo der når de kommer og når de blir hentet.» (SFO leder, skole)*

Det å minne seg selv på tall fra forskning, kunnskapen om tegn og opptre profesjonelt ved avdekking av vold og overgrep er viktig, noe to av informantene trekker frem. *«Man kan ikke lukke øynene for det. Det jo så og så mange prosent viser forskning. Det er mange liv som kan bli ødelagt. Det er noe i det alvorret som sier at jeg ikke kan velge. Vi må forholde oss til virkeligheten. Vi må vite hva vi skal se etter, hvordan vi skal ivareta barnet og hvordan vi skal følge saksgangen for at den juridiske prosessen skal gå sin gang, at vi ikke gjør noe feil som forkludrer dette. Det er kjempeviktig.» (Ped.leder barnehage)*

Flere av informantene ser tema som nødvendig å jobbe videre med, og en sier at hun ikke kan velge om hun skal skaffe seg denne kunnskap. *«Jeg kan ikke velge å forholde meg til om et barn blir slått eller. Da blir det unnløstessvikt. På samme måte kan jeg heller ikke velge om jeg vil skaffe meg kunnskap til å behandle eller hvordan jeg skal opptre i sånne situasjoner.»* (Ped.leder barnehage)

Ut fra dette kan vi si at alle informantene synes tema vold og seksuelle overgrep mot barn er vanskelig å forholde seg til og jobbe med. Det er liten tradisjon på kompetanseheving i traumetema i skole og barnehage, men mobbing har de jobbet med. Tema vold og seksuelle overgrep skaper følelsesmessige reaksjoner og etiske dilemma hos ansatte, og det kan føre til handlingslammelse. Frykten for å ta feil og skade relasjonen til foreldrene er et av dilemmaene. Videre er det en utfordring å ivareta ansatte som selv har vært utsatt, eller reagerer følelsesmessig når det undervises om temaet. Informantene mener likevel at tema er nødvendig og ikke kan velges bort. Kunnskap om emnet og forskning hjelper en til å opptre profesjonelt.

4.4.4 Implementeringsprosessen

I strategimeldingen *Barndommen kommer ikke i reprise* står det at *«ansatte i barnehage, skoler og skolefritidsordning må ha kunnskap om hvordan de kan oppdage at et barn er utsatt for vold eller seksuelle overgrep.»* (s.142) Gjennom implementeringsprosessen er det et mål at kunnskapen fra e-kurset skal integreres i virksomheten, og at den enkelte ansatte tar den i bruk i sitt arbeid.

Alle informantene viser til kunnskap om implementering, kjennskap med trinnvis arbeid i implementeringsprosessen og at det tar tid å implementere tiltak. Én informant sier at refleksjon skaper god læring. *«Vi har jobbet veldig mye med implementering. Det er jo ikke implementert før det er i bruk at vi kan snakke om det på en helt naturlig måte, som vi snakker alt annet pedagogisk arbeid som er innarbeidet over år.»*(Fagleder barnehage)og *«Det at du får de refleksjonsspørsmålene gjør jo at du, når du får snakke om det, så lærer du jo og husker det bedre.»* (SFO leder)

Det er noe ulikt hvor mye den enkelte informant har gjort seg kjent med, og gjennomført hele e-kurset alene eller i fellesskap med den øvrige personalgruppen.

«Jeg tok jo det selv sammen med to assistenter. Vi gjennomførte refleksjonsoppgavene som vi brukte ganske mye tid på.» (Ped.leder barnehage) og *«For min del så ble det veldig*

instrumentelt og mekanisk. Jeg satt ikke i noen gruppe heller som lærerne gjorde, hvor jeg kunne reflektere og diskutere rundt de ulike temaene.» (Fagleder skole)

Én informant sier at hun og den øvrige ledergruppen tok kurset før de andre ansatte. De ønsket som ledere å være tilgjengelige for ansatte på selve fagdagen. «*Vi har tatt kurset før de andre tok det så vi visste hva det gikk ut på, så vi også kunne bistå og hjelpe hvis det var noe som trengtes.» (Fagleder barnehage)*

Én informant sier hun ikke gjennomførte hele kurset, men gjorde seg såpass kjent med det at hun kunne bidra i sin lederrolle ved implementeringen av kurset.

På spørsmål om RVTS kunne bidratt på noen i implementeringen så sier én informant at «*Kanskje dere kunne kommet hit og presentert kurset først for de ansatte. At det hadde vært lettere. For dere ble litt fjern for oss.» (SFO-leder, skole)*

Informantene fra ulike ledernivå har utarbeidet implementeringsplaner av e-kurset for sin enhet. De har hatt fokus på obligatorisk deltagelse, tidsbruk, når kurset skal være gjennomført, satt av møtetid, praktisk tilrettelegging med tilgang til PC og mulighet for refleksjon med andre kollegaer. De har hatt tanker om hvordan kunnskapen kan vedlikeholdes og videreføres. «*Nå sitter jeg i lederteamet i enheten. Først har vi jobbet med det på enhetsnivå, laget implementeringsplaner hvordan vi skal gjøre det, og når vi skal være ferdig.» (Fagleder barnehage)* Informantene har forberedt sine ansatte på hva som skal skje på personalmøter eller basemøter. «*Rett etter jul det året begynte jeg å forberede de ansatte, det kommer snart et e-kurs. Det skal vi ta. Det handler om vold og seksuelle overgrep mot barn.» (Fagleder barnehage)*

Den enkelte barnehager og skole har valgt sin måte å gjennomføre e-kurset. Alle har utført det innenfor arbeidstiden. Noen få ansatte fikk tilrettelegging med ekstra forberedelsestid på grunn av språkproblemer. Personalmøter og fagdager ble brukt til gjennomføring av e-kurset. Alle har hatt tilgang til PC, enten flere sammen om en PC eller de har hatt en egen. Tilgangen til PC for lærerne har vært enklere enn for barnehageansatte. Informantene la opp til refleksjon med kollega mens de jobbet seg igjennom kurset, i grupper på to eller flere deltakere. «*Ja alle satt jo på hver sin bærbare PC hver for seg. Vi satt jo 4 eller 5 sammen, fordelt på 2 grupper. Så leste vi og tok disse refleksjonsspørsmålene sånn etter hvert som de dukket opp.» (SFO leder, skole)*

Bare én informant nevner at hun har hatt plan for hvordan hun som leder skulle håndtere situasjonen dersom ansatte selv fikk det vanskelig eller følte ubehag på grunn av tema vold og seksuelle overgrep. «*Det må man i hvert fall ha tenkt igjennom som leder, hvordan man skal ta det hvis det kommer.*» (Fagleder barnehage)

Én informant brukte tid på å sette sammen refleksjonsgrupper. «*Vi ser på i gruppene hvem jobber godt sammen og hvem som trenger ekstra støtte eller oppmuntring, og så vil jeg ikke sette sammen 3 og 4 sammen som nesten ikke sier et ord. Slik at det blir optimal læring, og får utnyttet tida litt effektivt og kan dra hverandre.*» (Ped.leder barnehage)

Alle lederne sier at refleksjonsoppgavene og samarbeid var viktig. Gjennomføring av kurset tok lengre tid enn planlagt. Ingen ansatte har fått ekstra hjelp underveis. Barnehagen hadde ekstra fagdag dagen etter e-kurset ble gjennomført, hvor de snakket om innholdet i kurset og relaterte tema til utfordringer de står i. Skole og SFO hadde personalmøte på ettermiddagstid i etterkant av e-kurset, med mulighet for å drøfte tema med SMISO (Støttesenter mot incest og seksuelle overgrep). «*Vi hadde SMISO her etter at vi hadde tatt kurset, for hele personalet. Både lærere og assistenter, og snakket om samme saken. Det var veldig bra.*» (SFO leder, skole)

4.4.5 Utfordringer ved gjennomføring av tiltaket

Alle informantene sier at det ikke har vært noe problem om hvem som skulle ta kurset.

«*Alle har tatt kurset, og alle skulle ta det.*» (SFO leder, skole)

De fleste informantene beskrev at det ikke var noen dilemma ved innføringen av e-kurset.

«*Nei det vil jeg ikke si. Jeg har opplevd det fullstendig uproblematisk.*» (Ped.leder barnehage)

Én informant syntes det var mangelfull info om kurset på forhånd. «*Det var veldig lite info om selve kurset. Hvordan det skulle gjennomføres og hvordan du skulle legge det opp i personalet. Så akkurat det synes jeg var litt vanskelig da.*» (SFO leder, skole)

En utfordring som flere nevner er tidsbruk, beregne tiden til å gjennomføre og finne innpass til kurset i hverdagen. «*Ja tiden, å få gjort det. Det er jo klart at det er masse ting man skal snakke om, og så har vi kun den ene timen i uka. Så det er ikke bare å finne den tiden for å gjøre det. Ja det er faktisk det største dilemma.*» (SFO leder, skole)

Det å få samkjørt hele personalgruppen på skolen har vært utfordrende ut fra ulik arbeidstidsordning for lærerne og assistentene. «*Lærerne har jo en annen arbeidstidsordning enn assistentene. Det er kanskje assistentene det har vært vanskeligst for.*» (Fagleder skole)

Én informant synes at kurset var svært omfattende og at det var mye å lese. «*Det som er at det er tidkrevende. Alle ble ikke ferdig på en dag. Det er så mye å lese.*» (Enhetsleder barnehage)

Flere av informantene trekker frem at det å dele PC ved gjennomføringen av kurset ble vanskelig. «*Tilbakemelding på de som delte PC, så ble det litt vanskelig for de leste i såpass ulikt tempo. Så det å ha en egen PC er lurt. Så jeg tror nok noen ble litt småstressa hvis de satt sammen med noen som leste forttere og som måtte vente.*» (Enhetsleder barnehage)

Én informant kommenterte at det koster å bruke av tiden til de ansatte. «*Det koster faktisk å ha folk her på et personalmøte, de skal jo ha lønn for det.*» (Ped.leder barnehage)

Én informant sa at det var vanskelig å skulle ivareta ansatte med egne overgreps- og volderfaringer. «*Dilemma og dilemma. Jeg synes det er kanskje litt vanskelig å ta vare på dem som kanskje har opplevd sånne type ting, enten selv eller i familien. Så det er jo noe man i hvert fall må ha tenkt igjennom som leder før vi starter opp.*» (Fagleder barnehage)

Fem av seks informanter sier at de ikke har konkrete planer om evaluering av e-kurset. Men de fleste trekker frem at tema skal vedlikeholdes, og at tema evaluering vil bli satt på dagsorden. «*Det må jeg si at vi har ikke snakket om å evaluere det. Og det er klart at når du nå spør om det i en oppgave, så er det åpenbart at det burde vi selvsagt ha gjort.*» (Fagleder skole) Alle informantene viser til bruk av implementeringsplaner og årshjul i egen enhet for å sikre oppdatering og videreføring av kunnskap. Tema om vold og seksuelle overgrep må inn som fast tema i skolen mener en informant. Man må få det inn i daglig rutiner, følge det opp på de ukentlige møtene der vi har fokus på barnet og benytte oss av hjelp fra andre instanser som har spesialkompetanse på tema. Nyansatte må også tilby nettkurset, slik at de også kan forstå og bidra når temaet er oppe på felles møter. «*Skal man jobbe med det her så håper jeg at istedenfor at det blir brannslukking, at man jobber proaktivt i forhold til dette, og er i forkant. Ha dette som fokus i skoler, i barnehager, og der barn ferdes. Det må vi ha gjennomgående som tema på årshjul, vi må snakke om det.*» (Fagleder skole)

Skolen er en viktig arena for å forebygge og avdekke mobbing, vold og seksuelle overgrep mot barn og ungdom. I strategimeldingen «Barndommen kommer ikke i reprise» står det at «*ansatte i skole og skolefritidsordning har plikt til å være på vakt overfor forhold som kan føre til tiltak fra barneverntjenesten, og hver enkelt ansatt har en plikt til å varsle der det er grunn til å tro at det foreligger mishandling eller omsorgssvikt.*» (s. 102)

Flere av informantene sier at de ikke har noen strategi på hva de gjør hvis de blir bekymret for noe barna sier eller gjør, men viser likevel til hvordan den enkelte ansatte, også vikarer, skal

ta kontakt med nærmeste leder og at helsesøster blir brukt som drøftingspartner. Alle ansatte er kjent med den selvstendige meldeplikten. Rektor på skolen og enhetsleder for barnehagene er ofte den som signerer og sender bekymringsmeldinger til barnevernet. «*Vi har ikke noen planer for hva vi gjør. Det burde man kanskje hatt.*» (SFO leder, skole) og «*Vi har BTI (Bedre tverrfaglig innsats). Så har vi observasjonsskjema som vi begynner å skrive på hvis ungene sier og gjør noe. Den som ser det skriver det ned. Så tar de det på basemøte og så tar de det til meg.*» (Fagleder barnehage)

Informantene sier at det er viktig å drøfte med leder eller andre når en blir bekymret. «*Ingen og i hvert fall ikke vikarene skal sitte alene med en slik bekymring.*» (Enhetsleder barnehage)

Det at man kan drøfte saken anonymt med konsultasjonsteamet på Barnehuset eller med barnevernet ser informantene som nyttig. «*veldig ok at dem drøfter det anonymt med barnevernet. Vi har også brukt Barnehuset, både konsultasjonsteamet og fått litt sånn råd for hva vi gjør videre.*» (Enhetsleder barnehage)

Dette delkapitlet viser at alle informantene har jobbet med implementering, kan vise til kunnskap om trinnvis arbeid, og at det tar tid å implementere tiltak. De er kjent med innholdet i e-kurset. Én ledergruppe tok kurset før øvrige ansatte, for å kunne hjelpe om det ble behov. i Én informant ønsket at RVTS informerte før kursoppstart, og mener det var lite info i kurset om selve gjennomføringen. Alle har utarbeidet implementeringsplaner for e-kurset, satt av tid med praktisk tilrettelegging som PC og rom for refleksjon. Tema fra e-kurset ble drøftet på ekstra fagdag, eller et personalmøte hvor SMISO var invitert. Bruk av refleksjonsspørsmål fra e-kurset skaper god læring, og sammensetning av grupper er viktig for å få god refleksjon. Kun én informant hadde plan for hvordan ivareta ansatte som fikk det vanskelig på grunn av temaets innhold. Av utfordringer nevnes å finne tid til e-kurset, økonomi, ulik arbeidstid for ansatte, tilgang på PC og hvordan ivareta ansatte som selv har vært utsatt. Fem av seks har ingen planer om evaluering av tiltaket, men alle har planer om å videreføre kunnskap på møter og få det inn i års-hjulet. Ingen har strategi for hva de gjør ved mistanke, men nevner likevel en del rutiner som alle har kjennskap til som meldeplikt, bruk av observasjonsskjema og rutine på hvem som sender bekymringsmelding. Å drøfte anonymt med barnevernet og konsultasjonsteamet er nyttig.

4.4.6 Bruk av e-kurs som kunnskapsverktøy og innovasjon

De fleste informantene er positive til bruk av e-kurs fremfor forelesning. Det er en mye brukt som arbeidsform i skole og barnehage, og en fin måte å sikre at alle ansatte får felles

kompetanse på et temaområde. *«Ikke noe problem. Vi har kjørt e-kurs før på hele personalet, lærerpersonalet. Det er de vant til.» (Rektor, skole)*

Informantene er tydelig på at effekt av e-kurset fordrer prosess med refleksjon og diskusjon, og at det må planlegges tid til refleksjon i implementeringsprosessen. *«Derfor er det veldig viktig at når man skal ha e-kurs, har noen prosesser rundt dette, og diskutere, reflektere.» (Fagleder skole)*

Tidligere erfaring med mer bruk av film var positivt. *«Vi har hatt et annet nettkurs, som også alle ansatte skal ha. Det er mer slik at noen forteller så få man noen alternativer, og så svarer man. Det er ikke så mye og lese.» (Enhetsleder barnehage)*

Det er flere fordeler med bruk av e-kurs fremfor fysiske forelesninger som informantene trekker frem. *«Jeg synes jo at det er veldig ok. Fordelen er at man kan ta det i eget tempo, og gå tilbake ikke sant, hva var dette.» (Enhetsleder barnehage)* og *«Har man kurs så er det alltid noen som ikke er der. Men ved e-kurs så kan man nå alle.» (Enhetsleder barnehage)*

Språket i kurset oppfattes av en informant som enkelt, og at innholdet er grundig presentert. *«Kurset er så grundig om overgrep og vold, og såpass enkelt språk at en ikke trenger å være akademiker for å forstå det. Derfor synes jeg blant annet at det var hensiktsmessig at det var obligatorisk og gjennomføre.» (Ped.leder barnehage)*

Informantene hadde flere forslag til forbedring av e-kurset som kan brukes ved repetisjon eller til vikarer. *«Jeg skulle ønske at det var en litt light versjon for fornying, en avkortet utgave. Kurset var omfattende, mangler ikke noe, men ønsker utdrag av det viktigste.» (Enhetsleder barnehage)* Å finne frem i kurset var ikke helt enkelt, og én mente at det var rotete oppbygd.

Nettkurs har sine begrensinger. Det bidrar med en grunnleggende kompetanse om avdekking av overgrep. Det er avansert i presentasjon av fagstoff mener én informant, noe som vil begrense hvem som skal ta kurset. Når det kreves at så mye skal leses, så føles det fortsatt enklere å få det i papirutgave enn å lese alt på PC mener en annen informant. *«Jeg tror det er et område som tross e-kurset bare er en sånn plattform for å våge å strekke seg litt lenger når man snakker sammen på en skole hva bør vi gjøre og hvordan bør vi gjøre det.» (Rektor, skole)*

Ut fra det overnevnte kan vi si at de fleste informantene er positive til bruk av e-kurs fremfor forelesning, og det er mye brukt i skole og barnehage. E-kurset fordrer prosess med

refleksjon. Fordel med e-kurset er at alle får samme kunnskap, man kan ta det i eget tempo, ha mulighet for repetisjon og opplæring av nyansatte. Om språket i kurset mener én at det var enkelt, mens en annen mener det var avansert. Én ansatt ønsker en light-utgave for repetisjon og opplæring av vikarer. Kurset vil kun gi en begrenset kunnskapstilførsel mener én informant.

4.4.7 Ledelse ved kunnskapsdeling og implementering

Det vil være ulikt kunnskapsnivå i en personalgruppe tilknyttet et tema, noe én informant påpeker *«Nå har jeg jobbet lenge i barnehage, og vet at grad av kunnskap om tema kan variere veldig mye og er tilfeldig. Noen kan sitte inne med mye kunnskap, og andre har bare skrapet av overflaten.»*(Ped.leder barnehage)

Flere informanter mener at felles opplæring lager et felles språk når de snakker om tema, og én informant sier *«Viktig å gi opplæring til alle for da vet vi hva de andre vet. Det nytter ikke bare å nå lederne. Vi vet hva det snakkes om.»* (Enhetsleder barnehage)

Informantene la til rette for felles refleksjon og drøftinger på fagdage og personalmøtene ved gjennomføringen av e-kurset. Dette trekker alle frem som nyttig eller viktig, og en nødvendig del av implementeringsprosessen. *«De brukte mye tid på å diskutere, dele erfaringer og tanker. Da husker dem det bedre. Da vet de at de har vært med å snakke om det. Da har de hatt ordene i munnen.»* (Rektor, skole)

Alle informantene jobber med å involvere de ansatte for å finne tema til kompetanseheving i egen enhet, og ofte begynner planleggingen på ledermøter eller personalmøter.

«Vi jobber på ulike nivå. Vi har jo personalmøte, så har vi basemøter, jeg og assistentene og lærlingen, eventuelt støttepedagog hvis det trengs. Der snakker vi igjennom ting. Så går vi tilbake til neste personalmøte og jobber i gruppe med det. Så det skal henge i hop i en god sirkel. Det skal jobbes grundig med det på alle nivå, på alle møtene» (Ped.leder barnehage)

Det er ulikt hvordan informantene selv bidrar i tilrettelegging for gjennomføring av tiltak. *«Jeg signaliserer viktigheten av at alle skal gjennomføre det til faglederne, og så hjelper de å finne tid til det og ordninger hvis det var noen som ønsket å gjøre det utenom arbeidstida. Legge til rette for at alle kan gjennomføre det.»*(Enhetsleder barnehage)

Noen informanter beskriver ansattes motivasjon til e-kurset som stor, mens andre sier at den bar preg av noe de måtte gjennomføre. Én informant synes det ble en ekstra utfordring å motivere de ansatte når det var gitt som et pålegg. *«Noe gror jo i egen virksomhet, og da er det kanskje lettere å implementere det enn at man får beskjed fra overordna hold at «nå skal*

dere!» (Fagleder skole) Om sin egen motivasjon sier flere informanter som denne «Min motivasjon har vært veldig bra, fordi jeg føler at dette er et tema som vi absolutt trenger å lære mer om.» (SFO leder, skole)

Svært få av informantene har etterspurt kursbevis. Én sier at det måtte alle levere inn i barnehagen, da de vil være dokumentasjon ved en eventuell internkontroll. «Ja det har dem. Jeg har selv sett det. Alt som du kan bruke på senere jobbsøknad. Hos veldig mange var det sånn umiddelbar stolthet.» (Ped.leder barnehage)

Flere av informantene mener at når lederne hjelper ansatte å relatere ny kunnskap til noe som er kjent fra før, bidrar de til å gjøre kunnskapen til sin egen. «Vi så om vi kunne relatere dette her til noe. Det er den sunne måten jeg skal bearbeide ting på, det er da du får folk med. Da kan de gjøre det til sitt eget.» (Ped.leder barnehage)

Ledere viser ansatte hvordan ting bør og skal være. «Den som har høyrere utdannelse trekker de andre med seg og skal motivere de andre.» (Ped.leder barnehage)

Hele ledergruppen kan motivere sammen «Det er viktig at lederteamet i barnehagen er med på dette og er engasjert, da er det lettere å få de andre også med.» (Fagleder barnehage)

Ved å være en synlig leder som er tilstede der de ansatte viser sin kunnskap i praksis, kan en lettere gi veiledning til de ansatte, og én informant sier «Ja jeg synes det er veldig viktig. For det er klart å lede og ikke være tilstede, det synes jeg ikke er noe. Jeg hadde et år der jeg bare var på kontoret. Men nei, jeg synes det er lettere å være der å se.» (SFO leder, skole)

Én informant sier at når hun involverer ulike ledernivå i enheten, så involveres alle ansatte. Prosessen kan også gå motsatt vei, noe hun beskriver slik «Jeg drøfter med mine fagledere, og de drøfter med sine ped.ledere. Hvis det kommer fra meg og som jeg har fått over meg igjen, så må det tas med ut i barnehagene å se hvordan vi kan møte dette her. Men så kan det også være behov som dukker opp i den enkelte barnehage, for jeg har jo jevnlig møter med mine hver 14.dag fagledere, så kan de bringe inn dit.» (Enhetsleder barnehage)

Informantene sier at de i gjennomføringen av tiltaket er bevisst på sine lederfunksjoner og hvem de er satt til å lede. «Min rolle var å få det gjennomført iblant assistentene. Lærerne, inspektør og rektor har jo tatt det i lag, og dem har hatt ansvaret for lærerne, og så har jeg hatt ansvar for assistentene.» (SFO leder, skole)

Ved å sette fokus på traumetema, bemerker informanter at det allerede har påvirket hvordan de ansatte tar kunnskapen med inn i hverdagen. «*Det er blitt en større åpenhet. Det har jeg fått inntrykk av borte hos oss.*» (*Fagleder barnehage*)

I dette delkapitlet mener informantene at kunnskapsnivået er forskjellig hos de ansatte, men ved felles opplæring lages felles språk. Refleksjon er viktig del av implementeringsprosessen. De ansatte må involveres i valg av tema til kompetanseheving. Én informant forberedte tidlig i prosessen de ansatte på e-kurset som var under utarbeidelse. Ved å involvere de ulike ledernivåene når informasjonen ut til alle. Motivasjonen var god for å ta e-kurset med et tema som de trenger å lære mer om. Men motivasjonen bar også preg av noe som måtte gjøres, og én mente at det var utfordrende å motivere ansatte når det var obligatorisk. Det er bra å knytte ny kunnskap opp mot noe som er kjent fra før. Ledere viser ansatte hvordan ting bør og skal være, og det er viktig at lederen selv er involvert i praksis. Informantene er bevisst på sine lederfunksjoner og hvem de er satt til å lede. Ved å ha fokus på traumetema er det blitt større åpenhet om temaet.

4.4.8 Oppsummering av resultater

Ut fra gjennomgang av det empiriske materialet er det fire resultater jeg ønsker å ta videre til analysedelen for å svare på problemstillingen. Kort skissert er disse resultatene;

1. Vedtak om obligatorisk implementering av e-kurset i alle barnehager, SFO og skole innen 2015 påvirket ledernes motivasjon og enhetens planer.
2. Implementering av e-kurs med tabubelagt tema gir flere utfordringer og etiske dilemmaer.
3. Tid til refleksjon for deltakerne er helt nødvendig for å tilegne seg kunnskap som presenteres i e-kurset.
4. Vedlikehold og oppdatering av kunnskap må til for en vellykket implementeringsprosess, og lederne må ha for planer for dette.

5.0 Analyse

I analysedelen tar jeg utgangspunkt i de fire hovedresultatene fra empiridelen. Disse resultatene vil jeg se i sammenheng med min problemstilling, teori, empiri og egne erfaringer.

5.1 Vedtak om obligatorisk implementering påvirket motivasjon og enhetens planer

Når nye vedtak skal iverksettes, ser det ut som om graden av hvor involvert de ansatte er i beslutningsprosessen påvirker motivasjonen og resultatet av implementeringsprosessen. Fixen et.al (2005) viser til Fase.1 i implementeringsprosessen som en fase der ulike alternative endringer utforskes som samsvarer med de behovene man har, og beslutning blir tatt (Fixen et.al., 2005, ,ref. i Roland og Westergård, 2015). Selve vedtaket ble besluttet av kommunaldirektøren alene, hvor ingen av informantene deltok i beslutningsprosessen og de fikk derfor ikke bidra ved å definere behov. Einar Thorsrud sin *sosiotekniske teori* trekker frem betydningen av å kunne påvirke beslutninger som fattes på høyrere nivå i organisasjonen. Den viser at jo mer ansatte deltar, jo høyrere ytelse opplever organisasjonen både på individ og organisasjonsnivå (Einar Thorsrud, ref i Jakobsen og Thorsvik, 2014). Ertesvåg og Roland (2015) bekrefter Thorsrud når de sier at ansatte er mer villig til å delta i implementeringen av en intervensjon og forpliktet seg til å delta i den, når de selv har deltatt i beslutningsprosessen.

At vedtaket var obligatorisk og skulle gjennomføres innen 2015, skapte ulike oppfatninger hos informantene. Fra positivt og nødvendig, til frustrasjon over mer som skulle inn i virksomhetsplanene. Når overordnet leder ikke involverer andre ledernivå i beslutningen kan det i følge Jakobsen og Thorsvik (2014) vise til at beslutninger berører hvordan makt fordeles mellom personer i en organisasjon. Dette kan være i tråd med det Ole Berg (Ledelse: det strategiske innhold) mener, at styring og ledelse er hierarkisk baserte aktiviteter. Den styrende kan pålegge den som leder å handle på bestemte måter. Ut fra det både Jakobsen og Thorsvik (2014) og Berg viser til, så har kommunaldirektøren som den styrende rett og til å pålegge at det skal gjennomføres tiltak i tråd med vedtaket, men som vi ser så kan det vekke reaksjoner og dempe motivasjon hos ansatte som ikke er bra for den jobben som skal utføres.

Vedtaket tatt på overordnet ledernivå må kommuniseres videre til de ansatte, også når en er uenig i vedtaket. Én informant sier at det er viktig at en viser lojalitet overfor organisasjonene

en er satt til å lede, og formidler beslutning på vedtak på en slik måte at de ansatte blir motivert til å gå i gang med tiltaket. I følge Ole Berg (2014) er motivasjon den følelsen som driver en ansatt eller en leder til å gjøre det han eller hun skal gjøre. Det kan for informantene se ut som når de og de ansattes motivasjon til å gjennomføre tiltaket er bra og de ønsker å gjøre en best mulig jobb, så er det i seg selv motiverende.

Gotvassli (2015) viser til at ledelse innenfor organisasjon ofte skilles mellom bottom-up og top-down prosesser. Ved top-down prosesser med kommandolinje ovenfra-og-ned lager topplederne planer og strategier som mellomlederne får ansvaret for å iverksette. Når én informant sier at det medførte stress i hennes arbeidssituasjon at det kom et pålegg om e-kurset som skulle implementeres innen 2015, kan det bety at hun ikke visste om oppgaven eller var forberedt på tempoplan for denne implementering. Jakobsen og Thorsvik (2014) viser til at senderen må ha evne til å sette seg inn i mottakerens situasjon, arbeidshverdag og forstå kulturen der mottakeren er. Når jeg ser det i denne sammenhengen, så er det viktig at kommunaldirektør er kjent med hvordan enhetsledere har det på sin enhet, og at det utveksles informasjon om virksomhetsplaner. Det er viktig å få til en god kommunikasjon mellom nivåene. Enhetslederne bør få støtte hos overordnet ledernivå for sitt behov når aktiviteter kan gjennomføres, ut fra de ressursene som er tildelt. Det vil da være i tråd med det Eriksen og Weigård (1999:3) bringer inn som *det kommunikative perspektivet* i beslutningsprosess, hvor fokuset flyttes til spørsmålet om hvordan ulike aktører som inngår i et kommunikasjonsforhold kan bli enige om hva som bør gjøres og hvordan man bør koordinere handlinger (Eriksen & Weigård., 1999:3, ref. i Jakobsen & Thorsvik, 2014). Det bør sikres møtearena mellom ledernivå for å dele informasjon om virksomhetsplaner.

Det ser ut som at enhetslederne er enige om at e-kurset skal implementeres og støtter vedtaket, men ikke er enig i den knappe tiden de får til å implementere kurset. Det vil være viktig for å bli motivert og for å lykkes med implementeringsarbeidet, at det er god kommunikasjon mellom de ulike ledernivåene, slik at mål for implementering av e-kurset står i forhold til planer for virksomheten.

I en travel arbeidshverdag har jeg selv som leder kjent på frustrasjonen når jeg får beskjed fra min oppdragsgiver om raskt å levere på ekstra oppdrag. Det å skulle endre planer, omprioritere ressurser og omdisponere midler er noe vi ledere gjør hele tiden. Men med god dialog med vår leder og oppdragsgiver, så kan aktivitet styres slik at vi føler at vi har rammer,

mulighet og motivasjon til å utføre disse oppdragene. Skal vi få til en mer motiverende innovasjonsprosess må den trolig følge Wegener som mener at gode innovasjonsprosesser trenger samspill i den tjenesteytende kjeden og at omfanget av innovasjoner i offentlig tjenesteyting vil øke om det legges til rette for bottom-up tilnærminger, slik at det dannes grobunn og kultur blant tjenesteutøvere for innovasjonsprosesser (Wegener, ref. i Andersen et.al , 2015).

5.2 E-kurs med tabubelagt tema gir utfordringer og etiske dilemmaer

E-kurs med innhold tilknyttet et tabuområde som vold og seksuelle overgrep mot barn, gir ekstra utfordringer og skaper etiske dilemmaer for lederne når tiltaket iverksettes og kunnskapen skal tas i bruk. Informantene fremhever at de synes det er et vanskelig tema å forholde seg til, og at det fører til vegring mot å ta kunnskapen i bruk. Søfstad og Andersen (2014) viser til at fagpersoner føler seg maktesløse fordi de ikke klarer å gi barn beskyttelse og hjelp, skyld fordi de ikke har sett eller hørt og handlet, og frykt for hva som kan skje dersom de griper inn når de har mistanke om at barn blir utsatt for seksuelle overgrep. Informantene bekrefter Søfstad og sier også at frykten for å ta feil er noe av det som skaper dilemma. Relasjon til foreldre blir satt på prøve dersom en må melde til barnevernet.

Temaet kan vekke ulike reaksjoner både hos de ansatte og hos en selv som leder. Søfstad (2008) sier at reaksjonene kan spenne fra avsky til sterk aggresjon. Det utfordrer fagfolkene til å leve med indre og ytre konflikter, og balansere mellom tvil og tro på hva som faktisk har foregått. Man kan stå i fare for at en urettmessig mistenker personer for seksuelle overgrep, noe som gjør at fagfolk i ulike etater kan ha store betenkeligheter med å videreformidle sine mistanker.

Én informant sier at ansatte helst ikke vil ta inn over seg når de hører utsagn fra barn som skaper bekymring, og sier at de helst ønsket at barnet ikke skulle ha sagt det de hørte. Søfstad (2005) viser til at kulturen opprettholder sine tabuer med forakt og sanksjoner, og at det kan medføre at overgrep ugyldiggjøres og ikke snakkes om. *Tabuisering* kan medføre at barn blir møtt med negative reaksjoner når de forteller om overgrep de blir utsatt for. En konsekvens av tabuisering er at fagpersoner ikke tilegner seg tilstrekkelig kunnskap til å kunne hjelpe barn som er utsatt for vold og overgrep. Dette stemmer også med egne erfaringer fra jeg har undervist ansatte i kommunene, hvor de bekrefter at det å få kunnskap er noe de kvier seg for,

da de blir forpliktet til å bruke den. De uttrykker at ingen kan kreve at de skal bidra i avdekking, så lenge de mangler kunnskap i å se tegn og vite hva de skal spørre om.

Roland og Westergård (2015) viser til at individer ofte vil velge oppgaver de føler de mestrer fremfor oppgaver som er vanskelig å utføre. De sier videre at det er viktig at ledelsen identifiserer behov og utfordringer tilknyttet endringsarbeidet, og tilbyr støtte, opplæring og veiledning til de ansatte for å øke motivasjonen og mestringsfølelsen. Én informant fremhever plikten vi har til nettopp å skaffe oss kunnskap, slik at man vet hvordan man skal handle ved mistanke om at barn blir utsatt for vold og overgrep. Det har ikke vært mye undervisning om vold og seksuelle overgrep i skole og barnehage, så tema er nødvendig. Dette er i tråd med strategimelding «Barndommen kommer ikke i reprise» der det fremheves at skolens rolle i forebygging av vold og seksuelle overgrep skal styrkes, og at kunnskap om et tema er viktig også for ansatte innenfor skole, SFO og barnehage.

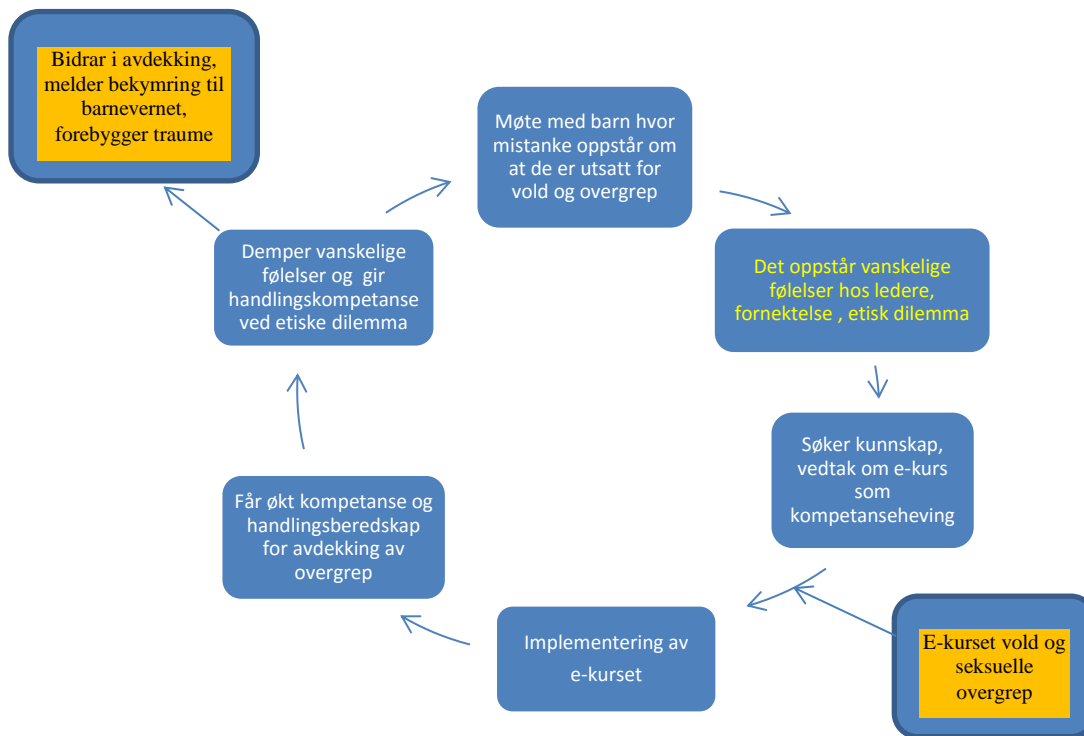
Ved gjennomføringen av e-kurset er det viktig at lederne har en plan for hvordan de vil møte ansatte som kan få det vanskelig på grunn av temaet, enten det utløses av egne erfaringer eller av alvorlighetsgraden i innholdet. Lederne må være bevisst på det som Søfstad (2008) viser til at å stå i dette arbeidet kan føre til handlingslammelse hos fagpersoner. Når disse utfordringene settes ord på, får man mulighet til å utvikle handlingsstrategier som setter fagfolk i stand til å møte det enkelte barnet på en riktig måte. Det blir derfor viktig at lederne skaper rom for å sette ord på det den enkelte ansatte står i av utfordringer, som én informant påpeker så skal ingen stå alene med slike vanskelige saker.

Fixsen et.al (2005) mener at det trengs endringsagenter til for å få til implementeringsprosessen, og de skal ha særlig kunnskap til intervensjonen og til implementeringsteori. Fixsen viser i fase 1 av implementeringsprosessen at det er viktig med informasjon til de ansatte og kjennskap til kjernekomponentene. Kjernekomponentene i denne sammenhengen blir da, slik jeg ser det, at lederne som endringsagenter må ha kjennskap til e-kursets oppbygning og innhold før de iverksetter selve implementeringen. Én informant sier at deres ledergruppe tok kurset før hele personalgruppen, for å være tilgjengelig dersom noen fikk det vanskelig på grunn av temaets innhold ved gjennomføring av e-kurset. Kjennskap til innholdet i e-kurset kan gjøre lederne tryggere, slik at de kan støtte dem som får det vanskelig når de tar kurset.

Selv etter mottatt kunnskap vil en likevel stå overfor etisk dilemma når en får mistanke om at et barn er utsatt for overgrep. Gotvassli (2015) snakker om taus kunnskap hos fagpersoner og viser til begrepet *Fronesis* om at menneskets evne til å utføre praktiske handlinger er basert på kloke og omtensomme beslutninger. Det er en praktikers evne til å håndtere de usikre, uventede og krevende situasjoner med klokskap og visdom. Slik jeg forstår det så vil det hjelpe at ledere får de ansatte til å sette ord på egne erfaringer, og se de i sammenheng med teoretisk kunnskap fra e-kurset. Roland og Westergård (2015) mener at kulturen må være preget av åpenhet, god kommunikasjon, felles mål og verdier, og vilje til å dele ideer og erfaringer. Dersom lederne praktiserer transformasjonsledelse (Busch, 2012), vil en i møte med verdikonflikter kunne bidra til å gjøre prioriteringer mellom velferd og livskvalitet for enkeltindivider og for samfunnet beste (Dybvig, D. et.al., 2013). Slik jeg forstår det vil ledere som har fokus på verdier, invitere ansatte til etisk analyse i sin arbeidsutførelse. Dybvig et.al, (2013) sier at i en etisk analyse må det klargjøres hvilke handlingsalternativer som foreligger, hvilke følger de enkelte handlingsalternativene kan ha for ulike aktører og hvilke prinsipper som gjør seg gjeldende. Dybvig, D et.al.(2013) viser til at ved bruk av konsekvensetikken vil beslutningstakeren kartlegge konsekvensene av en handling før den avgjør om en handling er etisk forsvarlig eller ikke. Informantene er opptatt av om konsekvensen av å melde til barnevernet vil skade relasjonen til foreldrene, og må da veie om de skal risikere at barnet skal fortsatt utsettes for traume eller om relasjonen skal bevares. Ut fra dette ser jeg at når vi som fagpersoner har etisk kompetanse, vil vi handle etisk og i tråd med gjeldende kunnskap, noe som bidrar til å øke egen handlingskompetanse.

Kunnskap om omfangstall for barn som utsettes for vold og overgrep, at konsekvensene er alvorlige, og at vold påfører Norge årlig en samfunnsøkonomisk kostnad mellom 4,5 og 6 milliarder kroner (tall fra 2012, samfunnsøkonomisk analyse) er noe vi bør ha kjennskap til. Én informant sier at det hjelper å få disse tallen, og at vi må ta inn over oss og gjøre noe med det. Gode rutiner for håndtering ved avdekking av vold og seksuelle overgrep gjør det lettere å handle. Om ingen handler vil i verste fall overgrepene mot barnet fortsette. Gjennom egne erfaringer som psykiatrisk sykepleier har jeg kjent usikkerhet når pasienter har fortalt overgrepshistorier i terapirommet. Å utvikle egen kompetanse har gitt meg en større trygghet til å møte den volds- og overgrepsutsatte på en slik måte at pasientene kan føle at de får hjelp og at temaet kan snakkes om.

I Figur.2 har jeg forsøkt å illustrere hvordan behovet for kunnskap gjør seg gjeldende når en møter barn som en får mistanke om er utsatt for vold og overgrep. E-kurset med sin informasjon vil kunne bidra til å dempe noen av de vanskelige følelsene som vekkes i fagfolkene slik at handlingskompetanse gjenvinnes.



Figur 2. Egen fremstilling av prosessen som demper vanskelige følelser og skaper handlingskompetanse.

Huber (1991) vektlegger måten kunnskap og informasjon blir håndtert for å fremme kunnskapsutvikling. Hans krav til læring er ikke at det skal resultere i atferdsendring, men skal øke atferdspotensialet. Slik jeg forstår det øker handlingskompetansen med tilførsel av kunnskap. Vanskelige følelser modereres og lederne kan bidra selv og gjennom sine ansatte i avdekking, med melding til barnevern og forebygging av traumeutvikling. Stadig vil lederne og ansatte stå i ulike dilemma hvor kunnskap er nødvendig for å kunne handle. Ved bruk av e-kurs blir det mulig å tilføre kunnskap til mange, uavhengig av geografi og når disse nye medarbeidere tilsettes i barnehagen eller skolen.

5.3 Tid til refleksjon for deltakerne er helt nødvendig ved bruk av e-kurs

Alle informantene har god kjennskap til implementering, og mener at e-kurs må inneholde refleksjonsoppgaver. Effekt av e-kurset fordrer prosess med refleksjon og diskusjon, og det må planlegges tid til refleksjon i implementeringsprosessen. Å finne tid til refleksjon blir sett

på som en utfordring. Roland og Westergård (2015) viser til Flaspohler (2008) og Wandersman (2006) som mener at kapasitetsbygging gjøres gjennom å ha nok tid til planlegging, forberedelse av strategier for endringsarbeidet og samle nødvendige ressurser. Dette kan bidra til å skape positive holdninger til endringsarbeid hos de ansatte. Slik jeg forstår det vil tiltak der en ikke har tid til refleksjon i implementeringsprosessen lettere falle sammen og mislykkes.

Alle informantene hadde ved gjennomføringen av e-kurset lagt til rette for refleksjon med kollega. Skole og SFO inviterte SMISO med spisskompetanse på temaområdet inn på personalmøte i etterkant. Barnehagen hadde to fagdager, hvor de ene dagen gjennomgikk e-kurset og reflekterte to og to sammen, og påfølgende dag hadde oppsummering og refleksjon rundt eksempler fra egen praksis. Dette er i tråd med Roland og Westergård (2015), som mener at for å lykkes i implementering av ny kunnskap kreves det en implementeringsprosess der en i tillegg til refleksjon rundt ny kunnskap må trene på nye ferdigheter. Treningen slik jeg ser det er nettopp at ansatte bringer til fellesmøter erfaringer fra egen praksis. En viktig del av lederjobben ved gjennomføring av e-kurset, blir å legge til rette for diskusjon og refleksjon mellom de ansatte.

Roland og Westergård (2015) viser til at en har behov for å relatere kunnskapen til egen praksis, og for å se ny kunnskap opp mot eksisterende kunnskap. Én informant bekrefter dette og sier at det er viktig at kunnskapen kan kobles til noe man allerede har fokus på i organisasjonen. Slik jeg ser det må lederne hjelpe ansatte til å finne koblinger mot eksisterende kunnskap, og også vise gjennom virksomhetsplanlegging hvordan denne samlede kunnskapen kan tas videre. Dette er i tråd med det Gotvassli (2015) betegner som *kunnskapsledelse* som er ledelse av prosesser, hvor kunnskapslederne har oversikt over hvordan kunnskap kan identifiseres, utvikles og deles i en organisasjon, og kunne anvende og kombinere kunnskap (Gotvassli, 2015).

En informant brukte tid på å sette sammen grupper, for å sikre at alle ansatte var med i refleksjonen. Det er mange faktorer som skal være tilstede samtidig for at en implementeringsprosess skal lykkes. Roland og Westergård (2015) viser til kompetanse-driverne med personalutvelgelse som en viktig faktor, og som jeg mener er i tråd med informantens arbeid med å sette sammen en gruppe.

Viktig i planlegging og oppbygging av e-kurs er å sikre innhold med refleksjonsoppgaver og god intro med instruksjon om hvordan gjennomføre e-kurset. Bruk av e-kurs vil bare kunne gi et bidrag inn i kunnskapsutviklingen. Det som man kan hente ut fra PC gjennom e-kurs, vil jeg sammenligne med det Gotvassli (2015) betegner som informasjon. Han sier videre at informasjon kan bli til kunnskap når den kombineres med erfaring, settes i en sammenheng, bearbeides, tolkes, reflekteres over. Det kreves menneskelig aktivitet for å bearbeide informasjon til kunnskap. Denne menneskelige aktiviteten mener jeg skjer blant annet gjennom kommunikasjon og refleksjon.

Flere informanter nevner at å veksle mellom bruken av PC og refleksjon var litt problematisk, da ansatte hadde ulikt lesetempo. Dette må ledere slik jeg ser det forsøke å minimere som problem når de planlegger refleksjon. Det ser ut som det er lite forskjell om man leste flere sammen på en PC eller om man hadde hver sin PC. Det er ventetiden og et stadig skifte mellom tema som leses på og reflekteres om, som skaper dilemma ved e-kurs. E-kurs bør derfor ikke ha for lange leseøker mellom hver refleksjonsoppgave, og film bør brukes aktivt da det virker samlende og omtales positivt av en informant.

Gotvassli (2015) viser til to kunnskapsstrategier som er *kodifiseringsstrategi* hvor kunnskap kodes og lagres i databasesystemer hvor de kan nås og brukes av alle ansatte i bedriften, og så har man *personifiseringsstrategien* hvor kunnskap deles hovedsakelig gjennom direkte kontakt mellom mennesker. Kunnskap utvikler seg primært gjennom sosiale interaksjoner som i begrenset grad kan og bør styres. Kodifiseringsstrategien vil i denne sammenhengen kunne vise til e-kurset som ligger tilgjengelig for alle ansatte. Informantene sier at e-kurset kan brukes som et verktøy etter at kurset er gjennomført, for å sjekke kunnskap eller gi nyansatte tilsvarende kunnskap som den øvrige personalgruppen. Gotvassli (2015) er opptatt av at slike sosiale interaksjoner ikke bør styres. Slik jeg ser det så vil det ut fra tidsbruk og et behov for at alle skal ha samme kompetanse, være nødvendig at leder har en personifiseringsstrategi ved å styre aktiviteten gjennom tilrettelegging og delvis deltar selv i refleksjonen. Lederen bør legge vekt på en mer fri samtale mellom fagpersonene der alle får mulighet til å komme med sine innspill. Gruppearbeid vil egne seg som arbeidsform.

Huber (1991) mener at kunnskapstilegnelse er de prosesser som må til for å tilegne seg kunnskaper. Ny kunnskap og informasjon må være høyt verdsatt i organisasjonen. I tillegg må denne kunnskapen og informasjonen distribueres og deles av flest mulig (Huber., 1991, ref. i

Gotvassli, 2015). Mine egne erfaringer er at gruppearbeid er inspirerende ved å få bruke egne erfaringer fra praksis, sette de i en sammenheng og eventuelt se at de sammenfaller med teori. Det å lære av andres erfaringer er også god læring. Oppsummert vil jeg støtte meg til Jakobsen og Thorsvik (2014) som sier at kommunikasjon kan være avgjørende for å lykkes med å iverksette planer og nå organisasjonsmessige mål. Kompetanse utvikles gjennom målrettet satsing på kommunikasjon og samarbeidsformer som motiverer.

5.4 Planer for vedlikehold og oppdatering av kunnskap er viktig

Det kan ta flere år for at endringer vises etter en implementeringsprosess. Videreføring av kunnskapen må til for at det skal bli en del av virksomheten. Roland og Westergård (2015) viser til Fixen et.al (2005) implementeringsfase 6 *om bærekraftig videreføring*, som mener at det kreves utvikling av det som er implementert i organisasjonen over tid for at endringene kan holdes aktiv. Det er viktig å lære opp nyansatte i innholdet i innovasjonen. Ledere må i følge Fixen sørge for at kunnskapen holdes vedlike i organisasjonen, videreutvikles og deles med nye medarbeidere. Én informant sier at det er viktig at alle ansatte lærer det samme, og at det ikke er bare lederne som får kompetanseheving. Dette kan blant annet sikres ved å følge Roland og Westergård(2015) som mener at det å ha skriftlige mål og en klar strategi for hvordan organisasjonen skal nå disse målene over lengre perioder, vil påvirke hvor effektiv organisasjonen er. Når informantene viser til at de utarbeidet implementeringsplaner og årshjul i egen enhet, så følger de Roland og Westergård anbefalinger. Informantene sier at prioriteringene er viktige, det må snakkes om og settes inn i årshjulet.

Roland og Westergård (2015) viser til Fixsen som mener at det trengs *endringsagenter* for å få til implementeringsprosess, og *feedbacksløyfene* som vises i hans Figur. 1, vedlegg nr. 3 skal gi viktig informasjon om hvordan lojaliteten er når det gjelder utøvelse av implementerings-prosessen på individ, - team og organisasjonsnivå. Jeg ser på lederne på ulike ledernivåene som endringsagenter ut fra roller og oppgaver. Lederne må samarbeide med dem de er satt til å lede, og sikre at deres endringsagenter utfører sin del av implementeringen. Disse må kunne melde tilbake hvordan implementeringen foregår og om alle ansatte deltar i denne prosessen. Dette er også i tråd med Pedler et.al (1997) som sier at informasjonsflyt er viktig for å fremme kunnskapsutvikling (Pedler et.al, 1997, ref. i Gotvassli, 2015).

I strategimeldingen «Barndommen kommer ikke i reprise» står det at det bør etableres faste rutiner for hvordan de ansatte går frem ved bekymring for et barns omsorgssituasjon og for hvordan de skal oppfylle opplysningsplikten. Flere av informantene sier at de ikke har noen strategi på hva de gjør hvis de blir bekymret for noe barna sier eller gjør, men viser likevel til hvordan alle ansatte er kjent med den selvstendige meldeplikten, og at enhetsleder er den som sender bekymringsmeldingen til barnevernet. Til en viss grad kan det se ut til at enhetene har rutiner, men at den ikke nødvendigvis er skriftliggjort eller formalisert. Huber (1991) mener at det er viktig at kunnskap og informasjon som på sikt danner felles meninger og oppfatninger i organisasjonen, nedfelles som rutiner og handlinger som organisasjonen husker til senere bruk (Huber,1991 ref. i Gotvassli, 2015). Slik jeg ser det så kan utarbeidelse av rutiner gjøres i en prosess der alle i enheten bidrar, og lederne bør ha et særlig ansvar for å tilrettelegge for det. E-kurset kan gi tips til hva slike rutiner bør inneholde.

I planer for kompetanseheving og i videreføring av kunnskap er det viktig at lederne involverer de ansatte og tar hensyn til hva som virker motiverende. Informantene mente at det ikke var vanskelig å motivere de ansatte til å jobbe med e-kurset. Flere av informantene så på tema som nødvendig, og mente at det var motiverende i seg selv. Hackman og Olhams (1976/80) sier at det er tre psykologiske tilstander som må være tilstede hos ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet, og disse er å ha følelsen av at arbeidsoppgavene er meningsfulle, føle et personlig ansvar for resultatene av arbeidet og få kunnskap om resultater (Hackman & Olhams, 1976/80, ref. i Jakobsen & Thorsvik, 2014). Jeg mener at å få kunnskap om resultater kan tolkes på ulike måter. Det kan handle om å få tall på om man avdekker flere saker og melder hyppigere til barnevernet, eller om resultatet etter evalueringen av en implementeringsprosess.

Fem av seks informanter og kommunaldirektør sier at de har ingen konkrete planer om evaluering av e-kurset. Fixen et.al (2005) trekker i fase 5 frem evaluering som en viktig del av en implementeringsprosess. Det er viktig at prosjektet evalueres, da resultatet kan påvirke innholdet i neste endringsprosjekt (Fixen et.al., 2005, ref i Roland og Westergård, 2015). Når ingen av informantene har planer om å evaluere tiltaket, kan de miste viktig informasjon til bruk i videreføring av kunnskap og i planlegging av nye prosjekter.

6.0 Konklusjon

Ved implementering av e-kurset «Vold og seksuelle overgrep mot barn, - et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» har jeg studert hvordan ledere bidrar i implementering av e-kurset, og hvilke utfordringer det har medført.

6.1 Oppsummering av resultater og implikasjoner

Lederne og ansatte møter etiske dilemmaer og får følelsesmessige reaksjoner når de konfronteres med mistanke om at et barn er utsatt for vold og seksuelle overgrep. Ved spørsmål om hva som har skjedd og hvordan man bør handle, øker behovet for kunnskap og hjelp. Kunnskap og fakta som gis gjennom e-kurset, kan dempe vanskelige følelser og øke handlingskompetansen. Lederne bør planlegge inn ekstra tid til refleksjon i grupper ved gjennomgang av e-kurs med traumesensitivt tema, og refleksjonsoppgaver bør være en del av innholdet i e-kurset. Tips til gjennomføring av implementeringsprosessen med behov for ekstra tilrettelegging ved sensitive tabubelagte tema, bør gis i starten av e-kurset.

Ledere som på forhånd er kjent med kunnskapen som gis gjennom e-kurset, kan stille seg disponibel til å støtte ansatte dersom de får det vanskelig. Utarbeidelse av strategi for hvordan lederen kan støtte de ansatte, bør lages før selve implementeringsprosessen starter.

I beslutningsprosessen brytes delvis kommunikasjonslinjene til neste ledernivå med et vedtak om obligatorisk implementering av e-kurset innen 2015. Både teori, egne erfaringer og informantenes bidrag viser at vedtak der en selv ikke har deltatt i beslutningsprosessen, vil kunne nedsette motivasjon og engasjement hos ledere. Resultat viser at når lederne ser på tiltaket som nyttig og nødvendig, skjer det i mindre grad tap av motivasjon og tiltaket lar seg gjennomføre selv om det medfører forskyvning av øvrige virksomhetsplaner for enheten. Lederne bør derfor jobbe med å motivere ansatte, gi god informasjon og involvere dem i beslutningsprosesser gjennom gode kommunikasjonslinjer og god dialog.

Alle ledernivå må kunne følge implementeringsprosessen underveis. Ved brudd i kommunikasjonslinjen mellom ledernivåene, blir det vanskeligere å følge alle faktorene i hele implementeringsprosessen. Det kan gjøre at evaluering av prosessen og videreføring av kunnskapen blir noe som bare eies av den enkelte enhet, og ikke når tilbake til det overordnede beslutningsnivået. Planer for implementering av nye tiltak fordrer god

kommunikasjon mellom nivåene, at det tas hensyn til disponible ressurser og eksisterende virksomhetsplaner. Dette er noe alle ledere bør være bevisst og etterstrebe i sin utøvelse av ledelse.

En vellykket implementeringsprosess av e-kurset, vil bety at følelser som var handlingslammende blir dempet, og at ansatte og ledere takler situasjoner med avdekking av vold og overgrep, og å sende bekymringsmelding til barnevernet. Med bruk av e-kurs får man mulighet til repetisjon av kunnskap og rask opplæring av nyansatte.

6.2 Fremtidige studier

Oppgaven gir flere interessante resultater, og mye som bekrefter teori i forhold til implementering og det å jobbe med traumesensitive tema. Ut fra resultatene vil noe av disse være av interesse å gå videre med i annen forskning, blant annet for å se om prosesser endrer seg hvis en tar et annet utgangspunkt.

Et forslag til videre forskning kan da være å se på hvordan utvikling og implementering av læringsinnovasjoner skjer fra bottom-up prosess med fokus på kommunikasjon og forankringsprosessen.

Et annet tema kan være å sjekke ut om ansatte tar i bruk kompetanse fra e-kurset, og hvilken betydning lederstøtte og virksomhetsstyring har for integrering av kunnskapen.

Litteraturliste

- Andersen. O. J., Gårseth-Nesbakk. L., Bondas.T, (2015) *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting,- vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget
- Berg. O, *Helseledelse: Å fatte beslutninger for organisasjoner*, UiO, Artikkel i Kompendium til modul 2 EK328E(høst 2014) Rammebetingelser for helsesektoren, lederroller og bruk av støttesystemer for ledelsen
- Berg. O, *Ledelse: det strategiske innhold*, UiO. Artikkel i Kompendium til modul 2 EK328E(høst 2014) Rammebetingelser for helsesektoren, lederroller og bruk av støttesystemer for ledelsen
- Busch. T, (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Dybvig. D. D, Ingebrigtsen. S, Jakobsen. O, Nystad. Ø (2013) *Etikk for økonomifaget*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Dyregrov. A (2010) *Barn og traumer, en håndbok for foreldre og hjelpere*. Bergen: Fagbokforlaget, (2.utgave)
- Ertesvåg. S. K og Roland. P,(2015) *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, (1.utgave, 3.opplag)
- Gotvassli. K-Å, (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen. D. I og Thorsvik. J (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget, 4.utgave, 2.opplag
- Johannesen, A, Christoffersen. L, Tuft. P.A, (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*, Oslo: Abstrakt forlag
- Roland, P. og Westergård, E.(2015) *Implementering - Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*, Oslo: Universitetsforlaget

Søfstad. S og Andersen. I. L, (2014) *Seksuelle overgrep mot barn» traumebevisst tilnærming*, Oslo: Universitetsforlaget

Søfstad, Siri *Seksuelle overgrep, -fra privat avmakt til tverrfaglig handlekraft*, Oslo, Universitetsforlaget, 2005

Søfstad. S,(2008) *Avdekking av seksuelle overgrep, -veier ut av fortvilelse*, Oslo:Universitetsforlaget

Strategimelding

«Barndommen kommer ikke i reprise», Strategi for å bekjempe vold og seksuelle overgrep mot barn og ungdom(2014-2017) utgitt av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, september 2013

Handlingsplan

«Et liv uten vold» handlingsplan mot vold i nære relasjoner 2014-2017, Justis- og beredskapsdepartementet, G-0431B

Rapporten *Vold og voldtekt i Norge, - en nasjonal forekomststudie av vold i et livsløpsperspektiv* ved Siri Thoresen og Ole Kristian Hjemdal(red), Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress A/S, Rapport nr. 1/2014

Link til e-kurset <http://helsekompetanse.no/kurs/vold-og-seksuelle-overgrep-mot-barn>

(ref. 17.6.2016)

Vedlegg

Vedlegg nr. 1 Informasjon og samtykkeskriv til informantene

Informasjon og samtykke ved deltakelse som informant i masteroppgave med tittel

Hvordan bidrar ledere i implementeringen av nye tiltak?

– om innføringen av et e-kurs i barnehage og skole for å forebygge utvikling av traumer hos barn

Bakgrunn og formål

Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS Nord) ved Universitetssykehuset i Nord -Norge HF har i samarbeid med Universitetet i Tromsø, campus Narvik utviklet «Vold og seksuelle overgrep mot barn, -et nettkurs for deg som jobber i barnehage og skole» på bestilling fra Tromsø kommune. Hensikten med kurset er å gjøre ansatte i barnehage og skole tryggere når det gjelder å snakke med barn for å kunne avdekke vold og seksuelle overgrep, og til å melde videre til barnevern og politi.

Denne studien har som mål å beskrive virksomme faktorer i implementering av slike e-kurs, fra beslutning om tiltaket blir tatt på overordnet nivå i kommunen til at kunnskapen kan anvendes av den enkelte ansatte i barnehage og skole. Da studien inngår i masteroppgave i helseledelse (MBA) ved Nord Universitetet i Bodø, vil fokus være på ledere i barnehage og skole, deres rolle i å iverksette beslutningen og bidra i implementeringen av e-kurset.

De som blir spurt om å være informanter til dette studiet er ledere i barnehage og skole som ut fra informasjon fra Helsekompetanse.no og rådgiver i Tromsø kommune har kjennskap til e-kurset, vedtaket gjort på overordnet nivå og har bidratt i implementering av kurset på egen arbeidsplass.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Din deltagelse på studiet skjer gjennom et intervju med student Elin Hartvigsen på ca. 1 times varighet. Det vil bli gjort lydopptak ved intervjuet. Spørsmål som det vil bli spurt om er knyttet til din rolle som leder i implementeringsarbeidet av e-kurset, om iverksetting og gjennomføringen av tiltaket, om strategi, utvelgelse og motivering av deltakere og eventuelle dilemma i gjennomføringen, og om RVTS Nord kunne gjort noe annerledes som ville fått betydning i dette arbeidet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I oppgaven anonymiseres materiale i presentasjon, slik at ditt navn og hvilke barnehage/skole du representerer ikke blir kjent for leseren. Analyse av svarene fra intervju vil bli drøftet opp mot relevant teori. Det vil i utarbeidelsen av oppgaven være student Elin Hartvigsen og veileder Inger Johanne Pettersen, professor II ved Nord Universitet som vil kunne ha tilgang til informasjon fra intervjuet. Videre vil medstudenter på studiet bidra i diskusjonen hvordan oppgaven bygges opp og presenteres, men de har ikke direkte tilgang til lydopptak eller transkribert materiale (der lydopptakene er skrevet ned).

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.06.2016 som er dato for innlevering av masteroppgave. Lydopptak og skriftlig materiale oppbevares etter de retningslinjer og anbefalinger gitt for slike oppgaver (innelåst og/eller sikret med personlig påloggingskode for tilgang). All data (intervju/transkribert materiell) slettes etter at sensur på oppgaven er gitt, og det har jeg som student ansvar for. Sitat fra intervjuet som skal brukes i oppgaven blir tilsendt deg for gjennomlesing.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder og MBA student Elin Beate Hartvigsen, tlf. 99345719. Ansvarlig veileder er Inger Johanne Pettersen, Professor II, Nord Universitet Bodø tlf. 90846930. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju. Jeg samtykker til at data fra intervju kan publiseres i oppgaven, men at anonymitet sikres.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg nr. 2 Intervjuguide

Intervjuguide med spørsmål. Masteroppgave for Elin Hartvigsen våren 2016

Varighet; ca. 1 time

Tema; RVTS Nord har utviklet et e-kurs om Vold og seksuelle overgrep mot barn. Jeg ønsker å vite mer om hvordan våre e-kurs blir tatt i bruk hos tjenesteapparatet. Denne studien har som mål å beskrive virksomme faktorer i implementering av e-kurset, fra beslutning om tiltaket (innføring av e-kurset) blir tatt på overordnet nivå i kommunen til at kunnskapen kan anvendes av den enkelte ansatte i barnehage og skole. Informasjon fra intervju med respondent fra barnehage- og skoleledere vil bli drøftet mot relevant teori om tema.

Problemstilling;

Hvordan bidrar ledere i implementeringen av nye tiltak? – om innføring av et e-kurs i barnehage og skole for å forebygge utvikling av traumer hos barn

Form; individuelt, semistrukturert intervju.

Jeg som student møter respondenten på vedkommende sin arbeidsplass for intervju til avtalt tidspunkt. Jeg stiller spørsmål ved hjelp av intervjuguide og gjør lydopptak under intervjuet. Respondent får informasjonsskriv og signere samtykke.

1. Ramme setting,

uformell samtale, (2-5 minutter)

Presentere meg selv

Informerer om studiet og problemstillingen

Forklarer hva intervjuet skal brukes til

Informerer om lydopptak

Sørger for samtykke

Påminner om anonymitet/taushetsplikt

Spørre om det er noe som er uklart for respondenten

Start lydbåndopptak!

2. Erfaringer

Overgangsspørsmål(5-10 min)

Spørre om erfaring og kjennskap med problemstillingen

Avklare hvilken rolle/lederposisjon respondenten har

Hvor mange ansatte er han /hun leder for?

3. Fokusering

Nøkkelspørsmål (ca. 40 minutter)

SPØRSMÅL	TEORI
Hvem var det på overordna nivå som besluttet at e-kurset skulle tas i bruk i barnehagene og skolene?	Beslutningsprosess Kjennskap til beslutningslinja
Hva var ordlyden i beslutningen?	Vedtaket skal eller kan/bør gjennomføre tiltaket påvirkning på resultat
Var du selv delaktig i beslutningen?	Hierarkisk nivå i organisasjon Kommunikasjonslinje Beslutningsprosess Leders rolle i beslutningsprosess Iverksettelse av tiltak
I hvilken grad mener du tiltaket er viktig, - begrunn svaret?	Prioritering Verdier/Verdibasert ledelse Motivasjonsteori
På hvilken måte er du selv kjent med e-kurset og kursets innhold?	Kunnskapsnivå Fagleder eller bare administrativ leder
Hvilken prioritet har e-kurset hatt inn i din virksomhet?	Endringsledelse Valg ved beslutninger og endringer Kunnskapsledelse
Hva har vært din rolle som leder i implementeringsarbeidet av e-kurset?	Kunnskap om implementering Eget syn på ledelse og medarbeidere
Hvilke strategi har du hatt for innføringen e-kurset i din virksomhet?	Strategi ved implementering, prosess Langsiktig tenkning
Hvilke kriterier har vært rådende for hvem som skal få kurset (utvelgelse av ansatte)?	Utvelgelse i prosess Motivering Kunnskapsarbeider Kompetansenivå
Hvordan har det praktisk blitt lagt til	Tilrettelegging

rette for at ansatte kan ta e-kurset (PC, på jobb eller fritid)?	Fleksibilitet Kunnskapsdeling Kommunikasjon
Hvordan har motivasjon til den enkelte ansatte vært for å ta kurset?	Motivasjonsteori Leders som motiverer, endringsagent
Hvordan er det for deg å tilby e-kurs fremfor tradisjonelle forelesninger/kurs?	Kunnskapsformidling/deling Kunnskapsdelingsverktøy Bruk av IT verktøy ved kunnskapsdeling Fordeler Ulemper
Har de ansatte hatt noen form for fellessamlinger eller veiledning tilknyttet gjennomføring av e-kurset?	Kommunikasjon Kunnskapsdeling Implementering
Hvilken tilbakemelding har du fått fra dine ansatte som har gjennomført e-kurset?	Fått kunnskap Dilemma Kommunikasjon i mellom ansatte og til ledernivå Mestring Kritikk/ros
Har dine ansatte fått kursbevis?	Statistikk for gjennomføring av kurset Leders oppfølging og krav Strategi
Hvordan har din egen motivasjon for å gjennomføre tiltaket vært?	Leder som pådriver, motivator
På hvilken måte involverer du dine ansatte i å drøfte kompetanseheving?	Lederstil, rolle Kunnskapsleder
Hva gjør du som leder for å følge opp at kunnskapen tas i bruk og vedlikeholdes?	Vedlikehold tilknyttet Implementeringsteori og kunnskapsledelse
Har du som leder møtt på noen utfordringer/dilemma tilknyttet	Konflikter i organisasjonen Ulik personlighet hos ansatte ved

implementeringen av dette e-kurset?	gjennomføringen (eks.primadonna osv) Praktiske dilemma Økonomi Utfordringer pga styring i organisasjonen Etikk Iverksettelsesproblemer
Å snakke om vold og overgrep er for mange å røre ved tabuområde, og noe vi helst ikke vil snakke om eller ha kunnskap i. Hva er dine tanker og erfaringer til det?	Tabu Vold og overgrep som tema Etikk (Dygdsetikken)
Kunne RVTS Nord gjort noe annerledes som kunne hatt betydning for deg og dine medarbeidere i implementeringen av e-kurset?	Rolleavklaring i implementeringsprosess Fagrolle Veilederrolle Om e-kurset
Skal tiltaket evalueres?	Strategi Kvalitet

Oppfølgingsspørsmål eller sjekkliste

Er det andre ting du synes er viktig å nevne ved innføringen av e-kurset?

4. Tilbakeblikk

Oppsummering(5 -10 minutter)

Jeg går igjennom de viktigste punktene som kom frem under intervjuet

Avklaringer

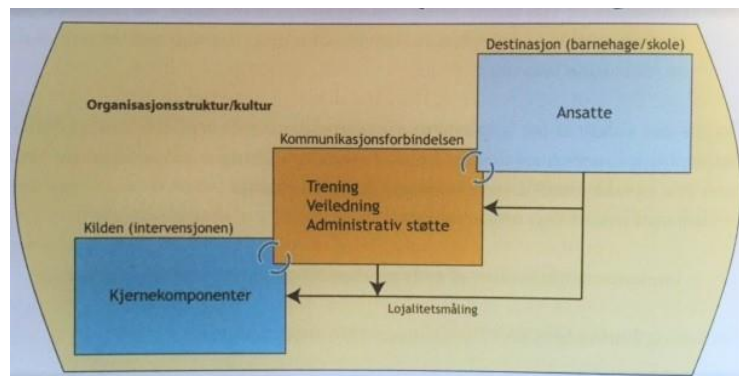
Er det noe andre ting om kurset eller prosessen rundt denne studien som du trenger avklaring på?

Stopper lydopptak!

Jeg spør respondenten om hvordan dette for han/henne, og jeg takker informant for at han/hun stilte opp som og delte informasjonen.

Vedlegg nr. 3 Fixens modell for implementering

Fixen et.al (2005) har laget en modell for det som skjer i en implementeringsprosess. Hvordan denne modellen er tenkt i praksis omtales under kap. 2.1.2 Implementering.



Figur 1. Fixen et.al.2005; rammeverk for implementering (P. Roland og E. Westgård, 2015, s.22)

Vedlegg nr. 4 Infoskriv om nettkurset fra kommunaldirektøren



Vold og seksuelle overgrep mot barn – et nettbasert kurs for deg som jobber i barnehage og barneskole

RVTS Nord (Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress, selvmordsforebygging og flyktningehelse) og Høgskolen i Narvik utvikler for tiden et nettbasert kurs om vold og seksuelle overgrep mot barn, i samarbeid med Helsekompetanse.no og Tromsø Kommune.

Faginnholdet er basert på anerkjent kunnskap om vold og seksuelle overgrep mot barn i Norge, og kurset er forankret i Barnekonvensjonens artikkel 19:

”Partene skal treffe alle egnede lovgivningsmessige, administrative, sosiale og opplæringsmessige tiltak for å beskytte barnet mot alle former for fysisk eller psykisk vold, skade eller misbruk, vanskjøtsel eller forsømmelig behandling, mishandling eller utnytting, herunder seksuelt misbruk, mens en eller begge foreldre, verge(r) eller eventuell annen person har omsorgen for barnet.”

Kurset består av 2 moduler: **Hva du må vite** og **Hva du må gjøre**. Disse er igjen inndelt i 10 kapitler: *Hva er vold og seksuelle overgrep? Hvem utsettes? Hvem utøver? Hva er tegnene? Hva er skadene? Hvordan avdekke? Hvordan melde? Hvordan følge opp? og Hvordan forebygge?* Det tiende kapitlet, *Ressursbank*, vil innholde litteraturhenvisninger, linker til relevante nettsteder, samt annen bakgrunnsdokumentasjon og fordypningsstoff.

Kurset skal gi ansatte i barnehager og barneskoler basiskunnskaper om vold og seksuelle overgrep mot barn, og handlingskompetanse på å avdekke og melde mistanke.

Kurset inneholder tekst, lydfiler og videoer. Lydfilene og videoene er teksten på norsk. Hensikten med dette er å gi kursdeltakerne tilgang til innholdet i filmene dersom man av tekniske grunner ikke får til å avspille lyden, eller er hørselshemmet. I tillegg inneholder kurset en testdel, med refleksjonsoppgaver og multiple choice oppgaver (flervalgsoppgaver), for å fremme innlæringen av kursinnholdet.

Kurset skal kunne tas i sin helhet innenfor en firetimersramme. Både av hensyn til temaets sensitivitet og for å fremme læring, anbefales det at kurset tas i par eller små grupper. Dette gir kurstakerne et bedre grunnlag for refleksjon og for å håndtere følelsesmessige reaksjoner. Det er også viktig at nærmeste leder (fagleder, enhetsleder eller rektor) følger opp kurstakerne etter at kurset er tatt. Det anbefales at kurset inngår som del av et overordnet og gjennomgripende fokus på vold og seksuelle overgrep mot barn, i enheten. Man kan for eksempel arrangere fagdager eller refleksjonsmøter der temaet undervises ytterligere på og/eller diskuteres i fellesskap.

Kurset skal piloteres (testes) i begynnelsen av neste år. Hensikten med testingen, er å få tilbakemelding på om kurset fungerer i form og innhold, samt på hvordan man på ulike nivåer i kommunen må legge til rette for at flest mulig skal ta kurset. Dette er svært viktig i kvalitetssikringen av kurset. Testperioden løper fra 15. januar til 15. februar 2015, med innlagt evaluering. Kurset skal så ferdigstilles og lanseres 15. mars 2015.

RVST nord er glad for avtale med Byrådsavdeling for utdanning om pilotering av dette nettbaserte kurset i noen av kommunens barnehager og grunnskoler (1.-7.klasse). Det er til stor hjelp. Kurset vil senere utvides til også å omhandle ungdomsskoletrinnene, samt fritidssektoren.

Tromsø, 19.11.14

Dagfinn Sørensen
Prosjektleder, RVTS-Nord

Vedlegg nr. 5 Organisasjonskart for Tromsø kommune

