
Nordiske Udkast

Tidsskrift for kritisk samfundsforskning – Årgang 54, nr. 1

Omsorg på spil i daginstitutioner

Dilemmaer og udfordringer i faglig ledelse af omsorg analyseret i et omsorgsetisk perspektiv

Lone Svinth

Ph.d. og lektor i Pædagogisk Psykologi, DPU, Aarhus Universitet

Resume

I denne artikel undersøger jeg, hvordan faglig ledelse af omsorg beskrives, forhandles og udvikles bl.a. i lyset af daginstitutioners kontekstuelle betingelser og politiske/forvaltningsmæssige rammevilkår. Undersøgelsen er baseret på interviews med 10 daginstitutionsledere, hvoraf halvdelen er fra institutioner beliggende i udsatte boligområder. Inspireret af Joan Trontos (1993) omsorgsetisk perspektiv forsøger jeg at synliggøre de dilemmaer og udfordringer, der kan være knyttet til faglig ledelse af omsorg på et hverdagsniveau (politik med lille p), og som kalder på en styrkelse af ansvaret for omsorgen på et forvaltningsmæssigt og politisk niveau (Politik med stort P). Forskningsspørgsmålet lyder: Hvordan kan en omsorgsetisk belyst af dilemmaer og udfordringer i faglig ledelse af omsorg på hverdagsniveau åbne for omsorgens kontekstuelle og politiske dimensioner? Undersøgelsen, der indgår i forskningsprojekt Styrkelse af Pædagogisk Omsorg i Daginstitutioner, viser, at lederne vægter omsorgen for børn, forældre og medarbejdere højt, og at understøttelsen af omsorgen og udviklingen af medarbejderne som omsorgsgiver betragtes som en kerneopgave. Med et omsorgsetisk perspektiv bliver det synligt, at ledernes dilemmaer og udfordringer forbundet med faglig ledelse af omsorg ikke blot er faglige eller organisatoriske men også et udtryk for manglende medinddragelse af forvaltninger og politikere i ansvaret for omsorgen. Ikke mindst for institutioner beliggende i udsatte boligområder, er der omsorg på spil, og her beskriver lederne et hverdagsniveau med ulighed og uretfærdighed for både børn og pædagogisk personale, som kalder på forvaltningsmæssig og politisk omsorg på både kommunalt og statsligt niveau.

Nøgleord:

Omsorgsetik, daginstitutioner, faglig ledelse, betingelser, rammevilkår, interviews

Introduktion

I denne artikel undersøger jeg 10 ledes perspektiver på hverdagssituationer, hvor der er omsorg på spil, underforstået situationer hvor omsorgshandlinger kan komme under pres, og hvor det bliver synligt, at omsorgspraksis i daginstitutioner er både kompleks, ambivalent og krævende. Jeg er optaget af faglig ledelse af omsorg, forstået som en ledelsespraksis rettet mod at understøtte og udvikle pædagogiske organiseringer og medarbejders omsorgshandling bl.a. i lyset af kontekstuelle betingelser og politiske/forvaltningsmæssige rammevilkår¹. Ærindet med artiklen er ikke at fælde dom over god og mindre god omsorgspraksis, men at undersøge hvordan ledelse af omsorgspraksis kan være både besværlig og uretfærdig og må forstås i lyset af betingelser og rammevilkår, som kan være uden for ledes indflydelse.

Afsættet for undersøgelsen er, at behovet for omsorg er et grundlæggende vilkår ved det at være menneske, et vilkår der både peger på menneskers forbundethed og gensidige afhængighed (Sevenhuijsen, 1998: 63), samt at børns frugtbare omsorgserfaringer i daginstitutioner er vigtige for deres trivsel, læring og udvikling (Dalli et al., 2011; Gitz-Johansen, 2020). I anerkendelse af omsorgens betydning og ikke mindst dens trange kår i policy vedtog FN's Menneskerettighedsråd i 2023 en resolution, som præciserer, at omsorg, bl.a. for børn, er en central menneskerettighed, og at regeringer bør skabe politikker, der beskytter både omsorgsgivere og -modtagere². Også den norske omsorgsforsker Theresa Aslanian (2022) efterlyser et større politisk fokus på omsorg i daginstitutioner og beskriver metaforisk omsorg i velfærdssamfundet som en konkubine, der lever et afsondret liv uden anerkendelse. Denne afsondrethed skyldes bl.a., at omsorgen berører menneskers sårbarhed og indbyrdes afhængighed, hvilket ikke passer ind i liberale forestillinger om mennesker som autonome og selvberørende (ibid.).

I det danske velfærdssamfund, herunder på daginstitutionsområdet, er omsorg og politik tæt forbundet (Dahl, 1997). I den lovgivning, som danske småbørnsinstitutioner gennem tiden har været reguleret af, indgår omsorg dog ikke med særlig stor vægt. Med *Lov om social service* fra 1998 blev der for første gang i Danmark sat lovgivningsmæssigt fokus på indholdet i dagtilbuddene, bl.a. med en præcisering af at

¹ Ifølge Dagtilbudslovens §9 er lederen af et dagtilbud ansvarlig for at udarbejde en pædagogisk læreplan og at sikre, at det pædagogiske arbejde i dagtilbuddet tilrettelægges og udøves inden for rammerne heraf samt at der etableres en evalueringskultur som skal udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø herunder en vurdering og dokumentation af sammenhængen mellem det pædagogiske læringsmiljø i dagtilbuddet og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

² I HRC resolution 54/6

ophold i daginstitutioner ikke kun har 'pasningsmæssige' formål men også 'sociale og pædagogiske' formål³. Det blev pointeret i §8 stk. 2, og sidenhen i Dagtilbudsloven fra 2007 at dagtilbuddene i samarbejde med forældrene skal give børn omsorg⁴.

Som Robert-Holmes & Moss (2021) understreger, er der meget i konceptualiseringen af og vante forestillinger på daginstitutionsområdet, herunder omsorg, der skyldes politiske valg og fravalg, som kun sjældent drøftes. Det er bl.a. derfor, at artiklens teoretiske inspiration primært hentes hos omsorgsetikeren Joan C. Tronto, som i mere end 30 år har været fortaler for at udvide et udviklingspsykologisk perspektiv på omsorg til også at inkludere en politisk teori om omsorg (Tronto, 1993). Som jeg vil vende tilbage til, tilbyder Tronto en bredere og mere radikal forståelse af omsorg end de udbredte relationelle og ofte dyadiske forståelser, som fx Diderichsen og Thyssens definition; *'Omsorg kan betragtes som en virksomhed rettet mod et andet menneske med henblik på at imødekomme dette menneskes behov og velbefindende'* (Diderichsen & Thyssen, 1991: 18). Ifølge Tronto er omsorg politisk, fordi der altid er magt involveret i omsorg og fordi omsorgen er tæt forbundet med politik, gennem de måder et samfund organiserer sig på, og hendes normative omsorgsetiske perspektiv, kan ses som et opgør med omsorg som et apolitisk fænomen (Tronto, 1998). Hun understreger, at politik ikke kun skal forstås på et formelt lovgivnings- og myndighedsniveau på nationalt plan, men at politik også afspejler et samfunds værdier, lovgivning, vaner og institutioner og fx spørgsmålet om hvorfor vi overhovedet har daginstitutioner (Tronto, 2015: 19). Alt dette kalder hun Politik med stort P, mens politik med lille p omhandler hverdagsniveauet, hvor konsekvenserne af store P udleveres og forvaltes (Tronto, 2015) fx i en daginstitution i form af kontekstuelle betingelser og politiske og forvaltningsmæssige rammevilkår, som får betydning for omsorgen. I artiklen anskues daginstitutioner som arnested for politik med lille p, og jeg er optaget af hvordan et omsorgsetisk perspektiv, kan åbne for viden om omsorg på hverdagsniveauet i daginstitutioner, der kan omsættes til forventninger til store P i form af øget ansvarliggørelse og prioritering af omsorg. Det er på den baggrund mit forskningsspørgsmål lyder: *Hvordan kan en omsorgsetisk belysning af dilemmaer og udfordringer i faglig ledelse af omsorg på hverdagsniveau åbne for omsorgens kontekstuelle og politiske dimensioner?*

Det skal præciseres, at det empiriske materiale udelukkende udgøres af ledernes beskrivelser af omsorg i hverdagslivet i daginstitutionen, og at det er et teoretisk

³ Vejledning om dagtilbud VEJ nr 53 af 06/03/1998

⁴ 1 <https://www.retsinformation.dk/eli/mt/1998/53>

argument, der forbinder problemerne i hverdagslivet til de politiske/forvaltningsmæssige rammevilkår. Det har ikke været ledernes eventuelle kampe med forvaltningen, der har været i fokus i undersøgelsen.

Eksisterende forskning

Systematiske søgninger i nationale og internationale forskningsbaser viser, at *faglig ledelse af omsorg* ikke er et tema, som nyder forskningsmæssig bevågenhed. I en vidensopsamling om faglig ledelse i dagtilbud som VIVE udarbejdede i 2021, indgår “omsorg” i søgestrengen, men figurerer kun to gange i selve rapporten, begge gange i en fodnote. Også i et norsk litteraturreview om ledelse i daginstitutioner var omsorg aldeles fraværende (Tollnes et al., 2024). Som konsekvens af dette fravær har jeg valgt at fokusere på: (1) omsorg i daginstitutioner og (2) faglig ledelse i daginstitutioner.

Omsorg i daginstitutioner

Især i Norden har omsorg i daginstitutioner, i det seneste årti nydt stigende forskningsmæssig interesse (Svinth, 2023) og fx viser både et finsk og et dansk studie, at orienteringen mod omsorgsopgaver udgør en central kerne i pædagogers fagidentitet (Rajala et al., 2022; Gitz-Johansen & Rasmussen, 2022). Ikke desto mindre viser den nationale kvalitetsrapport fra vuggestuer, at personalet på kun 28 % af stuerne ‘ofte’ eller ‘næsten altid’ er sensitive ift. barnets behov, oplevelser, intentioner og følelser’ (VIVE & EVA, 2023: 8). I både national og international forskning ses en tendens til, at læring og voksenstyrede aktiviteter dominerer den småbørnspædagogiske dagsorden, og pædagogers fortællinger om udvikling og læring prioriteres over fortællinger om omsorg (Löfdahl & Folke-Fichtelius, 2015; Gitz-Johansen & Rasmussen, 2022). Der ses tegn på, at omsorg marginaliseres i policy og som pædagogisk fokus i fx dokumentationspraksis (Svinth, 2023). I et australsk studie fandt Ailwood et al. (2022), at omsorg i policy og læreplaner ofte reduceres til opfyldelse af barnets basale behov som fx en ren ble og tør næse. Forskerne kritiserer New Public Management-filosofier for at underprioritere omsorgen i policy på småbørnsområdet (ibid.). Andre studier viser, at politikere forventer og kræver sensitive og omsorgsfulde pæagoger men undlader at anerkende omsorg i policy (Aslanian, 2022: 7), og at omsorgsarbejdet i daginstitutioner er upåagtet faglighed, som nyder ringe anerkendelse (Ahrenkiel et al. 2013). Dertil kommer at omsorg sjældent gøres til eksplicit mål for intervention i daginstitutioner, hvilket Aspelin (2016) tilskriver omsorgens beskedne rolle i policy og i dokumentationspraksis.

Faglig ledelse i dagtilbud

På baggrund af føromtalte gennemgang af ledelsesforskningen udpeger VIVE fire fokusområder for faglig ledelse: (1) Sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet. (2) Konkretisere den faglige retning ved fx at eksplicite sammenhæng mellem faglige mål og pædagogisk praksis. (3) Lederens involvering i organiserede eller spontane observationer og feedback. (4) Lederens facilitering af rum til faglig refleksion og sparring (fx praksisfortællinger og læringscirkler) (VIVE, 2021). En Talis rapport fra 2024 baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 102 danske daginstitutionsledere finder, at 44% af lederne dagligt *observerer* det pædagogiske personales praksis og interaktion med børnene. 24% af lederne giver dagligt det pædagogiske personale *feedback og sparring* baseret på egne observationer, mens 10% dagligt tager initiativ til at *støtte samarbejdet* mellem det pædagogiske personale om at udvikle nye tilgange til pædagogisk praksis (STUK, 2024). I en svensk undersøgelse sonder Erlandsson et al. (2024) mellem fire metaforer for faglig ledelse i dagtilbud; korlederen, dirigenten, dissonans og jamsession. Positioneringen som *korleder* kommer fx til udtryk i udsagn som, når lederen 'vil støtte pædagogerne og være lydhør', når lederen fremstiller sig selv som 'en god rollemodel og kollega', eller når han/hun leder sine medarbejdere 'gennem tydelighed og inspiration' (ibid.: 135). Metaforen *dirigenten*, skal tydeliggøre, at der er en vis afstand fra dirigentpulten til medarbejderne, lederen er den der skal have overblikket over organisationen og pædagogerne (ibid. 135). Metaforen *dissonans* bruges om kommunikationsvanskeligheder og når der mangler en fælles forståelse. Der peges på, at forskel i kompetenceniveauer kan føre til, at gruppen kommer ud af takt eller 'spiller falsk' (ibid.: 136). Forskernes sidste metafor er *jamsession*, som beskriver kreative pingpongudvekslinger, der opstår mere eller mindre spontant (ibid.). Det skal bemærkes at ingen af ovennævnte studier inkluderer lederens arbejde med at sikre nødvendige arbejdsvilkår og betingelser for at nå de politiske mål – herunder omsorgen for børn. Dette tema udfoldes i et finsk studie, som fastslår, at konteksten og betingelserne er afgørende for ledelse, og at organisationens struktur og ressourcer enten hæmmer eller fremmer pædagogisk lederskab (Fonsén, 2013). Videre understreges det, at det er lederens opgave at sikre de nødvendige ressourcer fra politikere og forvaltning (ibid.). Et Australsk studie finder, at selv om ledere i dagtilbud har mulighed for at skabe forandringer, er der kun få, som ser sig selv som garanter for forandringer i sektoren (Sims, Waniganayake & Hadley, 2018). Ledere synes at tilpasse sig institutionens strukturelle betingelser samt politikernes og forvaltningens forventninger og krav – frem for omvendt (ibid.).

Med dette afsæt vil jeg neden for præsentere det omsorgsetiske perspektiv, som undersøgelsen trækker på.

Omsorgsetik som analytisk grundlag

Omsorgsetikken udspringer af en anerkendelse af menneskers forbundethed og afhængighed, som et menneskeligt grundvilkår (Sevenhuijsen, 1998: 63) og står bl.a. på skuldrene af feministisk omsorgsetik i kølvandet på kvindebevægelsen og centrale filosoffer som Carol Gilligan (1982) og Nel Noddings (1984). Menneskets forbundethed udgør omsorgsetikkens ontologiske grundlag og adskiller omsorgsetikken fra liberale etikker og teorier, som har det enkelte individ som samfundets grundlæggende enhed (Farris, 2025: 13). Sammen med kollegaen Berenice Fisher definerer Joan Tronto omsorg som: ”*A species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our ‘world’ so that we can live in it as well as possible*” (Fisher & Tronto, 1990). Omsorg betragtes som en livsnødvendig praksis, hvor verdener etableres og reparerer, og hvor omsorg kommer til syne som et dybt politisk fænomen, hvor magt og ulighed er centrale bestanddele (ibid.). Tronto (1993) fremhæver, at god omsorg ikke opstår spontant, men er afhængig af bestemte sociale, politiske og institutionelle betingelser, såsom tid, ressourcer og anerkendelse af omsorgsarbejde, og hvis disse betingelser er utilstrækkelige, begrænses mulighederne for at yde god omsorg (ibid.). Som jeg vil uddybe nedenfor, beskriver Tronto (2013) omsorg som en praksis, der udfolder sig gennem processer af *opmærksomhed på behov, ansvarlighed, kompetencer og modtagelighed*.

Opmærksomhed på behov (attentiveness)

Tronto (1995) beskriver omsorgspersonens evne til at være opmærksom på og knytte forbindelser til barnets oplevelse og behov, som omsorgens inderste kerne. Hvorimod uopmærksomhed på andres behov eller fejltolkning heraf udgør en form for omsorgssvigt (Tronto, 1993). Samtidig pointerer Tronto, at opmærksomhed og det at anerkende behov er en uhyre vanskelig opgave, og at opmærksomhed ikke kun skal forstås på individniveau, men at både opmærksomhed og uopmærksomhed skal anskues i et større kulturelt perspektiv. Hun peger på hvordan uopmærksomhed kan være politisk, forstået som en etableret vane af ignorance (*established habits of ignorance*), der synes indbygget i sociale strukturer (Tronto, 1993: 129). Med denne dimension vil jeg forsøge at vise, hvordan opmærksomhed på behov både fungerer som et ledelsesmæssigt pejlemærke og en pædagogisk udfordring, som fordrer opmærksomhed fra det forvaltningsmæssige og politiske plan.

Ansvarlighed (responsibility)

Ansvarlighed, som er placeret som næste moralske kategori hos Tronto (1993: 131), handler om, hvem der tager ansvar for at reagere på identificerede omsorgsbehov. Ansvarlighed indebærer at påtage sig forpligtelsen til at handle og rejser samtidig spørgsmål om, hvordan ansvar fordeles og organiseres i institutionelle og samfundsmæssige sammenhænge (Tronto, 1993). Tronto skelner mellem ansvar som en moralsk og en politisk forpligtelse (Tronto, 1993), og jeg er inspireret af denne mulighed for at hæve blikket og undersøge, hvordan ansvarlighed ikke kun har at gøre med den konkrete omsorg der udspiller sig på Grøn stue men også trækker tråde, der rækker ud over både relationer og kontekstuelle betingelser.

Kompetencer (competence)

Kompetencer vedrører kvaliteten af de omsorgshandlinger, der ydes. Tronto fremhæver, at gode intentioner ikke er tilstrækkelige; omsorg skal udføres på måder, der faktisk imødekommer de identificerede behov (Tronto, 1993: 133). Manglende kompetencer kan resultere i utilstrækkelig eller direkte skadelig omsorg. Kompetence forstås som både fagligt, praktisk og kontekstuel betinget og er derfor tæt knyttet til de strukturelle og organisatoriske betingelser, som omsorgspraksis udfoldes under (Tronto, 1993: 134). Med denne dimension får jeg mulighed for at udforske, hvordan kompetencer er kontekstuel betinget og knyttet til politiske og forvaltningsmæssige vilkår, som ledere har begrænset indflydelse på.

Modtagelighed (responsiveness)

Modtagelighed refererer til omsorgsmodtagerens respons på den omsorg, der ydes. Denne dimension understreger, at modtageren ikke er en passiv medspiller i omsorgsrelationen og at der må være lydhørhed over for, hvordan modtageren oplever omsorgen (Tronto, 1993). Dette indebærer opmærksomhed på feedback og evt. modstand, og igen knytter Tronto an til temaer som magt, at blive hørt og at få mulighed for at udvikle deltagelse, idet hun påpeger, at ikke alle omsorgsmodtagere har lige mulighed for overhovedet at give respons (Tronto, 1993). Med denne dimension får jeg også mulighed for at undersøge, hvordan ledere oplever den omsorg de modtager fra det politiske/forvaltningsmæssige niveau i form af betingelser og anerkendelse.

Fremgangsmåde

Undersøgelsens ambition om at skabe ny viden om lederes perspektiver på dilemmaer og udfordringer i et omsorgsetisk perspektiv inviterer til en kvalitativ undersøgelsesmetode, hvor ønsket er at beskrive og forstå menneskers subjektive erfaringer

og oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Undersøgelsen er derfor baseret på semistrukturerede interviews med i alt 10 ledere tilknyttet projekt *Styrkelse af Pædagogisk Omsorg i daginstitutioner*⁵. Interviewene er gennemført som semistrukturerede samtaler af 1-1½ times varighed, baseret på en fleksibel interviewguide som gav plads til opfølgende spørgsmål og uforudsete emner. Både formelle og situerede etiske overvejelser har indgået i arbejdet med undersøgelsen (Kousholt & Juhl, 2023). Formelt er undersøgelsen baseret på forskningshjernen jfr. databeskyttelsesloven, hvor oplysningspligten er overholdt forud for interviewene. Navne er enten udeladt eller pseudonymiseret. Da interviewene åbnede for drøftelse af konflikter og dilemmaer bl.a. i forhold til forvaltning og politikere, tilstræbte jeg en høj grad af bevidsthed om en situeret etik under interviewene, forstået som en respekt for informanternes situation (Kousholt & Juhl, 2023).

Analysestrategi

Med valg af et omsorgsetisk perspektiv lægger jeg op til en teoriinformeret analyse, der åbner for bestemte opmærksomhedspunkter i forhold til arbejde med at læse interviewmaterialet (Böttcher et al., 2018). Trontos fire dimensioner; opmærksomhed, ansvar, kompetente omsorgshandlinger og modtagelighed vil blive analyseret i sammenhæng med situationer, kontekster og betingelser der er historisk og samfundsmæssigt udviklet. Faglig ledelse af omsorg er i Trontos (2015) perspektiv baseret på en antagelse om, at såvel ledelse som omsorgspraksis er både dilemma- og modsætningsfyldt. Analysearbejdet består i at gennemgå interviewmaterialet for mønstre, modstillinger, sammenhænge og interessante passager relateret til problemstillingen og Trontos fire dimensioner af omsorg. Det skal pointeres, at Trontos fire dimensioner mig bekendt ikke, har været sat på analytisk arbejde før, og et af formålene med denne artikel også er, at undersøge dimensionernes analytiske potentiale herunder deres bidrag til at forstå forbindelser mellem politik med lille p og stort P.

Analyse

Tronto (1993) peger på, at omsorgens betydning skal synliggøres og styrkes på et samfundsmæssigt plan, før vi kan forvente, at omsorgen får den nødvendige opmærksomhed fx i en småbørnspædagogisk sammenhæng. I denne analyse vælger jeg

⁵ En af lederne fungerer som leder af to institutioner, hvilket forklarer hvorfor der er 11 institutioner men kun 10 ledere. De 11 institutioner er beliggende i to kommuner som er tilknyttet projektet, og halvdelen af institutionerne er beliggende i socioøkonomisk udfordrede beboelsesområder. Som jeg vil vende tilbage til i analysen, synes der især, men ikke udelukkende, at være omsorg på spil i institutioner, som er beliggende i socioøkonomisk belastede områder.

en anden vej, idet jeg forsøger at synliggøre de dilemmaer og udfordringer der kan være knyttet til omsorg på et hverdagsniveau (politik med lille p), som kalder på en styrkelse af omsorgen på et politisk niveau (Politik med stort P). Mens Tronto er optaget af hvordan omsorg *bør* fungere, undersøger jeg leders fortællinger om hvordan omsorg faktisk udfolder sig i praksis med udgangspunkt i hendes fire dimensioner. Tronto (1993) er i øvrigt selv den første til at erkende, at de fire dimensioner af omsorg overlapper på et utal af måder, hvilket afspejles i mit analytiske arbejde.

Opmærksomhed – at identificere behov for omsorg

På tværs af det empiriske materiale beskriver lederne deres opmærksomhed på og prioriteringen af omsorg, som det vigtigste pædagogiske pejlemærke i deres virke som ledere. To ledere fortæller:

Omsorg er plan A. For mig er det den faglige indstilling at omsorg er kerneopgaven, så må alt andet komme i anden række. Vi er alle meget opmærksomme på at yde omsorg som det vigtigste.

Jeg tænker, at omsorgen er en forudsætning for dybest set alt, hvad vi foretager os. Den ligger inde i hele vores pædagogiske værdisæt. For mig at se handler min opgave om at løfte omsorgen til at være det vigtigste i vores faglighed, og jeg står gerne på mål for, at der er noget, vi så desværre ikke når, fordi der er nogle børn, der er vigtigere.

Som Tronto (1993) påpeger åbner omsorgsetikken for at undersøge, hvilke slags formål og værdier som fx daginstitutionspraksis, skal bygge på og hvad slags mennesker, den skal hjælpe med at skabe. Lederne i undersøgelsen bakker op om omsorgens værdi, og at det kan være nødvendigt at nedprioritere andre opgaver, af hensyn til omsorgen. Tre ledere beskriver deres forståelse af omsorg således:

Omsorg handler om mødet mellem mennesker, interaktionen mellem dig og mig, næstekærlighed, måden jeg gerne vil møde andre på.

For mig er omsorg at se det enkelte barn, dernæst at se det enkelte barn i en gruppe, det er også omsorg, at de voksne viser, at de er gode til at passe på hinanden.

Omsorg handler om nærvær og nærhed, og hvordan vi er sammen. Man kan tydeligt mærke det på børnene, om de er blevet mødt positivt. Man kan også se det indbyrdes børnene imellem.

Ledernes udtryk som nærvær, nærhed og at se barnet bekræfter tidligere dansk forskning som finder, at omsorg ikke er et velafgrænset og veldefineret begreb eller fænomen (Gitz-Johansen, 2020). På tværs af interviewene synes lederne at være opmærksomme på omsorg for relationer, som et gennemgående træk ved omsorgen. En af lederne siger direkte; *relationen til børnene er nummer et*. Det er ikke alene børnene, der drages omsorg for, også forældre og medarbejdere er inkluderet i ledernes dilemmafyldte og udfordrende bestræbelse på at skabe en fælles opmærksomhed på omsorgsopgaven. Erlandsson et. al. (2024) kalder det at navigere i *dissonans*, når omsorgspraksis er kommet ud af takt. En leder fortæller:

Jeg hjælper til i vuggestuen en morgenstund hvor Tabita (1,10) ankommer med en isvaffel i hånden. Personalet bliver tydeligvis irriteret og ignorerer både Tabita og far. Jeg driller far lidt: 'ohh very healthy breakfast' siger jeg med et smil, 'yes, yes' svarer far en smule forlegen 'but I didn't know how to get it from her'. Sammen griner vi lidt af det, for far er tryk ved mig. Jeg tager ikke isen fra Tabita, men jeg kan mærke, at personalet slet ikke kan lægge distance til det, de fortsætter med at være irriteret. Jeg prioriterer, at vi har en tæt forældrekontakt over de mere normative betragtninger om fx mad og hvad børnene må komme anstigende med⁶.

Udfordringen med at forstå og håndtere forskellighed og modstand er hverdagspraksis for lederne i undersøgelsen, og som Tronto (1993: 128) understreger, er opmærksomhed på behov ikke neutral, men socialt og politisk betinget, idet magtforhold og institutionelle prioriteringer påvirker, hvilke behov der gøres synlige, og hvilke der marginaliseres. I situationen ovenfor synes divergerende syn på kostpolitik, samarbejdet med (minoritets)forældre samt faglige prioriteringer, at føre til dissonans i personalets og lederens opmærksomhed på behov. Alle informanter beretter om denne dissonans, og de fleste informanter efterlyser et mere nuanceret og fælles sprog for omsorg. Når omsorg ikke er et begreb eller fænomen, der nyder politisk bevågenhed og hverken indgår i det fælles faglige grundlag, dokumentationspraksis eller som mål for intervention jfr tidligere forskning, risikerer faglige udvekslinger og forståelser af omsorgen og dens rolle at foregå i periferien af det pædagogiske arbejde.

På tværs af det empiriske materiale er lederne desuden meget opmærksomme på at hverdagens omsorgspraksis varierer bl.a. på tværs af stuerne. To ledere fortæller:

⁶ Far taler ikke dansk, hvorfor samtalen foregår på engelsk.

Jamen når jeg kommer ind på Birkestuen, får jeg lyst til at blive. Der er nogle voksne og nogle børn med nogle nervesystemer, jeg spejler mig i og som giver mig ro indeni. Når jeg så kommer ind på en anden stue, sker det modsatte, der har jeg ikke lyst til at være. Jeg kan mærke en uro i min krop. Jeg kigger mig omkring. jeg kan se, at de voksne er på vagt. Børnene er på vagt. Børnene griner ikke, jeg ser nogle børn, der er utrygge. Jeg ser nogle børn, der græder rigtig meget. Jeg ser nogle børn, der ikke bliver trøstet.

I min verden opstår den gode stemning, når der er voksne, der er til stede og igangsættende sammen med børnene. Omvendt er det på de stuer, hvor man mærker, at her findes det ikke. Det er typisk der, hvor de voksne går fra hele tiden og lige skal, og lige skal. Nogle gange føles det, som om vi løber baglæns.

Som *dirigenten* i Erlandsson et al.'s (2024) studie, er lederne dem der, lidt på afstand af praksis, skaber sig et overblik over praksis, et overblik som bl.a. viser, at omsorgsmiljøet varierer på tværs af stuerne, hvilket kan genfindes hos de fleste ledere i undersøgelsen. Dette indikerer, at ledelsesmæssig opmærksomhed på omsorg ingenlunde er en tilstrækkelig betingelse for at skabe frugtbare omsorgsmiljøer for alle børn. Politikere og forvaltninger må inviteres til at øge deres opmærksomhed på betingelsernes betydning for omsorg, så medarbejdere og ledere ikke står alene med denne vigtige men også komplicerede opgave.

At tage ansvar for omsorg

I forlængelse af ovenstående invitation kan det præciseres, at selv om både pædagoger og ledere er magtfulde i deres interaktioner med børn, er de magtesløse i en omsorgsøkonomi, der marginaliserer værdien af omsorgsarbejde (Langford & Richardson, 2020). Netop derfor er det vigtigt at undersøge og analysere *ansvaret* for at reagere på identificerede omsorgsbehov (Tronto, 1993), hvilket er endnu et komplekst og dilemmafyldt tema, for ledere arbejder både med deres eget og medarbejdernes moralske ansvar for omsorg. Lederne oplever et stort ansvar for institutionens fælles værdigrundlag (VIVE, 2021) og en leder beskriver, hvordan hun udfordrer vaner og praksisser, som synes ude af trit med ansvaret for at yde omsorg:

Da jeg startede som leder, var der i huset en regel om, at når vi skulle på tur, skulle børnene være mødt senest kl. 9, ellers ville de ikke komme med. En dag så jeg en gruppe stå ude ved lågen, de skulle på tur. Et barn og en forælder kom men fik at vide: 'jamen I kan desværre ikke komme med, I

kom for sent'. Hvor er barneperspektivet og omsorgen for barnet i det? Hvem er man loyal overfor? er det mod børnene, eller er det mod vores aftaler?

Eksemplet viser den komplekse sammenvævning af omsorg og ansvar, og at lederens ansvar også handler om at lede og mediere en kulturel praksis (Tronto, 1993: 132), som balancerer mellem ansvaret for det enkelte barn og børnegruppens behov, samt mellem børns behov og medarbejdernes behov. Samtidig forventes lederne at sørge for, at betingelserne muliggør realiseringen af det ansvar. Som en leder udtrykker det: *'Det er mig, der skal sørge for, at det er forsvarligt og jeg har jo både ansvar for at hverdagen hænger sammen og at budgettet bliver overholdt'*. Andre ledere taler om betingelserne som 'vilkår', der nærmest er mejslet i sten uden præcisering af, at nogen jo har ansvaret for vilkårene og at de godt kan ændres. Samtlige ledere erkender, at betingelserne ikke altid står mål med opgaverne, en leder udtaler:

Omsorg i institutioner starter med os ledere. Det er os der sætter omsorgsstandard. Det handler jo både om at passe på børnene OG medarbejderne, så de ikke bliver efterladt i noget, der er for hårdt eller for svært. Jeg tænker ofte mig selv ind i bemanningen, jeg tager jo ikke hjem, hvis tingene er ved at brænde sammen. Jeg kan sagtens være her fra 7-17 i flere uger.

Lederne bærer et stort moralsk ansvar, men er presset af betingelser, som de kun har begrænset indflydelse på. Tronto (1993: 129) kalder det *established habits of ignorance*, når de aktører der har magten til at ændre betingelserne, forbliver usynlige i omsorgskæden, og overlader det store ansvar for omsorgen hos dem, der står tættest på børnene. En udfordring som vel at mærke er i konstant forandring, for som en leder udtrykker det: *'Vi må hele tiden prøve noget andet, for det er jo et grundvilkår, at det der virker i dag, ikke virker i morgen'*. Lederne beskriver også hvordan omsorgspraksis ændrer sig over dagen:

Eftermiddagen er et tidspunkt, hvor personalet bliver mere siddende og mere kiggende, der er mange flere nej'er og mindre involvering. Jeg er med på at det er hårdt, og at man bare gir og gir og gir og derfor selv har brug for at tanke op, og at mit job i øvrigt er meget nemmere, for jeg kan trække mig, det kan personalet jo ikke.

Ingen mistænker, at pædagogisk personale bliver mere uansvarlige om eftermiddagen, problemet synes snarere at være, at betingelserne ikke er afstemt med omsorgsbehovene fx om eftermiddagen, hvor dele af personalet er gået hjem og børnene

begynder at blive trætte. Igen bliver det synligt, hvordan lederne kan blive klemte i et krydspres mellem at have ansvaret for omsorgsmiljøet, uden at have ansvaret for de ressourcer der allokeres til institutionen. To ledere fortæller:

Det er et følelsesmæssigt hårdt rum at være i, at skulle betjene morgentelefonen, hvor personalet ringer ind, hvis de er syge: Hvem ringer? risikerer det hele at bryde sammen i dag? Min mand siger jævnligt, at det er sindssygt, at vi som samfund tillader en arbejdskultur på daginstitutionsområdet, som i realiteten er baseret på 100% fremmøde, for hvis ikke alle møder op, jamen så skrider det. Det er ikke kun i forbindelse med sygdom, det er også under uddannelse, kurser og ferie, der er så meget fravær og vi er megasårbare.

Jeg er med til at åbne fire dage om ugen fra 7-9 for at vi kan få det hele til at hænge sammen. Jeg kan som leder ikke leve med det vilkår, at der pga administrative opgaver skal være en voksen mindre på stuen. Jeg kan ikke holde ud at se mig selv i spejlet, hvis jeg bare skulle trække på skuldrene og acceptere de vilkår vi har.

Ansvar for den daglige organisering er en stor og kompleks kabale, og lederne peger på utilstrækkelig normering især morgen og eftermiddag, rekrutteringskrise, store børnegrupper på for lidt plads, manglende vikardækning, manglende forberedelsestid og for mange børn i periferien af fællesskabet som eksempler på betingelser, som gør, at ansvaret for omsorgen er vanskeligt at indfri. Samtlige lederne navigerer i et spændingsfelt, hvor betingelserne har stor betydning for deres ledelse af omsorgen, og fra et omsorgsetisk perspektiv kalder disse erfaringer fra hverdagsniveauet på et styrket kollektivt ansvar for omsorg, hvor også forvaltninger og politikere udnævnes til omsorgsansvarlige.

Selv om lederne alle beskriver, at der påhviler dem et stort ansvar for at skabe gode omsorgsmiljøer på daglig basis, er det tydeligt, at de 11 institutioner ikke har samme ressourcemæssige og organisatoriske muligheder til rådighed og at de institutioner der er beliggende i udsatte boligområder, er særlig udfordrede:

Jeg er udfordret på, at jeg ikke kan være alle steder og at ingen stuer kører upåklageligt. Uanset hvor dygtige pædagoger vi har. Når jeg arbejder på en stue med et issue, skrider det pædagogiske på den anden stue. Når vi har børn i udsatte positioner og får en ressourcepædagog på, oplever vi igen og igen, at lige så snart der er bedring at spore hos barnet, så er ressourcepædagogen væk og vi er tilbage ved start igen. ... I den ideelle

verden er inklusionstanken smuk, men i den virkelige verden er det en stor spareøvelse, vi kunne lykkes hvis viden og ressourcer fulgte med.

Der har i lang årrække været fokus på børn i udsatte positioner i Danmark, alligevel svarede kun 10% af de adspurgte dagtilbudsschefer i EVA's (2022: 27) undersøgelse, at "alle eller næsten alle" dagtilbud i deres kommune er meget tæt på at realisere intentionerne i den *Styrkede pædagogiske læreplan* for så vidt angår børn i udsatte positioner. Dagligt skal ledere og pædagogisk personale forsøge at afbøde konsekvenserne af utilstrækkelige betingelser, hvilket medfører et arbejdspress, som kan gøre det svært for personalet og ledere at prioritere nærvær og omsorg. Som Dorthe Birkemose minder os om, må en pædagogisk arbejdsplads – for at fungere 100 pct. – max være belastet 70 pct. (Hastrup, 2024). Der er nødt til at være et organisatorisk slack på 30 pct. uudnyttet potentiale, for at hverdagen hænger sammen (ibid.). Dette synes ikke at være tilfældet i de daginstitutioner, som denne undersøgelse inkluderer. En leder beskriver hverdagen på følgende måde:

Du løber stærkt, du tænker, hvad kan jeg gøre her? Hvordan kan jeg gøre det anderledes? Du prøver, du famler, du roder og du er mentalt træt, for det er jo ikke noget, der sker en gang om ugen. Det her er jo hele tiden fra du møder ind, til du går hjem igen. Forleden havde vi en pædagogisk vejleder på besøg i to timer, hun sagde, at hun var træt, da hun gik. Så svarede jeg: Ja og ved du hvad? Du er så heldig, at du kan rejse dig og gå. Medarbejderne og børnene skal være i det 6-8 timer, dag efter dag.

Tronto (2013) er ret klar i mælet, når hun påpeger, at så længe der i et samfund IKKE er skabt rum for demokratiske og politiske diskussioner om og prioriteringer af omsorg, vil omsorgsansvaret fx i en daginstitution forblive grænseløst, besværligt og uretfærdigt. Ovennævnte citater, som på ingen måde er enestående i mit materiale, indikerer, at hun har en pointe, og at nogle af lederne i undersøgelsen kæmper med det, Tronto (1993) betegner som myndigheders og politikeres *privilegerede uansvarlighed*. Konsekvensen heraf kan være at børn, pædagogisk personale, ledere og forældre efterlades med utilstrækkelig omsorg eller i værste fald med offentligt omsorgssvigt. I Trontos udlægning har ansvar også at gøre med, hvordan vi reagerer på uretfærdighed. Som citaterne ovenfor indikerer, reagerer lederne bl.a. ved selv at arbejde mere og tænke sig selv ind i bemanningen. En alternativ strategi kunne være, at forvaltninger og politikere (store P) indgik som omsorgsansvarlige og hjalp lederne med at skabe forudsætningerne for frugtbare omsorgsmiljøer.

Kompetente omsorgshandlinger

Som Tronto (1993) fremhæver, er opmærksomhed på behov og ansvarlighed ikke tilstrækkelige forudsætninger, omsorg skal udføres på måder, der faktisk imødekommer de identificerede behov, hvilket fordrer kompetente omsorgshandlinger, som er både fagligt, situeret og samfundsmæssigt betingede. Samtlige ledere i undersøgelsen påpeger, at uddannelse gør en forskel og at pædagoguddannet personale er dygtigere. En leder udtaler:

Desto dygtigere en pædagog er desto mere velbevandret er hun eller han i børns udvikling, børnesyn, voksenpositioner og forståelsen for børnegrupper. Hos kompetent personale ser jeg en særlig evne til at lade sig bevæge og berøre af barnet i en intuitiv dans med barnet.

At kravene til kompetencer i småbørnspædagogisk omsorgspraksis er store, kan der ikke herske tvivl om, som en anden leder udtrykker det: *'Når nogen siger, at omsorg er varme hænder, udbryder jeg: 'Nej, nej, nej, omsorg er høj faglighed'*. Med inspiration fra Nielsen (2021) kan det tilføjes, at en kompetent pædagogik, ikke blot fordrer retten og autoriteten til at foretage autonome situationsbestemte vurderinger i praksis, men også afhænger af den individuelle og kollektive udvikling af stærke faglige identiteter og arbejdskulturer, hvilket fordrer gode betingelser. For flere af lederne ligger der en udfordring her, eftersom de faglige forudsætninger er meget forskellige i en personalegruppe, hvor 49% ikke har en pædagoguddannelse målt i fuldtidsstillinger (BUPL, 2026)⁷. Alle lederne er optaget af at styrke pædagogernes rolle, så også de bliver garanter for udviklingen af en omsorgsfuld faglig identitet og arbejdskultur. Denne bestræbelse kan godt rumme udfordringer. En leder beretter:

Pædagogerne siger, at de ikke har lyst til at rette på andre. Men for de unge medhjælpere er vejledning en selvfølge, de forventer det, men pædagogerne holder sig for meget tilbage. Det er vildt mærkeligt, for nogen har taget en uddannelse, det har andre ikke. Vi bliver nødt til at sige noget, når vi ser ting der ikke er i henhold til vores aftaler eller værdier.

Selv om lederen her peger på forhold som synes at have med arbejdskulturen i institutionen at gøre, kan man fra et omsorgsetisk perspektiv også få øje på, hvordan denne udfordring kan skyldes rammevilkår som bl.a. faldende pædagogandel, begrænset efter- og videreuddannelse til medhjælperne (Jensen & Svinth, 2022),

⁷ <https://bupl.dk/politik-og-presse/presserum/bupl-lille-fremgang-i-antal-kommende-paedagoger-kalder-paa-yderligere>.

manglende forberedelsestid (BUPL, 2026⁸) samt rekrutteringsproblemer i store dele af landet (EVA, 2025⁹). Ud fra et omsorgsetisk perspektiv er det da også relevant at drøfte, hvem der har ansvaret for de kompetenceforskelle, der eksisterer i og på tværs af stuer og institutioner? Jeg finder det betimeligt at spørge om forvaltninger og politikere er tilstrækkeligt involverede i at løfte disse kompetenceudfordringer? Åbenlyst er det, at lederne i undersøgelsen er meget optaget af at konkretisere den faglige retning (VIVE, 2021) og tilstræbe en omsorgsfuld praksis trods disse udfordringer. En leder fortæller:

Kl. er 7 og jeg er i vuggestuen, hvor vi har vores fælles opstart. Frederik på et år leger ved legekøkkenet sammen med Lasse, som er medhjælper i børnehaven, men som Frederik er tryk ved. Efter en stund rejser Lasse sig for at sætte sig ved bordet, for at hyggesnakke med en kollega. Det reagerer Frederik på, han klynker og tøffer efter Lasse, stiller sig foran ham, rækker hænderne op. 'Ej Frederik du har jo lige været oppe hos mig, ikke mere nu' siger Lasse. Frederik klynker igen og rækker hænderne op. Igen afviser Lasse ham. Jeg bryder ind og siger: 'ahhh Lasse hvis vi kigger gennem omsorgsbrillerne lige nu, tror du så ikke, Frederik siger til dig, at han stadigvæk trænger til at være sammen med dig?' Lasse udfordrer det og siger: 'ahh man kan jo ikke være der hele tiden'. 'Nå men så kan jeg', svarer jeg. Jeg sætter mig på en skammel og siger: 'kom Frederik vil du op til mig?' Frederik kigger først på mig, og så på Lasse, som sukker let og sætter sig på en skammel, han klapper sig på lårene og siger: 'Kom Frederik sæt dig hos mig'. Frederik kravler op på skødet af ham.

I eksemplet bliver det synligt hvordan involvering i observationer og feedback (VIVE, 2021) relateret til adækvate omsorgshandlinger både har at gøre med vurderingen af børns behov og vurderingen af det pædagogiske ansvar. Disse vurderinger er hverken entydige eller enkle og set i lyset af, at dagen er spækket med konstante vurderinger og afvejninger af behov og ansvar, synes kravene til pædagogiske kompetencer både omfattende og komplekse. Med et omsorgsetisk perspektiv kan jeg dog også få øje på hvordan reduceret normering i morgentimerne kan betyde, at et vuggestuebarn som Frederik ikke mødes af en medarbejder fra egen stue, hvilket kan

⁸ <https://bupl.dk/paedagogik-og-profession/forskningsunivers/ny-forskning-saa-lidt-tid-har-paedagoger-til>

⁹<https://eva.dk/dagtilbud-for-boern/personale-og-rekruttering/rekruttering/ny-undersogelse-mangel-paa-paedagoger-i-daginstitutioner-er-isaer-et-storbyfaenomen>

føre til øget utryghed hos barnet, som forplanter sig i øget omsorgsappel og i sidste ende et øget pres på omsorgsgiverne. Med andre ord kan der være tale om behov hos barnet, der bliver skabt i situationen, fordi forvaltninger og politikere ikke muliggør normeringer, hvor børn mødes af en velkendt voksen om morgenen.

På tværs af materialet træder det frem, at ledelse af omsorg er dilemmafyldt og udfordrende, også når det kommer til en leders appel om omsorg og efterfølgende faglige refleksion:

Kl. er 8.20 og jeg bemærker at et nyt barn som startede for tre dage siden, er på vej med sin far. Vi modtager alle børn i døren ved alrummet og jeg går derud for jeg har ikke hilst på far før. I alrummet står to pædagoger og taler om et møde dagen før og de bemærker ikke at far og barn er kommet. Jeg går hen mod far og barn og siger højt: GODMORGEN, HVOR ER DET DEJLIGT AT SE JER. Jeg giver far hånden og han begynder at tage barnets overtøj af. Jeg vender mig om mod medarbejderne, de står stadig og taler sammen og jeg går helt hent til dem og hvisker: 'Der er et nyt barn og en far, der er kommet'. Det reagerer de selvfølgelig på, og den pædagog der står for modtagelsen, går hen til far og barn. Efterfølgende opsøger jeg den ene pædagog og siger, at det jo handler om, at vi skal tage imod de børn og forældre, der kommer ind ad døren, det er jo ikke særlig rart ikke at blive set, når man ankommer. Det giver hun mig fuldstændig ret i, og tilføjer, at det skal hun nok være opmærksom på. Efterfølgende går jeg til den anden pædagog og siger stort set det sammen. Hun kan næsten ikke kigge mig i øjnene og virker slet ikke modtagelig, så jeg opgav at reflektere med hende i situationen.

Pædagogisk omsorgsarbejde og de udfordringer og dilemmaer som det medfører, kan i et omsorgsetisk perspektiv sjældent overvindes med "sikker viden" og det er bl.a. derfor lederne beretter om, hvordan de indgår som rollemodeller, eller korledere som Erlandsson et al. (2024) metaforisk kalder det. Som lederens fortælling viser, kan en bestræbelse om at vække til omsorgshandling både mødes med forståelse og afvisning. Når medarbejderne reagerer så forskelligt, kan det måske have at gøre med, at der er mange udfordringer knyttet til at skabe en fælles faglig forståelse af hvordan omsorg fortolkes og prioriteres, samt at disse indsigter kan være forbundet med følelser af både skyld og skam. Dertil kommer, at institutionernes begrænsede forberedelsestid og manglen på et fælles refleksionsrum kan spænde ben for udviklingen af en kompetent og refleksiv omsorgspraksis. For hvornår har personalet egentlig mulighed for faglige drøftelser, som ikke risikerer at stå i vejen for

omsorgen for et barn? Som Tronto (1993: 133) præciserer, kan omsorgen være utilstrækkelig, hvis de tilgængelige ressourcer for at yde omsorg er utilstrækkelige. Hun illustrerer sin pointe med et eksempel, hvor en skole med utilstrækkelige midler sætter en lærer, uden matematikkompetencer, til at undervise i matematik. Tronto spørger retorisk, om ikke der er noget galt i moralsk at fordømme læreren, som gør sit bedste, eftersom fejlen bør tilskrives de utilstrækkelige ressourcer (Tronto, 1993: 133). På daginstitutionsområdet hvor mere end 1/3 af medarbejderne ingen pædagogisk uddannelse har og kun ca. halvdelen har en pædagoguddannelse (EVA, 2025), vinder Trontos pointe genklang. En leder fortæller:

I dag var det, pga. sygdom, en medhjælper i løntilskud, som ikke taler dansk, der mødte kl. 7.30 som første medarbejder fra den ene vuggestuegruppe. Det er heldigvis ikke normen, men der vil hver dag være børn som bliver afleveret i fællesrummet til en voksen fra en anden stue. Vores åbningstid er 51 timer om ugen, lige nu har jeg én pædagog på fuld tid.

På tværs af de deltagende institutioner rapporterer lederne om meget få fuldtidsansatte medarbejdere. Meldingen var den samme; personalet siger, at de ikke kan holde til det. En pædagog i en af institutionerne fortalte mig, at hun arbejder på deltid, fordi jobbet er for hårdt, men at hun supplerede sin løn ved at arbejde som rengøringshjælp (Svinth, in prep.). Med et omsorgsetisk perspektiv bliver det relevant at spørge, om kontekstuelle betingelser og rammevilkår medfører, at kompetente medarbejdere fravælger omsorgsarbejdet i en daginstitution og derved forstærker en negativ spiral, hvor omsorgsmiljøet udfordres yderligere. At kompetencer ikke kan reduceres til enkeltindivider, men virker i en kontekst, viser dette lederudsagn:

Det klinger hult, når politikere taler om tidlig indsats, for det må ikke koste noget. Personalet hos os har fået meget efteruddannelse, men jeg kan jo se, at det skaber frustration, når de så alligevel må erkende, at rammerne blokerer for, at de kan bruge deres nye viden. Samtidig må jeg erkende, at vi har medarbejdere som gør deres bedste, men hvor deres bedste ikke er godt nok. Det var det måske for ti år siden, hvor der var mere fokus på praktiske gøremål, og ikke så meget på hvordan vi ser og møder børnene. Det er noget af det sværeste for mig som leder at håndtere.

På tværs af interviewene træder det frem, at omsorgen er under pres af utilstrækkelige betingelser og en uoverensstemmelse mellem den pædagogiske (omsorgs)opgave og ressourcerne der er til rådighed, samt at kompetencer fremstår som et strukturelt og politisk anliggende snarere end et individuelt. De øgede politiske krav på

daginstitutionsområdet, synes ikke at være fulgt af øgede ressourcer, snarere tværtimod. En leder formulerer det på følgende måde: *'For mig at se er udfordringen den, at den pædagogiske opgave i de seneste 10-15 år har ændret sig enormt men rammerne og vilkårene er ikke fulgt med'*. Når Tronto (1993) taler om kompetencer, som en moralsk kvalitet knyttet til konkrete omsorgshandlinger, er det med den forståelse at kompetencer er både fagligt, kontekstuel og samfundsmæssigt betinget. Citaterne ovenfor viser, at pædagogiske kompetencer ingenlunde er statiske eller fungerer i et vakuum. Det er bl.a. med den slags præciseringer, et omsorgsetisk perspektiv gør det muligt at få øje på den daglige uretfærdighed som børn, pædagogisk personale og ledere navigerer i. Som Charlotte Palludan (2005) pointerede, kan eventuelle uretfærdigheder ikke imødegås alene gennem oprustning af personalets moral og ændring af attituder – øget retfærdighed fordrer, at vi erstatter de kulturelle normer og strukturer, der hæmmer lighed i børns deltagelse. Når dette ikke allerede er situationen, kan det skyldes *established habits of ignorance* (Tronto, 1993: 129), hvor forvaltninger og politikere ikke får omsat en genuin respekt for pædagogisk omsorgsarbejde, til betingelser og rammevilkår som muliggør et frugtbart omsorgsmiljø.

At modtage omsorg

Den fjerde dimension af Trontos (1993) omsorgsetiske praksis er åbenhed for modtagerens oplevelse af omsorgen, hvilket fordrer et pædagogisk blik for barnets aktive deltagelse i omsorgen baseret på feedback fra barnet (Langford & Richardson, 2020). Uanset hvor gode intentioner og strategier medarbejderen lægger for dagen, er det langt fra altid børn bekræfter omsorgshandlingen. Det kan fx skyldes, at barnet ikke har den nødvendige tillid og tilknytning til en medarbejder, at medarbejderen ikke fortolker barnets behov korrekt og/eller at omsorgshandlingen ikke giver mening for barnet. Disse diskrepanser kræver pædagogisk bevidsthed om ulighed i magtrelationen mellem børn og voksne og kan føre til svære situationer, ikke kun for barnet med også for medarbejderen. En leder fortæller:

Jeg har en medarbejder, som fortalte, at hun ikke lykkedes med at trøste et nystartet barn som hun var ansvarlig for opstarten af i vuggestue. Hun følte at hendes lunte var blevet kort og hun var ked af situationen. Da jeg sagde til hende, at jeg synes, at det var megasejt, at hun kom og fortalte det, svarede hun: *'det gør jeg jo fordi, jeg er tryk her og fordi jeg ved, at der er hjælp at få'*. Denne medarbejder kunne sluge sin stolthed over ikke at slå til, og næste dag lod vi drengen være hos en voksen, han var mere tryk ved.

Som Winther-Lindqvist (2023) påpeger, er der ikke tale om omsorg, hvis ikke barnet eller den voksne for den sags skyld forstår og accepterer omsorgsgiverens handling som omsorgsfuld. Selv om de pædagogiske intentioner med at yde omsorg er gode og velovervejede, viser ovennævnte eksempel, hvordan en omsorgsfuld praksis konstant skal reflekteres og justeres, samt at både børn og voksne kan komme i klemme, når barnet ikke er åbent for omsorgen. Som lederen her understreger, har det psykosociale arbejdsmiljø stor betydning for, at medarbejderen tør vise sin sårbarhed, og ifølge Lykkegaard & Sørensen (2023) er ledelsen den faktor, der har størst betydning for pædagogens oplevelse af psykologisk tryghed. Med fortællingen åbnes en flig af indsigt i, hvordan faglig ledelse af omsorg også har at gøre med at skabe et godt arbejdsmiljø, hvilket, som tidligere nævnt, ikke er et tema der fylder i policy, i ledelsesforskningen på daginstitutionsområdet endside i beskrivelser af hvad faglig ledelse er (VIVE, 2021). Således endnu en betingelse som inviterer forvaltninger og politikere på både et kommunalt og statsligt niveau til at undersøge, hvordan deres omsorg for daginstitutioner modtages på et hverdagsniveau.

I det hele taget er indblik i omsorgsarbejdes enorme kompleksitet og dilemmafuldhed et centralt sted at få skærpet store P's opmærksomhed. Hverdagens konstante relationelle dans om og med omsorgen viser hvor krævende og betydningsfuldt, det pædagogiske omsorgsarbejde er. En leder fortæller:

Fra mit kontor kunne jeg se Sarah (medarbejder) sidde i intens samtale med Zain i børnehavens sandkasse, de sad og gravede, men mest af alt foregik der en livlig udveksling og kontakt mellem dem. Hendes øjne er smilende. Lidt derfra var to af stuens piger (Emily og Line) i gang med en cafeleg, Sarah kigger fra tid til anden på dem og får serveret kaffe af dem, uden at hun slipper kontakten til Zain. Så kommer Mikkel til, han stiller sig bag Sarah og dasker lidt med en skovl på en dinosaur. Han har leget med Mille, men der er sket et eller andet og nu har han brug for hjælp for at komme videre. Han virker misfornøjet. Han står helt tæt op ad Sarah og Zain spænder synligt op i kroppen, han bliver urolig, for hvad nu? Sarah registrerer Zains anspændthed, hun siger kort noget til Mikkel, men holder opmærksomheden på Zain, som hun konstant taler med – anerkendende og smilende. Mikkel bliver stående stadig misfornøjet og Sarah lægger armen rundt om ham, som for at sige; 'jeg ved du er der', samtidig med at hun fastholder sin opmærksomhed på Zain, som langsomt, langsomt falder til ro igen, han tager tekanden og fortsætter med at lege helt tæt på Sarah. Først der vender hun sin fulde opmærksomhed mod Mikkel, de taler kortvarigt og han løber tilbage til Mille. Sarah bevarer roen og det er

som om, hun har fået talt Zain gennem den indre uro Mikkels forstyrrelse forårsagede.

Beskrivelser som disse viser betydningen af det omsorgsfulde arbejde i en daginstitution. Fire børn viser med deres krop og handlinger, at de har modtaget omsorg fra Sarah. Med sensitivitet og responsivitet skaber Sarah et helt særligt omsorgsøjeblik (Gitz-Johansen, 2020) for Zain. Hun kender ham rigtig godt, og hun forstår hvad han oplever og kommunikerer, både når han bliver urolig, og når han genvinder trygheden og falder til ro. Situationen kunne nemt have taget en anden drejning, hvis ikke medarbejderen havde været opmærksom, ansvarlig, kompetent og åben for hvordan hendes omsorg blev modtaget af barnet. Hamington (2015: 280) beskriver omsorg som en række handlinger, nogle store og tydelige og andre små og subtile, som alle over tid former kvaliteten af en relation. Paradoksalt nok kan Sarahs omsorg for Zain i situationer som disse nemt gå upåagtet hen, hvilket illustrerer en af omsorgens store udfordringer; at selv når omsorgen er allermest sublim, bemærker vi den knap nok. Også derfor er det fra et omsorgsetisk perspektiv særlig relevant, at den omsorg daginstitutioner modtager fra forvaltning og politikere, ikke alene sker i form af respekt og anerkendelse, men også som værdsat velfærdsinstitution, der tildeles de nødvendige ressourcer. En leder fortæller:

Vi bliver betragtet som rene udgifter for samfundet. Men vi tjener jo også penge til samfundet. Vi bliver også lullet ind i, at sådan er det at arbejde i en politisk styret organisation. Det er som om vi glemmer, hvem der bestemmer vilkårene. Sandheden er jo at uden os kan samfundet ikke fungere. Bare se under coronaen, hvor alle var hjemme undtagen os, vi var på arbejde hver dag. Uden at vide om det var farligt eller ej.

Som Tronto (2013) påpeger, kan omsorgen blive grænseløs og uretfærdig, når ikke der på politisk plan skabes rum for diskussioner *om* og prioriteringer *af* ansvaret for omsorgen. En anden leder beskriver meget rammende, den betydning det får for børnene, når institutioner beliggende i udsatte boligområder, ikke modtager den nødvendige omsorg fra forvaltning og politikere:

Vi har rigtig mange børn, for hvem leg er en udfordring. De kæmper om toget, de kæmper om bilen, de kæmper om stolen, de kæmper om puden, de kæmper om hulen, de kæmper om det hele. Vores issue er, at vi har for mange, som kalder på omsorg og ressourcer. Vi kommer aldrig til at lykkes. Når vi går i garderoben og fx arbejder med selvhjulpethed er realite-

ten den, at vi ikke kan få 4 børn i tøjet, uden der er 5 konflikter. Det spænder jo i den grad ben for omsorgen.

Daginstitutionernes strukturelle ulighed har konkrete konsekvenser for omsorgserfaringerne hos både børn og personale i de berørte daginstitutioner, og som Langford & Richardson (2020) påpeger, er det afgørende vigtigt, at der sikres tilstrækkelige ressourcer til at imødekomme børns vedvarende, foranderlige og komplekse behov. En leder udtrykker det således:

Vi taber børn. I dag er det helt utænkeligt at få 15 timers støtte til et barn i et til to år, det kunne vi før i tiden.... Jeg bryder mig bestemt ikke om sætningen; ”jamen det er jo et vilkår” for hvad er det for noget, det kan barnet jo ikke bruge til noget. Hvorfor er der aldrig en politiker, der bliver inviteret på besøg en eftermiddag, hvor der er to voksne til 17 børn? Hvem er det, der kan, vil og tør prikke til den boble vi har skabt?

Ifølge Tronto (2013) er omsorg produktiv i betydningen af, at det at give og modtage omsorg og det at forhandle hvad god omsorg er (re)producerer sociale hierarkier, og hun minder om, at omsorgen må være målrettet og tilstrækkelig frugtbar for at kunne imødekomme behov hos dem, der er marginaliserede og mangler respekt. Fra et hverdagsniveau (politik med lille p) bliver det synligt, at ikke kun børn men også personale og ledere risikerer at komme til kort, når betingelserne ikke står mål med den pædagogiske omsorgsopgave. Som nævnt har omsorgen potentiale til at *reparere vores verden* og således muliggøre både trivsel og retfærdighed, men det fordrer, at blikket på hvordan daginstitutionskontekster selv risikerer at bidrage til, at børn og voksne positionering i udsatte positioner skærpes. Som tidligere nævnt viser et australsk studie, at ledere tilpasser sig institutionens strukturelle betingelser samt politikernes og forvaltningens forventninger og krav – frem for omvendt (Sims, Waniganayake & Hadley, 2018). Undervejs i artiklen har jeg påpeget behovet for, at forvaltninger og politikere i højere grad kommer på banen i et kollektivt ansvar for omsorg i daginstitutioner, ved fx at skabe mulighed for at lederne hjælpes til orde og lyttes omsorgsfuldt til, når betingelserne er utilstrækkelige.

Diskussion

Sammenfattende kan det præciseres, at VIVE's (2021) fire ledelsesmæssige greb: (1) Fælles forståelse af faglig kvalitet. (2) Konkretisering af faglige retning. (3) Involvering i observationer og feedback. (4) Facilitering af rum til faglig refleksion, alle indgår i informanternes ledelsesmæssige repertoire – også når det kommer til

faglig ledelse af omsorg. Undersøgelsen viser desuden, at lederne vægter omsorgen for børn, forældre og medarbejdere meget højt, samt at de arbejder intenst med alle fire af Trontos omsorgsdimensioner, men at disse dimensioner er vævet ind i strukturelle vilkår, som lederne ofte har ringe indflydelse på. Jeg har med artiklen forsøgt at sætte kritisk fokus på nogle af de udfordringer og barrierer, der kan stå i vejen for realiseringen af en vision for god omsorg i daginstitutioner. Som Dahl (1997) påpeger, er omsorg (fx i daginstitutioner) betalt, ledet, politisk styret og professionaliseret i velfærdsstaten, hvilket uvilkårligt fører til konflikter omkring allokering (af midler og tid), prioriteringer og idealer for god omsorg. Med et omsorgsetisk perspektiv har jeg synliggjort, at ledernes dilemmaer og udfordringer, netop ikke blot er praktiske eller organisatoriske problemer, men udtryk for dybere politiske og moralske spændinger som følge af velfærdsstatens manglende prioritering af omsorg, hvilket igen understreger, at omsorgens udfordringer er systemiske snarere end individuelle. Daginstitutionsledere spiller en central rolle i fortolkningen af policy, organisering af pædagogiske prioriteringer og legitimering af bestemte forståelser af omsorg, men det må også understreges, at lederne kan spille en central rolle i kampen for bedre betingelser. Ledernes arbejde med at skabe øget lighed og retfærdighed i omsorgen, kan kun lykkes, hvis daginstitutionerne selv modtager den nødvendige omsorg fra forvaltning og politikere. Lederne står i et vanskeligt krydspres mellem at have ansvaret for kvaliteten i en daginstitution, uden at have indflydelse på den økonomiske ramme de arbejder under. Også de kommunale forvaltninger og politikere står i et krydspres, fordi Budgetloven har bidraget til at indsnævre de lokalpolitiske frihedsgrader (VIVE, 2025). Dette dobbelte krydspres understreger vigtigheden af at få tydeliggjort konsekvenserne af utilstrækkelige betingelser og potentielle omsorgs-svigt opadtil i det statslige system. I et omsorgsetisk perspektiv er det betimeligt at påpege det urimelige i, at gøre den enkelte medarbejder eller leder ansvarlig for disse svigt, når forvaltninger og politikere på både kommunalt og statsligt niveau har ansvaret for at sikre, at de nødvendige betingelser er til stede for omsorgsfuld praksis i alle institutioner.

Langford & White (2019) anbefaler, at omsorg informerer det pædagogiske arbejde på policy niveau, ved bl.a. at ændre forestillingen om, hvad der udgør god pædagogik og sørge for, at institutionerne har tilstrækkelige betingelser til at yde god omsorg. Argumentet er enkelt; hvordan skal omsorgen kunne blomstre i alle daginstitutioner, hvis ikke den integreres i policy på alle niveauer? (ibid.). Som situationen er i øjeblikket, får politikere og andre magthavere ikke i tilstrækkelig grad øje på den udøvelse af magt, der ligger i at antage, at omsorgen eksisterer "helt naturligt" (Aslanian, 2022). Med andre ord tillader enhver beskrivelse af omsorg i daginstitution-

ner, som ikke eksplicit inkluderer forvaltninger og politikere som opmærksomme og ansvarlige for omsorg, at disse instanser og deres roller i omsorgen forbliver ubemærkede. En sådan undladelse bidrager til at ”naturalisere” omsorgen og omsorgsarbejdet, hvilket både direkte og indirekte lægger ansvaret og skylden på omsorgsgiverne og deres ledere, også når de arbejder under utilstrækkelige betingelser. Både pædagogisk personale og ledere skal opleve sig støttet, værdsat og hørt af dem, der skaber og udformer de betingelser, rammevilkår og politikker, som omsorgspraksis er baseret på. Det er først når pædagogisk personale og ledere værdsættes både diskursivt og materielt for deres opmærksomhed, ansvarlighed, kompetencer og modtagelighed, at vi over en bred kam får opbygget omsorgsfulde daginstitutioner. Derfor må politikere og forvaltninger gøres medansvarlige for omsorgen, bl.a. ved at der åbnes for dialoger, hvor erfaringer fra hverdagsniveauet omsættes til forventninger til forvaltninger og politikere.

Tak

En hjertelig tak til de 10 daginstitutionsledere for deres deltagelse og engagement i undersøgelsen, de to anonyme reviewer og redaktøren for vigtige og grundige kommentarer samt ikke mindst Partnerskab for Børneforskning for bevillingen som muliggjorde undersøgelsen.

Referencer

- Ahrenkiel, A.; Nielsen, B.S.; Schmidt, C.; Sommer, F.M. & Warring, N. (2013). *Daginstitutionen til hverdag: den upåagtede faglighed*. Frydenlund Academic.
- Ailwood, J., Lee, I.-F., Arndt, S., Tesar, M., Aslanian, T.K., Gibbons, A. & Heimer, L. (2022). Communities of care: A collective writing project on philosophies, politics and pedagogies of care and education in the early years. *Policy Futures in Education* 20(8), 907-921.
- Aslanian, T.K. (2022). Care as concubine: stretching the boundaries of care, politics and power in early childhood education and care, *Gender and Education*.
- Aspelin, J. (2016). Pedagogisk omsorg. I: B. Riddersporre & B. Bruce (red.): *Omsorg i en førskola på vetenskaplig grund*. Natur & Kultur, 49-63.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog*. Hans Reizels Forlag.
- Bøttcher, L.; Kousholt, D.; & Winther-Lindqvist, D.A. (2018). *Kvalitative analyseprocesser: med eksempler fra det pædagogisk psykologiske felt*. Samfundslitteratur.
- Dahl, H.M. (1997). Mellem kærlighed og arbejde: Omsorgsteori - Traditioner og centrale temaer. *Kvinder, Køn og Forskning*. 8/2, 56-65.
- Dalli, C., White, E.J., Rockel, J., Duhn, I., Buchanan, E., Davidson, S., Wang, B. (2011). *Quality early childhood education for under-two-year-olds: What should it look like? A literature review*. New Zealand: Ministry of Education.
- Diderichsen, A. & Thyssen, S. (1991). *Omsorg og udvikling*. København: DPI.
- Erlandsson, M., Riddersporre, B., & Stier, J. (2024). Förskolan som ensemble: Om metaforer för ökad förståelse av rektors pedagogiska ledarskap. *Educare*, (3), 120-149.
- EVA (2025). *Flere ansatte i daginstitutionerne – stadig en tredjedel pædagogmedhjælper*. Notat.
- EVA (2017). *Udvikling i ledelse på dagtilbudsområdet*. Notat.
- Farris, S.R. (2025). Towards a critique of care fetishism: Social reproduction feminism and the ethics of care. *Feminist Theory*, 1–22.
- Fischer, B. & Tronto, J. C. (1990). Toward a Feminist Theory of Care, in Abel, E. K. and Nelson, M. K. (eds) *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*. State University of New York Press.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (Eds) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere University Press, 181–192.
- Gilligan, C. (1982). *In A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.

- Gitz-Johansen, T., & Rasmussen, K. (2022). Pædagogers forståelse af omsorg: – i daginstitutioners almindelige hverdag. *Forskning I Pædagogers Profession Og Uddannelse*, 6(2), 16.
- Gitz-Johansen, T. (2020): Care in Uncaring Times: Emotional Processes in a Nursery and their Political Context. *Journal of Psycho-Social Studies* 13(3), 263-276.
- Hastrup, F.H. (2024) Sådan kommer vi moralsk stress til livs: Tre råd fra Dorthe Birkmose. *Socialpædagogerne*.
- Jensen, B. & Svinth, L. (2022). *Praksis- og professionsudvikling i daginstitutioner*. Pædagogisk indblik, Aarhus Universitetsforlag.
- Kousholt, D. & Juhl, P. (2023). Ethiske fordringer og dilemmaer i forskning med børn og familier. Situeret etik i praksisforskning. *Nordisk Udkast*. 51(2), 32-62.
- Langford, R. & Richardson, B. (2020). Ethics of Care in Practice: An Observational Study of Interactions and Power Relations between Children and Educators in Urban Ontario Early Childhood Settings. *Journal of Childhood Studies*. 45(1), 33-47.
- Langford, R. & White, J. (2019). Conceptualizing Care as Being and Doing in Ethical Interactions and Sustained Care Relationships in the Early Childhood Institution. In *Theorizing Feminist Ethics of Care in Early Childhood Practice: Possibilities and Dangers* (pp. 59–78). London: Bloomsbury Academic.
- Lykkegaard, E., & S. Sørensen, B. (2024). Psykologisk tryghed blandt pædagoger i dagtilbud. *Paideia*, (25), 58–67.
- Löfdahl, A. & Folke-Fichtelius, M. (2015). Preschool's new suit: care in terms of learning and knowledge. *Early Years* 35(3), 260-272.
- Nielsen, S.B. (2021). Professionalisation of social pedagogues under managerial control: caring for children in a time of care crisis. I Hansen, L.L.; Dahl, H.M.; & Horn, L. (Red.) *A Care Crisis in the Nordic Welfare States?* Policy Press.
- Nodding, N. (1984). *Caring: a feminine approach to ethics & moral education*. Taylor & Francis.
- Palludan, C. (2005). *Børnehaven gør en forskel*. Aarhus Universitetsforlag.
- Rajala, A., Rainio, A., Lipponen, L., Hilppö, J. & Kurenlahti, E.A. (2022). Finnish Early Childhood Education and Care: A Multi-theoretical Perspective on Research and Practice. I: H. Harju-Luukkanen, J. Kangas & S. Garvis (red.): *Early Childhood Research and Education: An Inter-theoretical Focus*. Springer International Publishing, 27-40.
- Petersen, K. E. (2019). *Dagtilbuddets betydning for børn i udsatte positioner*. Aarhus Universitetsforlag. Pædagogisk Indblik Nr. 02.
- Roberts-Holmes, G. & Moss, P. (2021). *Neoliberalism and Early Childhood Education Markets, Imaginaries and Governance*. Routledge.

- Sevenhuijsen, S. (1998). *Citizenship and the Ethics of Care, Feminist Considerations on Justice, Morality and Politics*. Routledge.
- Sims, M., Waniganayake, M., & Hadley, F. (2018). Educational leadership: An evolving role in Australian early childhood settings. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(6), 960-979.
- STUK: Styrelsen for undervisning og kvalitet (2024). *TALIS 2024 – Dagtilbud*. Børne- og undervisningsministeriet.
- Svinth, L. (2023). *Omsorg i daginstitutioner*. Pædagogisk indblik nr. 23, Aarhus Universitetsforlag.
- Tollnes, I.J.E.; Sørensen, V.; Tholin, K.R.; Hognestad, K.; Hannevig, L.V.; Sanda, A.M.; Storli, J.B.; Kristiansen, A.L & Bøe, M, (2024). Pedagogisk ledelse i norsk forskningslitteratur innenfor barnehagefeltet – en scoping review. *Nordisk Barnehageforskning*. 21/2, 245–265.
- Tronto, J. C. (2015). *Who Cares? How to Reshape a Democratic Politics*. Cornell University Press.
- Tronto, J. C. (2013). *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. NYU Press.
- Tronto, J. C. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.
- VIVE & EVA (2025). *Kvalitet i dagtilbud – National undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner for 3-5-årige børn*.
- VIVE & EVA (2023). *Kvalitet i dag institutioner for 0-2 årige børn*.
- VIVE (2025) *Budgetlovens betydning for kommunernes udgiftspolitiske prioriteringer*. Rapport.
- VIVE (2021). *Vidensopsamling om faglig ledelse i dagtilbud*. Arbejdsrapport.
- Winther-Lindqvist, D.A. (2023). *Omsorg i pædagogisk arbejde*. Hans Reitzels Forlag.