

Balansert risikostyring- Betydningen av styrers arbeid

Hvilken betydning har styrers arbeid, for at organisasjonen skal jobbe forebyggende med ulykker, uten å begrense barns utvikling gjennom risikofyllt lek?

av

Andrea Wedø Jektvik
Kandidatnummer 509

Bacheloroppgave Hovedmodell

Trondheim, april 2012

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskolen og er godkjent som en del av førskolelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DRONNING MAUDS MINNE
Høgskole for førskolelærerutdanning
Biblioteket

**Balansert risikostyring –
betydningen av styrers arbeid**

Hvilken betydning har styrerens arbeid, for at organisasjonen skal jobbe forebyggende med ulykker, uten å begrense barns utvikling gjennom risikofylt lek?

Bacheloroppgave av Andrea Wedø Jektvik
Fordypning: Organisasjon og ledelse i barnehagen

Forord

Det at jeg nå er ferdig med min bacheloroppgave, ser jeg på som et tegn på at er jeg nær ved å avslutte tre spennende studieår på DMMH. Å skrive bacheloroppgaven har vært en innholdsrik prosess, og jeg har lært mye om meg selv.

Jeg er takknemlig for lærdommen hver og en utfordring har gitt meg, og ser i ettertid at alle utfordringer bare er en brøkdel av de spennende, givende og lærerike prosessene på veien mot sluttresultatet. Jeg har utfordret meg selv, og jeg har vokst utrolig mye de siste månedene – både personlig og faglig.

Jeg vil takke min informant, for å stille til intervju, å ha tatt seg tid til oppfølgingsspørsmål i ettertid. Akkurat denne oppgaven hadde ikke vært til uten han.

Jeg vil også takke mine to veiledere for god og konstruktiv veiledning og mine medstudenter for støtte når jeg ikke har kommet meg videre på veien.

Til slutt vil jeg takke mamma og pappa for å ha lest hele oppgaven min, og gitt meg tilbakemeldinger nå i innspurtsfasen. Deres hjelp har satt prikken over i-en på oppgaven min.

Håper du som sitter med bacheloroppgaven min foran deg nå, finner oppgaven som interessant lesing, og at jeg kan være med bidra til engasjement for oppgavens tema!

Andrea Wedø Jektvik, Trondheim 2012

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	4
1.0 Innledning.....	5
2.0 Teori	6
2.1 Lover og forskrifter	6
2.2 Forebygging av ulykker i barnehager.....	7
2.3 Barns behov for risikofylt lek	8
2.4 Risikostyring.....	8
2.4.1 Å finne balansen.....	10
2.5 Kompetanseheving.....	11
2.5.1 Organisasjonskulturens betydning.....	12
2.5.2 Lederens ansvar.....	12
2.5.3 En lærende organisasjon	13
3.0 Metode.....	16
3.1 Presentasjon av valgt metode.....	16
3.2 Valg av problemstilling	17
3.3 Informanten	18
3.4 Etske overveielser	18
3.5 Metodekritikk	19
4.0 Drøfting av funn.....	21
4.1 Barnehagens arbeid med forebygging av ulykker.....	21
4.1.1 Kompetanse.....	22
4.1.2 HMS- og beredskapsplaner	22
4.1.3 Gode rutiner	23
4.1.4 Styrers tolking av lover og forskrifter.....	25
4.2 Barns behov for risiko	25
4.3 Betydningen av styrers arbeid, for kompetanseheving.....	26
4.3.1 Fokus på holdningsarbeid	28
4.3.2 En god ledelse	30
4.3.3 Organisasjonsstruktur og forebygging.....	31
4.3.4 Organisering og ansvarsfordeling.....	32
5.0 Avslutning	35
6.0 Referanseliste.....	37

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven vil jeg se på hvordan en styrer arbeider med forebygging av ulykker på den ene siden og tilrettelegging av risikofylt lek i barnehagen på den andre siden. Min forforståelse er at utfordringer i barnehager, ofte handler om at det ikke er samsvar mellom forventningene som stilles fra ulike hold. Jeg vil se på utfordringer med å tilrettelegge for at barna i barnehagen gis muligheter til å få utløp for sin naturlige utforskertrang og sine behov for spenning og utfordring i lek, og samtidig å ta hensyn til formelle krav og forskrifter. Jeg lurer på hvilken betydning styrerens arbeid og rolle har i forhold til dette. Derfor er problemstillingen i min bacheloroppgave:

Hvilken betydning har styrerens arbeid, for at organisasjonen skal jobbe forebyggende med ulykker, uten å begrense barns utvikling gjennom risikofylt lek?

I forhold til dette ønsket jeg å stille et spørsmål ved om barnehagens sikkerhetskrav og alle forskrifter en må forholde seg til er med på å begrense barns risikofylte lek. Det jeg opplever er at barnehagepersonell og styrere er så redd for og ikke å overholde offentlige krav, og fokuserer mer på dette, enn barns behov for risikofylt lek.

Det spesielle med organisasjonen; barnehage, er at man har barn fra 0-6 år og deres foreldre som brukergruppe. Barn lærer med hele seg, og utvikler seg stadig. Her er det pedagogiske i virksomheten viktig. Innenfor det pedagogiske, er spenningsfylt og risikofylt lek et viktig aspekt for mange barns forskertrang og utvikling. Ved å lese min bacheloroppgave vil du som leser merke at jeg mener at styreren har et viktig ansvar i forhold til at barnehagens ansatte har en forståelse og kunnskap om betydningen av denne type lek.

«Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 8). Barnehagen skal derfor tilby barn under opplæringspliktig alder et omsorgs- og pedagogisk læringsmiljø som er til barns beste. Barnehagen må på grunnlag av samfunnsmandatet, være en lærende organisasjon i alle ledd. «Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 22-23). Dette er viktige føringer, som ligger til grunn for barnehagens virksomhet. Samfunnsmandatet inkluderer barnehagens ansvar for å ivareta lek og læring, og risikofylt lek og øvelse på risikostyring kommer inn under dette.

2.0 Teori

I dette kapitlet, vil jeg vise til teori som er relevant for å se på styrers ansvar i forbindelse med å forebygge ulykker og samtidig å legge til rette for muligheter for risikofylt lek. Noe av teorien går direkte på teori rundt en styrers ansvar, mens noe er teori som er relevant fordi det ligger til grunn for hvordan styrer må arbeide. Jeg har også valgt å vise til lover og forskrifter, som er gjeldene for forebygging av ulykker og risikofylt lek.

Stortingsmelding nr. 41, *Kvalitet i barnehagen* (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009) forteller oss at en styrer skal lede barnehagen og legge til rette for den pedagogiske virksomheten. Det å ha ansvar for hele organisasjonen og samtidig sørge for at den pedagogiske i virksomheten er på plass, kan i mange tilfeller by på utfordringer. Jeg har valgt å fokusere på en barnehages arbeid med forebygging av ulykker i barnehagen, samtidig som barnehagen skal balansere dette så barns utfoldelse i risikofylt lek ikke begrenses. Dette er en utfordring jeg opplever en styrer har. En styrer har ansvar for dette området og det handler om både pedagogisk og administrativ kompetanse, og videre endrings og utviklingskompetanse for å få med hele personalgruppa (Gotvassli, 2004).

Styrerens oppgaver kan deles i fire kategorier. Disse er å lede pedagogisk virksomhet, utøve personalansvar, utføre administrative oppgaver og samhandle med den kommunale barnehagemyndighet. I mange tilfeller overlapper disse også hverandre (Moen, 2006, s. 135).

Videre i teoridelen vil jeg formidle teori om forebygging av ulykker i barnehager, barns behov for risikofylt lek, risikostyring, og til sist ta for meg teori om kompetanseheving og viktige momenter for å få til dette. Kompetanseheving er et viktig felt for organisasjonens utvikling og arbeid med utfordringen ved å balansere arbeidet med forebygging av ulykker og tilrettelegging av risikofylt lek.

2.1 Lover og forskrifter

Her vil jeg presentere hvilke lover og forskrifter, som ligger til grunn for barns mulighet til risikofylt lek og forebygging av ulykker. Dette mener jeg er viktig å få med, da de legger føringer for barnehagevirksomheten, selv om de ikke er som teori og regne.

Barnehagelovens § 2 (2005) forteller oss at barnehagen skal gi barn muligheter for lek, livsutfoldelse og meningsfylte opplevelser og aktiviteter i trygge, men også samtidig utfordrende omgivelser. Her kreves mye av barnehagens lokaler og uteområde. Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver stiller også krav til utformingen av det fysiske miljøet i

barnehagen (Kunnskapsdepartementet 2011). Dette viser også Departementenes strategiplan; *Ulykker i Norge* til (Departementene, 2009, s. 39).

Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager stiller krav om at barnehagene skal planlegges og drives slik at skader og ulykker forebygges, at de skal ha rutiner og utstyr for håndtering av ulykkes- og faresituasjoner (Departementene, 2009, s. 39).

Kommunen som barnehagemyndighet skal godkjenne og føre tilsyn med alle barnehagene i kommunen og påse at disse drives i samsvar med barnehageloven. Videre fører Fylkesmannen tilsyn med at kommunen og andre lokale barnehagemyndigheter gjør alle oppgaver de er pålagt etter barnehageloven og dens forskrifter. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap utøver tilsyn med eiere av lekeplassutstyr for å forebygge at barn skader seg på slikt utstyr (Departementene, 2009, s. 39).

2.2 Forebygging av ulykker i barnehager

Fra 1950-tallet og frem til 1990-tallet har det vært en stor nedgang i antall dødsulykker, generelt. Dette kan skyldes flere forhold. Når det gjelder barneulykker så har vi blant annet en annen bevissthet omkring holdninger til sikkerhet og ulykker. Som følge av dette er det også i dag en større grad av tilsyn med barn som følge av blant annet økt tid i barnehagen og færre barn per familie (Departementene, 2009, s. 10).

Forebygging av alvorlige ulykker der invalidisering eller død forekommer, er noe vi beskytter og bør beskytte barn mot. Selv om slike hendelser sjeldent rammer, et er i følge Sandseter (2010), disse alvorligste tilfellene den vestlige verden er redde for at skal ramme. Sandseter (2010) og Breivik (2001) kaller imidlertid denne frykten, for sikkerhetskysteri.

Fordi vi ønsker å skape sikre lekemiljøer for barn, er det i mange vestlige land innført formelle sikkerhetsforskrifter og sikkerhetslovgivninger for lekeplasser og lekemiljøer. I Norge omfatter dette Forskrift om sikkerhet ved lekeplassutstyr (DSB 1996) (Sandseter, 2010, s. 168).

Retningslinjer som dette lages ut i fra forskning som viser at det er fall, fart og det å bli truffet av gjenstander i eller på lekeutstyret som skader barnet. Likevel viser offentlig statistikk på lekeplassutstyr at på tross av retningslinjer og lover for en sikker lekeplass, så har ikke antall ulykker på lekeplasser gått ned (Sandseter, 2010). Det finnes ikke eksakte data på antallet ulykker i barnehager.

Den kraftige volumøkningen og den økte kompleksiteten i barnehagesektoren de senere årene skaper utfordringer for det statlige apparatet for styring og kvalitetsutvikling. De pågående

reformene vil kreve en annen tilnærming fra staten, for å sikre at barna får det tilbudet loven og Rammepånen for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2011) foreskriver. Departementet ser behov for å utvikle nødvendige styringsstrukturer som sikrer et ansvarlig system og kvalitetssikring (Departementene, 2009).

2.3 Barns behov for risikofyllt lek

Risikofyllt lek betegnes som lek med spenning og utfordring, og innebærer en risiko for å skade seg. «Både barn og voksne er av den oppfatningen at høyde, fart, kamp og farlige redskaper er elementer som gjør en leksituasjon risikofyllt (Sandseter, 2010, s. 165).

Breivik (2001) hevder at det i barnehagene jobbes mye med å tilrettelegge for et sikrere og mer kontrollert miljø. I dette arbeidet glemmer vi lett at å få nærme seg det utfordrende og spennende er en viktig del av en optimal stimulering og utvikling hos barnet (Sandseter, 2010). Barndommen er en fase i livet, der det er sentralt å utforske utfordringer og mestre disse. Breivik (2001) tror sikkerhetshysteriet har gått for langt, og dette støttes også av Sandseter (2010). Vi voksne, og gjerne ledere i barnehager er ofte ivrige etter å innføre nye sikkerhetstiltak for barn, og størsteparten av dem går ut på å fjerne risikokilder fra barns miljø. Her glemmer vi at vi samtidig fratår barn muligheten til å lære å mestre denne risikokilden (Sandseter, 2000). Sandseter(2010, s. 169) sier at en del vil mene at barn i dag er overbeskyttet, og at barn per i dag opplever en kjedeligere barndom enn det de gjorde på 50- og 60-tallet.

Barn er utforskende vesen, og er opptatt av å teste ut grenser gjennom leken sin (Sandseter, 2010). «Disse erfaringene er av stor betydning for hvordan barnet lærer å håndtere en risikokilde; risikomestring» (Sandseter, 2010, s. 166). Etter hvert vil barnet kunne vurdere risiko mer og mer realistisk.

«Vennes barn til at «farlige steder er inngjerdet», vil de utsettes for desto større fare den dagen «gjerdet er borte» (Boyesen, 1997, i Sandseter 2010, s. 169). Og som Sandseter oppsummerer, så ser det ut som at uansett hvor sikkert lekeplassutstyret er, vil barns søken etter og trang til spenning og utfordring gjøre at de uansett bruker det på risikofylte måter (Sandseter, 2010).

2.4 Risikostyring

Risiko defineres innen vitenskapen som mulighet for tap, og i ordet tap ligger det at vi mister eller skader noe av verdi (Johnsen, 2005). En annen og svært vid definisjon av risiko er «den

fare som en uønsket hendelse representerer for mennesker, miljø og økonomiske verdier» (Johnsen, 2005, s. 31)

«Risikostyringens hovedutfordring er å utforme systemer og tiltak som i praksis lar seg implementere på operativt nivå, og som er økonomisk gjennomførbare» (Johnsen, 2005, s. 92). Risikostyring er altså en systematisk og kontinuerlig prosess hvor en bruker ulike metoder og teknikker for å identifisere, bedømme og analysere risiko. Dette har mye til felles med styring av kvalitet, med tanke på at begge områdene handler om kontinuerlig å forbedre og utvikle seg. (Johnsen, 2005).

Målet med risikostyring er ikke å oppnå en følelse av absolutt trygghet i enhver sammenheng. Det er heller ikke noe mål å eliminere all risiko, men å søke å kontrollere den risiko som en aktivitet innebærer ut i fra på forhånd gitte akseptkriterier (Johnsen, 2005, s. 47)

Johnsen (2005) sier at det vi legger vekt på og tar hensyn til av risiko, vil i stor grad være bestemt av tradisjoner, vaner og aksepterte normer. Dette gjør at samfunnet skaper en terskel for hvilken risiko man tåler og hva som aksepteres av risikoer. Personalet i barnehager er restriktive i å tillate leik som medfører risiko (Rasmussen 1996), og dette blir også nevnt i et temahefte om natur og miljø (Kunnskapsdepartementet, 2006). Sikkerhetslovgivningen omkring lekeplassutstyr bygger opp under og forsterker viktigheten av å forebygge ulykker (Departementene, 2009).

Ulik grad av personlig frykt er en faktor som gjør at menneskers terskel for risiko er ulik. «Med frykt menes i hvor stor grad vi opplever det eventuelle utfallet av risikoen som dødelig eller katastrofepreget» (Johnsen, 2005, s.34). Readdick og Park (1998) mener voksne som jobber med barn bør arbeide aktivt med seg selv og egne følelser knyttet til barns risikofylte leik. Readdick og Park fokuserer spesielt på barns behov for å mestre klatring.

Heinrich (i Johnsen, 2005) sin teori om forebygging av ulykker, går ut på at ved å eliminere en eller flere av risikofaktorene avbrytes ulykkesekvensen, og ingen skade skjer. Derfor må det etableres barrierer av for eksempel organisasjonsmessig art, teknisk sikring eller menneskelig adferd og beredskap. «Risikostyring og skadeforebyggende arbeid må derfor ta utgangspunkt i hele organisasjonen, og de ulike virksomheter fordi det er hverdagen og de små daglige hendelsene som utgjør forbedringspotensialet» (Johnsen, 2005, s. 57).

Som leder i en barnehage vil derfor styreren være involvert i arbeidet med å løse styringsmessige utfordringer. Risikostyring bør ha en sentral plass i ledelsens systemer for planlegging, styring og kvalitetssikring. Styrer har en viktig rolle i dette arbeidet, og det gjelder å sette av tid og ressurser.

Dessverre er det slik at dersom ikke ledelsen ser nytten av arbeidet med risiko og sårbarhet, vil heller ikke arbeidet bli gitt den tyngden og den prioriteten som er nødvendig for å oppnå resultater og gevinst (Johnsen, 2005, s. 57).

Risikostyring handler altså om å ta ansvar. Både ansvar for å forebygge og ansvar om noe uventet oppstår. Ansvarsbegrepet, vil i forhold til barnehagens styrer, innebære en personlig forpliktelse til å stå til rette for noe, og et ansvar for å beslutte og å iverksette tiltak, i tråd med sitt ansvarsområde (Johnsen, 2005).

2.4.1 Å finne balansen

Psykologen Paul Slovic (i Johnsen, 2005) har forsket på risikooppfattelsen vår, og konkluderer med at vi opplever økt risiko hvis vi er i en situasjon der vi føler mangel på kontroll og kunnskap, ukjente konsekvenser, ufrivillig eksponering, eller hvor dødeligheten er høy. Dette oppleves for øvrig ulikt fra individ til individ, og voksne som har ansvar for barn i barnehagen kan oppleve en situasjon som mer risikofylt enn barnet på grunn av den voksnes ansvar. Det bør foregå diskusjoner og refleksjoner der barnehagens personale spør seg selv om det er deres egne eller barnas behov og grenser som avgjør hvor langt barna får gå i sin risikofylte lek (Sandseter, 2010). Her ser vi altså at styreren har et ansvar for å se behovet og sørge for å drøfte saken med personalet som er med barna i det daglige.

Utforming av barns fysiske miljø, er svært viktig for at barn fra tidlig av skal kunne utfolde, utforske og øve seg på hva og hvilken risiko ulike aktiviteter har. Sikkerhetsforskriftene for lekeplassutstyr legger til dels føringer for hvordan man kan utforme lekeplassen, men personalets kompetanse rundt bruk av elementer og lekeområdets kvaliteter er også viktig å trekke med i betraktningen (Sandseter, 2010).

«De bør arbeide aktivt med seg selv og egne følelser knyttet til barnas risikofylte lek, og hente frem egne magiske opplevelser fra barndommen, hvor man opplevde det gode suget i magen og den deilige mestringsfølelsen etterpå» (Sandseter, 2010, s. 173).

Styrer bør også sørge for at foreldregruppa er trukket med i denne debatten. Det å formidle kunnskap om hvor viktig risikofylt og spenningsfylt lek er for barnets utvikling og redegjøre for disse positive sidene ved leken, gjør at man får en felles forståelse. Sammen med foreldrene bør styrer og personalet, redegjøre for hvor grensen skal gå i risikofylt lek, og hva

man skal akseptere. Dette gir personalet en større trygghet i måten de håndterer risikofylte situasjoner på (Sandseter, 2010).

2.5 Kompetanseheving

Nå har jeg sett en del på teori rundt forebygging av ulykker, risikofylt lek, og risikostyring. Videre vil jeg nå se mer på det organisatoriske ved barnehagens virksomhet. Dette gjør jeg for å koble det hele sammen med styrers ansvar, som er mitt fokus i denne oppgaven.

Kompetanseheving er det jeg ser på som det viktigste for barnehagens utvikling og kvalitet. I forhold til kompetanseheving kommer jeg også inn på betydningen av organisasjonskulturen, leders ansvar og det å være en lærende organisasjon.

Gotvassli (2004) hevder at kompetanse handler om å være i stand til å mestre aktuelle oppgaver i barnehagen og nå definerte mål, både på individ- og organisasjonsnivå.

Styreren må jobbe aktivt for at førskolelærere og andre ansatte skal utvikle sin kompetanse. Gotvassli (2004, s. 73) har funnet ut at førskolelærere opplever at det sjelden blir stilt krav til dem i planlegging av det pedagogiske arbeidet, og han mener at styrere gjør for lite for å integrere deres behov.

«I barnehagen er det et mål at barna skal være trygge. Samtidig skal barnehagen også sikre barn en optimal utvikling» (Sandseter, 2010). Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2011) anerkjenner betydningen av utfordrende lek og dens betydning for utviklingen, samtidig som den gir tydelige retningslinjer for at lek skal foregå innenfor trygge rammer:

«Barnehagen skal sikre barn under opplæringspliktig alder et oppvekstmiljø som både gir utfordringer som er tilpasset barnets alder og funksjonsnivå og trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 8). Videre skal vi «... inspirere alle barn til å søke fysiske utfordringer og prøve ut sine kroppslige muligheter» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 42).

En utbredt metode for å heve kompetansen i barnehagen er kursing. Eksterne kurs er med på å overføre nyttig kompetanse og ny innsikt til deltakerne. For at kursing skal kunne ha en hensikt, må det jobbes aktivt med overføring til egen barnehagevirksomhet (Meyer, 2005). Hvis styreren ikke legger til rette for videre arbeid med det man lærer på et kurs, kan det resultere i at det oppstår et glødende engasjement der og da, før det går over til den vante hverdagen igjen (Meyer, 2005). Kontinuerlig refleksjon er her viktig for personalgruppa, i

forhold til å kunne tenke nytt og bli bevisst på hvordan barnehagens praksis utføres (Meyer, 2005).

Videre i teorikapitlet vil jeg se på noen punkter og teorier for å lykkes med nettopp kompetanseheving. Dette er teorier om organisasjonskultur, leders ansvar, og det å være en lærende organisasjon.

2.5.1 Organisasjonskulturens betydning

Edgar Schein har formulert den mest anerkjente definisjonen på organisasjonskultur:

Kultur er et mønster av delte grunnleggende antakelser som gruppen tilegner seg etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon, som har fungert tilstrekkelig bra til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1992, i Johnsen 2005).

Antropologien drøfter verdier og normer når det snakkes om kultur. Holdningsskapende arbeid, som diskuteres i det skadeforebyggende arbeidet, er mindre viktig for antropologien (Johnsen, 2005). I stedet for dette ser de på hvor meningsfylt slike forebyggende tiltak blir oppfattet. «Ut i fra dette blir kulturen nedfelt i de ansattes oppfattelse og vurderinger av egenskapene ved sin egen arbeidsplass og sine handlinger knyttet til den» (Johnsen, 2005, s. 86).

Praksisen i en organisasjon skaper et samhandlingsmønster som har vesentlig betydning for risikoen og dens styring. «Det handler om hvordan de ansatte og deres ledere ser på de strukturelle og virksomhetsmessige kravene som er knyttet til deres oppfattelse av hverdagens utfordringer» (Johnsen, 2005, s. 86).

2.5.2 Lederens ansvar

Her skal jeg ikke gå dypt inn i ledelse generelt, men se på leders ansvar i arbeid med kompetanseutvikling.

Ledere er ansvarlig for at de ansatte har mulighet for å lære, og være i utvikling. I barnehager, som ofte er en mindre arbeidsenhet, tar lederen ofte del i mye praktisk arbeid (Gotvassli, 2004). I lederens arbeid med å sette mål, planlegge, motivere, organisere, og lære bort har en mange påvirkningsmuligheter (Gotvassli, 2004). Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at ledelse er en spesiell adferd som mennesker utøver for å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd.

En lederposisjon vil grovt sett bestå av to elementer, som også lapper over hverandre: 1) Det mønstret av adferd lederen gjennomfører i forhold til sine lederforpliktelser og 2) Forventningene andre har til lederens adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Mintzberg (i Jacobsen & Thorsvik, 2007) hevder at lederen må formidle informasjon til omgivelsene for å kunne fremme organisasjonens interesser og vinne respekt fra omgivelsene. Det er viktig å kunne vise at man er orientert og oppdatert, for å fremstå troverdig.

2.5.3 En lærende organisasjon

Det som kjennetegner en lærende organisasjon er de mellommenneskelige relasjoner. Det er disse som leder frem til utvikling (Wadel, 2002).

Relatert til ideen om at lærende organisasjon er ideen om at organisasjoner er preget av en slags «kollektiv bevissthet», som er noe mer og noe annet enn summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 326).

Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller skje i praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 319). Mange læringsforhold er formelle, mens de fleste vil være uformelle (Wadel, 2002, s. 18). Dette vil si at personalet lærer mye på eget initiativ. Om styreren ønsker å veilede personalet i en ny retning, blir det derfor viktig at han legger opp til formelle lærings situasjoner, for å skape oppmerksomhet og felles refleksjon rundt kompetansemålene. «Den rollen som individene tildeles i organisasjonen, former deres interesser og forventninger, og styres deres oppmerksomhet og vurderinger» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 332).

Organisasjoners rutiner og prosedyrer som innføres som et resultat av læring kan i seg selv fungere som et hinder for ny læring i ettertid. Vi kan tenke på denne formelle strukturen som organisasjonens «hukommelse» (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Selv om viktigheten av at barn har muligheter for spennende og risikofylt lek er noe man har visst lenge, er dette noe som på nytt er tatt opp til debatt. Dette fordi det har blitt overskygget av andre behov og kriterier; behov for økt sikkerhet på grunn av forskrifter for lekeplasser. På grunn av at dette er noe vi bør prøve å gå tilbake til i praksis, handler det om læringsprosesser og endring i organisasjonen. Jacobsen & Thorsvik (2007), mener endring går ut på nytenking, og det å gjøre noe annerledes fra det som gjøres i dag. Det trenger ikke alltid representere noe helt nytt, men også å gå tilbake til noen velkjente og tidligere brukte målsettinger, strukturer og måter og jobbe på (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

«Absorptiv kapasitet er vanligvis definert som en organisasjons evne til å se hvilken relevans og verdi ny informasjon kan ha for virksomheten, og analysere, bearbeide og gjøre seg nytte av informasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 339). Kort sagt kan vi si at virksomhetens absorptive kapasitet avhenger av hvor bredt mangfoldet er (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Motstand mot endring er et vanlig. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at individene forsvarer noe som er kjent, noe man mener er det riktige å gjøre og som de mener har fungert tidligere (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Endring vil likevel være en av lederens viktigste oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og her vil også systematisk vurderingsarbeid være tilstede. Systematisk vurderingsarbeid handler om noe gjentakende i et organisatorisk system (Kvistad og Søbstad, 2005).

En styrer har også ansvar for å ta en rekke beslutninger. En beslutning er et valg mellom flere alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Vi kan også betrakte beslutninger som det endelige utfallet av en prosess (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I en organisasjon ser vi at det tas beslutninger hele tiden, og det står tett opp mot handling. I tillegg er det viktig å være bevisst på at beslutninger har som intensjon å påvirke adferd og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Hvordan personalet forholder seg til risikofylt lek og om de ser på dette som viktig eller ikke handler altså mye om hvilke måter ledelsen beslutter å jobbe med dette på, og hvorvidt han velger å gå inn i temaet.

Ingen mennesker kan handle og ta beslutninger perfekt rasjonelt. Dette på grunn av at ingen har full oversikt over alle mulige løsninger med konsekvenser, for å kunne velge et alternativ som med sikkerhet vil gi maksimal nytte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Organisasjoner søker etter informasjon på en selektiv måte, og skjærer seg for informasjon som ikke passer inn. Organisasjonens individer tilegner seg altså informasjon på området som føles relevant for den enkelte i organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Gotvassli (2004) har laget en liste, i forhold til leders ansvar i arbeidet med kompetanseheving. Noen av momentene i listen er at en leder må ha klare læringsmål, bruke personalets kompetanse i utviklingsarbeidet, ha fokus på hva personalet trenger for å mestre arbeidsoppgavene sine og sørge for at arbeidet er variert og motiverende.

Ut i fra teorien ser vi at styrers arbeid og ansvar har en viktig betydning både i forhold til kompetanseheving, å være en lærende organisasjon for holdninger og syn på risikofylt lek og samtidig forebygging av alvorlige ulykker. Barnehagens styrer skal være den som er ansvarlig

for barnehagens helhetlige arbeid. Han bør legge føringene for at organisasjonens helhetlige arbeid, preges av balansert risikostyring.

Teoriene jeg nå har nevnt, legger de videre føringene for drøftingen av mine funn i drøftingskapitlet.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere metoden jeg har brukt, og formidle hva en samfunnsvitenskapelig metode er.

For å finne svar på noe jeg lurer på, må jeg ta i bruk en metode for å innhente informasjon som gir meg svar. Vi kan tenke på metode som et verktøy, altså et redskap (Larsen, 2007). Jeg ser på en metode som et virkemiddel, for å nå et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er opptatt av mennesker og samfunn, og viktige begreper er handling, struktur, mønstre, relasjoner, organisering og institusjoner (Larsen, 2007).

«Metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap» (Dalland, 2007, s. 83). Metoden jeg velger hjelper meg altså til og samle inn informasjonen jeg trenger i min undersøkelse.

Vi har blant annet kvalitative og kvantitative metoder, og det er de to som er de mest vanligste innen samfunnsvitenskapen. Fordelen med kvantitative metoder er at vi kan uthente målbare enheter, som gjennomsnitt og prosenter av en større mengde (Dalland, 2007). En kvalitativ metode vil i større grad fange opp mening og opplevelse, som ikke kan måles i tall eller prosent (Dalland, 2007).

3.1 Presentasjon av valgt metode

Metoden jeg har valgt er en kvalitativ metode. I forbindelse med den, valgte jeg å utarbeide en strukturert intervjuguide, med sju spørsmål med underspørsmål. Jeg valgte en strukturert form fremfor en åpen eller halvstrukturert, for å sikre et godt grunnlag for å dekke problemstillingen, i tillegg til at det ville bli lettere å håndtere i ettertid (Larsen, 2007, s.83).

Dette valget ble tatt både på grunn av tidsmessig begrensning, - da en kvantitativ metode ofte krever mer tid og arbeid-, og på grunn av praktisk gjennomførbarhet. Metoden var også den beste for å finne svar på min aktuelle problemstilling, da jeg ønsket å se i dybden på en barnehage, og finne svar på en styrers mening, oppfatning og syn.

Intervjuet ble holdt på informantens eget kontor. Dette valgte jeg for å sikre at informanten skulle føle at han var i trygge og kjente omgivelser, noe som var viktig for meg. Jeg benyttet meg av båndopptaker, noe informanten ikke var vant med. Da var det ekstra viktig for meg at han skulle føle seg trygg på situasjonen.

Det første jeg gjorde etter å ha bestemt meg for tema, var å begynne å søke etter og lese teori om emnet mitt. Ut i fra dette tilegnet jeg meg ny kunnskap og gjorde meg i stand til og velge et mer spesifikt område jeg ville se nærmere på.

3.2 Valg av problemstilling

Når jeg gjennomførte intervjuet, hadde jeg enda ikke den problemstillingen jeg endte opp med. Problemstillingen var da; hvordan kan styrer styrke personalets profesjonalitet og faglige kunnskap rundt krisen; *når et barn rammes av en ulykke i barnehagen?* Spørsmålene jeg stilte i intervjuet bar derfor preg av dette og var mange spørsmål var rettet mot ledelse som foregår *under* en krise eller en ulykke. Temaet var kompetanseheving rundt kriser og større ulykker som oppstår i barnehagen.

Hovedgrunnen til at jeg valgte å endre problemstilling var allikevel nettopp på grunn av de spennende svarene og informasjonen jeg fikk i intervjuet. Etter at jeg hadde gjennomført intervjuet, oppdaget jeg at jeg hadde fått svar i en annen vinkel eller perspektiv enn jeg hadde spurt i.

Svarene jeg fikk var mer rettet mot forebyggende arbeid for og redusere risikoen for å havne i kriser, og å jobbe med personalets bevissthet rundt hva som kan skje om en *ikke* jobber bevisst forebyggende mot ulykker i barnehagen. Jeg syntes at disse funnene var så interessante at jeg valgte å ta utgangspunkt i dette, og heller endre på problemstillingen. Dette var et tema som også var mer aktuelt i dagens barnehagepraksis.

Etter å ha endret problemstilling, ble det også enklere å jobbe med mine data og trekke ut det som var relevant for meg.

I intervjuet fikk jeg gode svar på biten med forebygging av ulykker, men jeg fikk et inntrykk av at dette ble fokusert så mye på at barn i en viss grad mistet, eller fikk begrenset sin mulighet til *risiko og spenningsfylt lek* i barnehagen. Den nye problemstillingen min ble derfor å se på betydningen av styrers arbeid med forebygging av ulykker i barnehagen og samtidig balansere dette så barn skal fortsette å ha muligheter til å utfolde og utvikle seg gjennom risikofylt lek.

Siden risikofylt lek er en viktig del av problemstillinga jeg utformet etter intervjuet, ble det viktig å kontakte denne styreren på nytt for noen tillegsspørsmål. Disse spørsmålene var rettet med mot barnehagens syn på risikofylte aktiviteter. Det at jeg kontaktet styreren på nytt, var helt nødvendig for å sikre godt samsvar mellom problemstilling og funn. Jeg spurte hvordan barnehagen jobber med å være bevisst på barns risikofylte lek, om de har en felles

forståelse av betydningen av risikofylt lek, eller rett og slett og finne ut om det å *forebygge* ulykker kommer i et motsetningsforhold i forhold til utviklingen barn har gjennom risikofylt lek.

Det at jeg tok kontakt igjen for å få tydeligere og nye svar, var også med på å øke validiteten for min studie.

3.3 Informanten

Jeg har benyttet meg av en informant som er en styrer i en privat fireavdelings barnehage. I private barnehager har det blitt mer vanlig å kalle styreren daglig leder, men denne styrer foretrekker å beholde tittelen styrer. «Styrer» er også begrepet som fortsatt brukes i Barnehageloven, Rammeplanen og diverse stortingsdokumenter. Denne styreren valgte jeg fordi jeg vet at dette er en styrer som ville gi meg gode og ærlige svar, og samtidig ville holde en uformell tone gjennom intervjuet. Jeg visste også at ved å velge denne personen var det store muligheter for at intervjuet ville bære preg av en gjensidig samtale, der det var plass for oppklaring og oppfølgende spørsmål underveis, noe som var viktig for oppgavens validitet (Thagaard, 2009). Som jeg har nevnt flere ganger fokuserer jeg på styrers ansvar og arbeid i forhold til organisasjonsstyring rundt området forebygging av ulykker samtidig som styrer har et pedagogisk ansvar for barns utvikling på alle områder. Det ble derfor i høyeste grad naturlig for meg å utføre et intervju med en styrer.

Jeg vurderte også å trekke inn flere informanter, men etter en drøfting av dette med veiledere konkluderte jeg med at jeg ønsket å benytte meg kun av en informant. Dette fordi den ene informanten min ga meg et fyldig materiale, som var egnet til å svare på problemstillingen. Oppgaven har verken som formål å sammenligne flere barnehager, eller å generalisere et helhetlig bilde av virkeligheten. Jeg ønsket å se på hvordan dette *kan* jobbes med i en barnehage. Svarene jeg fikk kan likevel være representative for virkeligheten, men dette er ikke området jeg har jobbet med. Hensikten med oppgaven har altså vært å se på hva akkurat denne styreren og denne barnehagen gjør i forhold til dette området.

3.4 Ethiske overveielser

«De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold, blir behandlet konfidensielt» (Dalen, 2004, s. 113). Det har vært viktig for meg å informere styreren om hva målet med intervjuet er, at det er frivillig og at det er lov å trekke seg når som helst. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmålene senere i prosessen for at informanten skulle få mulighet til å tilføye informasjon i den retningen som jeg etter intervjuet valgte å gå.

Konfidensialitet handler altså om at personlige data knyttet til intervjupersonens identitet ikke offentliggjøres. Ettersom jeg har kun ett intervjuobjekt, ble det enklest og mest ryddig å kalle intervjuobjektet styreren, og barnehagen denne styreren er daglig leder for, barnehagen.

Jeg har bevisst valgt å ikke å bevare dialekt i sitater jeg bruker, på grunn av å ivareta informantens anonymitet.

3.5 Metodekritikk

Jeg sendte inn intervjuguiden på forhånd, og det kan tenkes at dette er en faktor som påvirker svar og informasjon jeg fikk fra intervjuobjektet mitt. «Styreren» var godt forberedt og hadde skrevet stikkord og informasjon han syntes det var viktig at jeg skulle få med i intervjuet. På grunn av dette er det muligheter for at svarene og informasjonen ble annerledes enn om han ikke hadde forberedt seg.

En annen faktor jeg tar hensyn til er at et intervjuobjekt kan bli påvirket av at jeg brukte lydopptaker. Til tross for at han har ønsket å være ærlig og åpen, kan intervjuobjektet ha begrenset sin utlevering av informasjon på grunn av denne. På en annen side hadde jeg ikke kunne fått meg med alt han formidlet, uten lydopptakeren.

Som jeg har nevnt tidligere så hadde jeg et annet tema og problemstilling den gangen jeg utførte intervjuet. Selv om styreren ga meg svar på det jeg i dag jobber ut i fra, stiller jeg spørsmål ved om han hadde svart enda grundigere og mer presist om jeg hadde stilt spørsmålene annerledes. Informasjonen jeg fikk fra min informant kan dermed tenkes å være begrenset, på grunn av mine spørsmålsformuleringer.

Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte og begrepet reliabilitet refererer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene, ville komme frem til samme resultat (Thagaard, 2009, s. 198). Reliabilitet handler om at de samme resultatene vil utvises hvis flere også utfører samme undersøkelse. I mitt tilfelle omfatter undersøkelsen kun en barnehage og ett intervjuobjekt, og resultatene kunne blitt annerledes om jeg hadde brukt en annen barnehage eller et annet intervjuobjekt for å innhente data.

Validitet er knyttet til tolking av data, og handler om gyldighet av de tolkinger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2009, s. 201). Validitet handler altså om mine tolkninger er gyldige for virkeligheten, og dette er noe jeg kan stille spørsmål ved.

Dalland (2007) påpeker at kvalitative data som intervju vil preges av forskerens personlighet, og at dette er noe som må være med i vurderingen, med tanke på min innvirkning på intervjuet. Det at jeg både har hatt praksis og jobbet litt i barnehagen, hvor jeg intervjuet styrer gjorde at det var en lett tone under intervjuet, men det kan også ha gjort at informanten ikke er like skjerpert som han ville vært om det hadde vært en ukjent intervjuer.

Jeg vil også poengtere at om jeg hadde brukt flere informanter, ville jeg sett et mer helhetlig bilde av hvor representative mine funn er.

4.0 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere og drøfte funnene jeg sitter igjen med etter å ha bearbeidet det innsamlede materialet. Jeg har valgt å dele kapitlet opp i tre underkapitler; barnehagens arbeid med forebygging av ulykker, barnehagens arbeid med bevissthet og forståelse av barns behov for risikofyllt lek og tilslutt tar jeg for meg betydningen av styrerens arbeid for at organisasjonen skal jobbe mot samme mål, og utvikle sin kompetanse i forhold til risikofyllt lek og forebygging av ulykker.

4.1 Barnehagens arbeid med forebygging av ulykker

«Solide rutiner» understreker styreren, er det aller viktigste for optimal sikkerhet i barnehagen. Beredskapsplaner med god kvalitet er viktig for at hendelser som uventet oppstår ikke skal bli mer alvorlig enn nødvendig. Han har erfart at det skal mye til før barn blir alvorlig skadet eller syk av å være i barnehagen, det må være utløst av en veldig spesiell hendelse, der det er flere faktorer i systemet som svikter. Her er styrerens mening det samme som Johnsen (2005). Både styreren og Johnsen (2005) mener det må etableres barrierer av både organisasjonsmessig art, teknisk sikring eller menneskelig adferd og beredskap. Styreren er i dag nøye med å påse at rutiner blir fulgt. Forskrifter for blant annet lekeplassutstyr følges. Å følge opp personalet så alle er innforstått med regler og rutiner er en viktig del av barnehagens ulykkesforebyggende arbeid. Dette arbeidet går parallelt med pedagogisk virksomhet. For å skape en balanse i dette kan styreren jobbe mer bevisst med balansert risikostyring. Personlig ledelse bør ikke bli overkjørt av rutiner, prosedyrer, kontroll- og avviksskjema og diverse instruksjoner (Johnsen, 2005). Jeg tror det må være mer plass for at personalet får ta avgjørelser på grunnlag av sin kompetanse, og se hvert enkelt barns behov, uten å bli oversvømt av rutiner og skjema. Dette dreier seg om kompetanseheving, og jeg vil komme tilbake til dette.

Styreren mener at det å jobbe forebyggende ned i minste detalj er nødvendig, «-og dette er vi god på i vår barnehage», sier han. Han forteller at han først og fremst er opptatt av selv å være oppdatert og skolert på forebygging av ulykker i barnehagens daglige arbeid. Han jobber også aktivt for at lederteamet i barnehagen, som består av pedagogiske ledere, skal ha både god kunnskap om forebygging og handlingskompetanse på hvordan håndtere ulike scenarioer som oppstår. Lederteamet sin oppgave blir da å informere og veilede personalet på sine avdelinger i hvordan de skal jobbe med ulike tema. De pedagogiske lederne må jobbe konkret på avdelingene med utfordringer som for eksempel «Hva gjør vi hvis et barn blir borte, eller

skader seg når vi er på tur «på barnas dag». I og med at styreren bruker mye tid på at han selv skal tilegne seg kompetanse rundt ulykkesforebygging, vil hans evne til å formidle videre være viktig for resten av organisasjonen. Styreren overlater ansvaret for kunnskapsoverføring til assistentene til de pedagogiske lederne. Jeg tror det hadde vært effektivt å satse på personalet som er på avdelingene i det daglige. Det er de som trenger den grunnleggende kompetansen, slik jeg ser det. Styrerens rolle blir i alle fall viktig for å sørge for at kompetanse videreformidles til alle ledd. På den annen side kan styrerens behov for selv å være topp skolert og oppdatert speile hans behov for kontroll og oversikt fordi han føler ansvaret for barnas trygghet og sikkerhet som stort.

4.1.1 Kompetanse

For at styreren skal ha kunnskap om forebygging av både små og store kriser eller ulykker, må han jevnlig holde seg oppdatert på temaet for å være bevisst dette og til en hver tid ha den riktige kompetansen. Det er mange kurs, og tilbud om kurs; «Hvordan går man inn i situasjoner og tilfeller der barn blir alvorlig skadet i for eksempel ulykker» er et tema det er viktig å drøfte. Måten han mener barnehagen håndterer en akutt ulykke eller krise på, er også med på å forebygge at ulykken blir verre enn den trenger å være. Barnehagen som helhet må jobbe for at en ulykke ikke skal få større omfang en nødvendig, så her gjelder det å være effektiv og gjøre ting riktig og i riktig rekkefølge, sier han. Styreren mener altså at; like viktig som å forebygge ulykker, er å vite hvordan man håndterer dem. Ut i fra Johnsen (2005), er det bra å ha en struktur som fokuserer på flere alternativer. Han påpeker i den sammenheng at praksisen i en organisasjon skaper et samhandlingsmønster som har vesentlig betydning for risikoen og dens styring. Selv om det er viktig å se flere alternativer, mener styreren at han har en viktig oppgave i å sørge for at sikkerhetsforskrifter overholdes, og dokumenteres. Dette synes han er en sikkerhet om en ulykke skulle oppstå. Med tanke på alle forskrifter en barnehage må forholde seg til i dag, ser jeg behovet for å ha en oversikt og dokumentasjon på at man faktisk overholder disse. Samtidig mener jeg styrer bør skape en organisasjonsarena der det er plass til personlig og situasjonsbestemt ledelse, der ledere kan ta egne avgjørelser ut i fra sin kompetanse, uten at det er formelle rutiner som styrer alle avgjørelser.

4.1.2 HMS- og beredskapsplaner

Barnehagens HMS- og beredskapsplaner er instruksjoner basert på lovens krav.

I tillegg til en del kursing for kompetanseheving på blant annet dette med krisehåndtering forteller styreren at barnehagen har et godt HMS-system som er veldig beskrivende. Det er viktig at styreren alltid er godt kjent med dette. Rutiner ved personskader er en del av

barnehagens HMS-arbeid. Styreren selv har ansvar for at rutiner ved skade og ulykker på barna i barnehagen er kjent for alle ansatte, mens alle ansatte i barnehagen har ansvar for at alle rutiner blir fulgt. Jacobsen & Thorsvik, (2007) mener at en organisasjoners rutiner og prosedyrer som innføres, i seg selv kan fungere som et hinder for ny læring i ettertid. Det kan tenke seg at dette vil være en utfordring for en styrer, med tanke på at en organisasjon også er avhengig av rutiner og regler. Å finne balansestrukturen blir dermed en viktig oppgave for styreren. Departementene (2009) ser behov for å utvikle nødvendige styringsstrukturer som sikrer et ansvarlig system og kvalitetssikring, for å forebygge ulykker i barnehagen.

Videre forteller styreren at barnehagen har en kriseperm, som er god og omfattende. Denne er det viktig at også hele personalgruppa kjenner til, da det er de ansatte på avdelingene som er med barna i det daglige. Barnehagen er en organisasjon, og alt må sees på som en helhet, der alle ledd er betydningsfulle. Styreren mener at det er viktig at personalet leser krisepermen jevnlig, og har kjennskap til strategier for å forebygge ulykker. Dette mener han er viktig for at de til en hver tid skal ha det friskt i minne. I tillegg til dette mener jeg at det kan være viktig å drøfte dette i plenum, enten på hver avdeling, eller et tema på personalmøter. Dette kan være en viktig faktor, for at det som leses individuelt faktisk blir satt ut i live og tolkes på samme måte. I likhet med Sandseter (2010) tenker også jeg at det bør foregå diskusjoner og refleksjoner der barnehagens personale spør seg selv om det er deres egne eller barnas behov og grenser som avgjør hvor langt barna får gå i sin risikofylte lek eller ikke.

Ut i fra dette, vil det si at styrerens arbeid med å skape struktur og balanse ved veiledning og refleksjon sammen med personalet er viktig for barnehagens kvalitet, slik jeg ser det.

Jeg stiller spørsmål ved om det kan bli så mye rutiner, at dette tar over for personlig ledelse. Styrers arbeid med kompetanseheving er her en vesentlig bit, for at personalet selv skal kunne ta situasjonsbestemte avgjørelser. Gotvassli (2004) sier også at en leder- her; styreren- må jobbe aktivt for at førskolelærere og andre ansatte skal utvikle sin kompetanse. Gotvassli (2004, s. 73) hevder også at førskolelærere opplever sjelden å blir stilt krav til i planlegging av det pedagogiske arbeidet, og han mener at styrere gjør for lite for å integrere deres behov. Styrers tillit til personalet kan her være viktigere enn å skape for mange rutiner. Jeg tror en styrer må stole på sine ansatte, og ansatte må kunne kjenne at de stoler på seg selv.

4.1.3 Gode rutiner

Styreren sier at barnehagen har fått skolert personalet på sikkerhetsrutiner og kunnskap rundt arbeid med HMS. Gode rutiner er viktig, men har ser at det er nødvendig med formuleringer i regelverket, som gjør personalet i stand til å vurdere fra situasjon til situasjon. Her ligger det i

tillegg et behov for kompetanseheving. Her kan det være en ide at styrer utarbeider rutine sammen med personalet, for at de også skal føle seg hørt og ivaretatt. Det at en styrer legger til rette for dette, tenker jeg gjør at man tydeligere kan jobbe riktig og at personalet føler seg kompetente i sitt arbeid. Om personalet tas med inn i hele prosessen, er det også mindre sjanse for å møte motstand mot endring.

I arbeidet med å sette seg inn i barnehagens HMS-system, krever styreren at alle avdelingene leser individuelt, og han ønsker også at de drøfter ulike situasjoner i felleskap. «Hva gjør vi hvis et barn blir alvorlig syk, forsvinner mens vi er på tur, skadet i en ulykke i barnehagen eller mens vi har ansvar for barnet». HMS-systemet har også rutiner for hva vi skal gjøre når et barn blir alvorlig syk eller skadet i barnehagen. Dette er et viktig arbeid og det at personalet setter seg inn i rutine kan i enkelte situasjoner være avgjørende. Hvis barnehagen skal bli flinkere til å slippe barna til og la dem få utfolde og utforske under visse risikofylte premisser, må barnehagen i alle fall vite akkurat hva de skal gjøre når noe inntreffer. Kriseledelse må være tydelig, riktig og effektiv, og jeg stiller spørsmål ved om fokuset barnehager i dag har på dette, er optimal, eller om fokuset på å fjerne risikokilder er for stor til å romme dette.

Informantbarnehagen i denne studien, mener de har et oppdatert HMS-system, som ivaretar rutiner på de områdene som har med HMS å gjøre. Både innvendig og utvendig. Det er også utarbeidet prosedyrer og definert ansvar for ulike områder for HMS. Daglig leder har sine områder, pedagogisk ledere har egne områder å følge opp på sin avdeling, verneombud har sine områder og så videre.

Styrer mener det er helt nødvendig å ha tydelige forventninger og krav, så man kan vite hva som både forventes av en og hva en selv kan forvente av de andre rollene i organisasjonen. Han synes det er lettere å kunne ta opp et tema, med noen som ikke innfrir de tydelige og fastslåtte forventningene, enn om dette hadde vært uklart med ulik forståelse fra individ til individ. Styreren mener altså at han må legge til rette for en plattform med kjøreregler for hvordan vårt arbeid skal være – i forhold til blant annet væremåte, kommunikasjon og samarbeid. Styreren er bevisst på hva han må gjøre for at organisasjonsstrukturen skal være tydelig. Igjen kommer det fram at det er en utfordring å bringe det pedagogiske i risikofylt lek på banen, når man som styrer har ansvar for at ulykker forebygges. Men det at styreren er bevisst på dette, skaper gode rammer for å lykkes i arbeidet, med å både forebygge ulykker og i tillegg sørge for at barn ikke opplever for mange begrensninger i sin trang til spennings- og risikofylte lek.

Selv om styrer er tydelig på at HMS-systemet og andre rutiner må følges, mener han at vi heller ikke skal være hysteriske. «Barna må få lov til å utfordre seg og grensene sine. Her ligger kimen til masse god utvikling hos dem». Styreren forteller at han synes det er en utfordring å balansere dette, og det er tydelig at han er bevisst på at begge ytterpunktene faktisk er viktig. I tillegg til at han mener risikofylt lek er viktig, sier han også at han er den som har det overordnede ansvaret for å forebygge ulykker, og en styrer må kunne stole på at de ansatte er bevisst på at barnas lek skal være forsvarlig mens de er i barnehagen.

4.1.4 Styrers tolking av lover og forskrifter

Styreren mener at Barnehageloven, (2005), er passe generell og rundt formulert, og at det i selve loven er rom for risikofylt lek, slik han ser det. Dette er også min forståelse av barnehageloven. Jeg vil påpeke at barnehageloven i § 2 (2005), faktisk sier at barnehagen skal utfordre barnet med utgangspunkt i barnets interesser, og rom for lek, livsutfoldelse og meningsfulle opplevelser og aktiviteter. Men det finnes en del forskrifter og standarder for utelekeplasser og innemiljø som helt klart begrenser barnas mulighet til risikofylt lek, og det er disse som skaper utfordringer for styreren som ansvarlig på området. «Dette er en vanskelig sak. Det må være en balanse mellom risiko og trygghet», uttrykker styreren. Ansvaret for barnas sikkerhet er stort, og personalet i barnehagen og jeg som styrer har ikke annet valg enn å følge de regler, retningslinjer og standarder som er satt. Styreren refererer til produktkontrollloven (2009), Forskrift om sikkerhet ved lekeplassutstyr (2004) og internkontrollforskriften (2008), som han spesielt forholder seg til i forhold til dette temaområdet. Jeg stiller meg undrende til at forskriftene en barnehage må forholde seg til, ikke tar hensyn til pedagogiske aspekter. På grunn av dette synes jeg ikke det er unaturlig at styrer og personalet synes det er enklere å ta i bruk – og også overdrive – sikkerhetstiltak, fremfor å la barn få lære seg risikostyring. I forhold til dette kan det også tenkes at frykten for å feile på områder som kan få reaksjoner fra blant annet foreldre og/eller media, er så sterk at forebygging av ulykker og fjerning av risikokilder blir viktigere enn at barn får teste sine grenser og oppleve risikostyring.

4.2 Barns behov for risiko

Selv om denne barnehagen fokuserer veldig mye på å forebygge ulykker, kommer det også frem at de i ulik grad aksepterer at ulykker kan skje, og er forberedt på dette. Som styrer sier, så har ingen alvorlige eller livstruende ulykker oppstått så lenge barnehagen har eksistert. Likevel er det de fatale utfallene mange ansatte i barnehagen faktisk er redde for, og som de aktivt går inn for å forebygge med sin væremåte og holdninger. Barnehagen har ikke drøftet dette i noen vesentlig grad, så dette er hva styreren har observert, og selv føler på.

Hvis barn blir overbeskyttet mot hvert skrubbsår – hva vil skje når de senere i livet kommer utenfor barnehagens gjerder der de ikke opplever denne beskyttelsen, når de har liten erfaring med å mestre risikoer? Barnehagen har jobbet litt med kompetanseheving på dette området, men styreren synes selv det har vært mindre fokus på dette, enn det burde ha vært. Dette er noe han mener barnehagen bør være mye mer bevisst på. I forhold til det de har gjort har de blant annet hatt felles stunts på personalmøter, der de har hatt fokus på hvordan de opptrer og forholder seg *når* barn rammes av ulykke i barnehagen, istedenfor og bare å se på alt de skal gjøre i hverdagen for å hindre at det skjer. Dette forteller meg at styreren faktisk åpner opp for at personalet skal akseptere det faktum at man ikke kan skåne barna hundre prosent fra en ulykke.

Barnehagen har også leid inn fagfolk fra St. Olavs hospital, som snakket om krisehåndtering. Styreren forteller at man får seg en vekker når det jobbes med temaet på denne måten, og at det er viktig for å få et reelt innblikk. Jeg tolker at dette er et område det er knyttet mye frykt og følelser i forhold til, for både de ansatte og styreren. Jeg tror også at foreldres bekymringer for sine egne barn og medias stadige fokus på barnehageulykker er med på å skape et press blant personalet og styreren. Midt oppi all denne frykten kan det være vanskelig å huske at når barn blir i stand til fysisk motorisk å mestre sin kropp og utfordringer i omgivelsene, øker sikkerheten automatisk (Sandseter, 2010, s. 166). Å øve seg på risikomestring er altså ulykkesforebyggende, hvis vi tenker langsiktig.

4.3 Betydningen av styrers arbeid, for kompetanseheving

Om barnehagen skal jobbe med å endre sine holdninger når det gjelder å beskytte barn mot risikofylt lek, er det i alle fall viktig å ha kunnskapen som gjør oss i stand til å tenke nytt og som skal skape nye holdninger. Dette blir viktig, for at vi ikke skal føye oss etter den negative utviklingen, hvor barn skjermes fra stadig flere risikoer, noe vi ser blant annet i England. Kompetanseheving gjør barnehagepersonalet veldig bevisste. Det blir heller ikke så skummelt og fremmed, når en har kunnskap om at risikofylt lek har noe for seg. Styrer forteller også at han mener det er viktig for selvtilliten til barnehagepersonalet, å ha faglige argumenter for hvorfor ting blir gjort. Han ser sin egen rolle som viktig for å løfte opp individene i personalgruppa.

Det er nok et dilemma for mange i personalet å forholde seg til sin egen frykt for ulykker, og barns faktiske behov for risikofylt lek. I tillegg til å kjenne på sin egen frykt kjenner de også på forventningene til foreldrene, om at nettopp deres barn blir tatt vare på. Jeg stiller også

spørsmål ved om foreldrenes krav til sikkerhet stammer fra alle skrekkehistoriene vi får servert gjennom media. Om det er slik, mener jeg media har et samfunnsansvar i forhold til å være med å snu trenden «polstret barndom». Nylig skrev June Westerveld (2012), en artikkel i Aftenposten, som het; «15.000 barnehagebarn ble skadet i fjor», basert på en Deltaundersøkelse. I artikkelen kan vi lese foreldre og fagfolks utsagn som; «Situasjonen er veldig alvorlig. Det settes av for lite tid og ressurser til å gi opplæring i sikkerhet i norske barnehager» (Fjeldstad i Westerveld, 2012). Et annet utsagn fra en mor er; «Jeg er blitt mer bekymret og skulle ønske barnehagene var pålagt å være mye mer sikkerhetsbevisste, spesielt siden de ofte er så få ansatte på jobb» (Kristoffersen i Westerveld, 2012). Sandseter påpeker i samme artikkel at alle legekonsultasjoner er medregnet i de 15.000 skadene, og vi vet jo at man går til legen med små barn for selv mindre og ubetydelige skader som ikke fører til varige mén.

Styreren forteller at denne barnehagen ikke har erfaringer med å rammes av større ulykker på grunn av barns risikofylte lek. Mindre ulykker i lek og aktivitet har de likevel opplevd. «Barnehagen har jo erfaring med sår og småskader på både barn og personal, der lege og legevakt har vært innblandet, og dette er noe vi bare må regne med at skjer».

Styreren forteller at barnehagen har vedtatt noen regler, for felles grensesetting på aktiviteter ute og inne. – «Noen regler må vi ha, som gjelder for alle barna». Eksempler han kommer med i forhold til dette er; forbud mot sykling i bakken, bruk av skistaver og pinner i leken, klatring på takene av lekehusene ute og klatring på gjerdet. Styreren nevnte ingen ting om klatring i trær, men jeg har selv observert at det ikke finnes trær det går an og klarte i innenfor barnehagens gjerder. Disse reglene sier styreren at han føler at barnehagen må ha, for å forebygge ulykker. Her vil jeg vise til Readdick og Park (1998) sin mening om at voksne som jobber med barn bør arbeide aktivt med seg selv og egne følelser knyttet til barnas risikofylte lek. Jeg stiller spørsmål ved om reglene denne barnehagen har, er til for at voksne skal lette sin frykt for at barn skader seg, eller om reglene faktisk er nødvendige for barna.

Barnehagen har ikke utarbeidet en felles forståelse for betydning av risikofylt lek og syn på hva risikofylt lek er og heller ikke snakket om hvor langt de skal gå for å forebygge ulykker. Personalet har hatt enkelte diskusjoner vedrørende når de skal gå inn i leken og sette grenser, men personalet er veldig forskjellige når det gjelder hvor tidlig man griper inn i risikofylt lek. Ut i fra det styreren fortalte, fikk jeg en forståelse av at alle i personalgruppa sørget for at de felles regler ble overholdt, men at dette ikke var noe som ble vurdert og drøftet gjennom barnehageåret.

Styreren bekrefter at barnehagen ikke har en felles politikk og definisjon på hva som er risikofylt lek. «Dette oppleves individuelt og forskjellig av både barna og personalet», sier han. Her ligger også mye av grunnen til at risikofylt lek ikke har noen verdsatt plass i denne barnehagen. Det at man ikke har en felles forståelse skaper usikkerhet og utrygghet. Jeg undrer meg også på om dette igjen fører til at personalet ubevisst fjerner barns mulighet til risikofylt lek og risikokilde i hverdagen. De har rett og slett ikke nok kunnskap til å takle at noe skal skje, men har derimot erfart at alt går fint, og man får lite klager, hvis risikokilder blir borte. Og her mener jeg styreren har et ansvar og ta.

Som nevnt i teoridelen, påpeker Johnsen (2005) at praksisen i en organisasjon skaper et samhandlingsmønster som har vesentlig betydning for risikoen og dens styring. Dette er også min oppfattelse, ut i fra mine funn. Johnsen (2005) mener de strukturelle og virksomhetsmessige kravene, er hva personalet ser på som utfordringer. Styreren må her bruke sine påvirkningsmuligheter, i arbeidet med å sette mål, planlegge, motivere, organisere, og lære bort (Gotvassli, 2004).

4.3.1 Fokus på holdningsarbeid

Personalets holdninger er ofte i samsvar med lederens, og lederen må være bevisst på at holdninger som formidles til de ansatte må være korrekte, og det må være ekte. Styreren forteller at han mange ganger har måtte jobbe for å veilede personalet inn i sin tankegang, i arbeidet med å innføre noe nytt. Jacobsen & Thorsvik (2007) sier at lederen må være bevisst på at beslutninger han tar har som intensjon å påvirke adferd og holdninger i personalgruppa. Samtidig opplever styreren at han må ha en faglig begrunnelse for alt som gjøres - både til ansatte og foreldre. Jeg har selv kjent på at faglighet er viktig for troverdigheten til en overordnet leder, og styreren forteller også at han mer enn ofte føler at de ansatte forventer at han kan mer enn dem og har svar på det de lurer på. Han prøver så godt han kan å være oppdatert og ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse, men av og til er det like viktig å kunne veilede personalet til å finne sine egne svar. Som jeg nevnte i teorikapitlet, hevder Mintzberg (i Jacobsen & Thorsvik, 2007) at lederen må formidle informasjon til omgivelsene for å kunne fremme organisasjonens interesser og vinne respekt fra omgivelsene. Dette ser jeg er like viktig som at styreren legger til rette for en læringsarena blant de ansatte. Som styrer kan man ikke være absolutt best på alle områder selv, men ha en oversikt, og sørge for at det er andre som har kompetansen han selv ikke har.

Jeg tenker dette arbeidet handler om hvilken holdning man har til betydning av risikofylt lek for barn og ulik bevissthet og kompetanse i forhold til dette, blant personalgruppa. Mange, og kanskje de aller fleste som jobber i barnehage er nok mer bekymret og redde for at noe skal gå galt, enn hva de trenger å være. Dette er trolig på grunn av det ansvaret de føler, og – som styreeren mener – de også skal føle. En god ledelse og leder er viktig for alt utviklingsarbeid. En god leder er en leder som er tydelig, strukturert og nær. «Det viktige er at vi er nære nok til å se og hjelpe barna i vurderingene av hva som er risikofylt og hva som tipper over grensen til å kunne være farlig, og da bli enige med barnet eller barna det gjelder om hvor grensen skal gå».

Styrers eget syn på om barn har behov for denne type lek er at muligheten til risikofylt lek faktisk er en svært viktig forutsetning for barna med tanke på å kunne utvikle seg motorisk, emosjonelt og sosialt. «Her lærer de å sette grenser for seg selv og andre, utfordre og presse grensene sine, kjenne adrenalinet i kroppen og lære seg ansvarlighet i risikofylte situasjoner». Selv om han har dette synet, og ser dette behovet, sier han at barnehagen har et ansvar i forhold til foreldrene og en lov med mange forskrifter å forholde oss til, noe som gjør at vi må forhindre så godt vi kan at ulykker inntreffer.

Her ser vi altså at styreeren mener at erfaringer barn gjør seg i risikofylt lek gjør barna i stand til å risikovurdere og forhindre å selv havne større ulykker senere i livet. Det er tydelig at det for styreeren er et dilemma, og en vanskelig sak og forholde seg til. Jeg ser at en styrer kan ha tydelige meninger om en sak, men på grunn av ansvaret en sitter på begrenses og overskygger dette hans egne pedagogiske holdning til risikofylt lek. Det at styreeren utfordres til å finne en balanse mellom alle forventninger, gjør også at han ikke jobber med å formidle til sine ansatte at risikofylt lek er viktig for barnas utvikling. Vi vet jo som nevnt at en leders holdninger ofte også kan gjenspeiles i personalets holdninger, men dette er et eksempel på at det ikke alltid er slik. Jacobsen og Thorsvik (2007) definisjon av ledelse som sier at ledelse en spesiell adferd som mennesker utøver for å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd, synes jeg det er viktig å nevne her. På grunnlag av dette tenker jeg at en styrer må være svært bevisst på hvilke holdninger han viser ovenfor sine medarbeidere. I dette tilfelle stiller jeg spørsmål ved om styreeren frykter det å være for tydelig på at barn har behov for risikofylt lek. Jeg tror han tenker på omfanget en eventuell ulykke vil få for barnehagen som organisasjon. Både i forhold til tid, krefter, usikkerhet og kostnader for virksomheten. Slik jeg ser det, formidler styreeren andre verdier det må jobbes med, enn hva hans holdning til barns behov for risikofylt lek er.

Styreren legger som sagt vekt på risikostyring, selv om hans egne holdning forteller at han ser viktigheten av at barn får utfolde seg risikofylt. Jeg tror det går an og skille mellom holdninger styreren har som pedagog, og holdninger det forventes at han har som styrer og ansvarlig for at ulykker ikke fremkommer. Jeg vil også stille spørsmål ved om det store ansvaret og de ulike forventningene skaper et krysspress for en styrer. Mange forventer ulike ting, og det er mange som forventer at du gjør ditt beste for å oppnå deres forventninger, som for eksempel at forskning forteller oss hvor viktig risikostyring er for barn. Ut i fra mine funn ser jeg at forskriftene og krav om forebygging og sikkerhet kommer før det pedagogiske, - og forskriftene tar ikke hensyn til det pedagogiske.

Temahefte om natur og miljø (Kunnskapsdepartementet, 2006) nevner hvordan voksne kan jobbe med dette i barnehagen. Her påpekes det at det er viktig å gi barna spillerom og veiledning i møtet med natur og nye miljø, noe som samsvarer med det styreren også synes. «Da kan barnet få de utfordringene og erfaringene som gjør at det får gode spennings- og mestringsopplevelser. Samtidig blir det i stand til å takle naturlige risikokilder», sier han. Her mener jeg styreren sin rolle kommer inn, og det er viktig å åpne opp for en arena der det er plass til felles refleksjon. I tillegg til at personalet må jobbe med seg selv og sine holdninger, må også styrer jobbe med seg selv og jobbe med egne holdninger til dette. Han bør ha et mål, og en plan for hvordan man skal skape en plass for ulike aspekter. Når dette er på plass, må det videre arbeide med temaet frykt for at slik aktivitet skal aksepteres og frem til det skal tillates og være lov (Kunnskapsdepartementet, 2006).

Organisasjonskulturen avgjør om man lykkes i dette arbeidet. Antropologien drøfter verdier og normer når det snakkes om kultur, og dette ser jeg på som en vesentlig del i holdningsarbeidet i virksomheten. Styreren nevner også at normene og verdiene, innad i organisasjonen bør løftes opp, og sees på med et faglig blikk. Barnehagens ansatte vil da se på hvor meningsfylt ulykkesforebyggende tiltak blir oppfattet. Ut i fra dette vil kulturen bli nedfelt i de ansattes bevissthet og vurderinger av egenskapene ved sin egen arbeidsplass og sine handlinger knyttet til den, slik jeg tolker mine funn.

4.3.2 En god ledelse

Styrer forteller også at en leder må kunne stå med rak rygg og gå foran som et godt eksempel i forhold til det vi står for og hvordan innholdet i dette utføres i praksis. En god leder er en nær leder, en som er tilgjengelig, tydelig, synlig som er der i det daglige. Lederen setter sitt preg på hvordan resten av personalet er, og mye av en leders oppgaver er å veilede personalet inn i en felles forståelse. Dette for at alle skal jobbe mot samme mål og få et eierforhold til

barnehagens pedagogiske grunnsyn. Styreren synes det er vanskelig å finne balansen mellom det å ikke bli for beskyttende ovenfor barna og samtidig hindre at større ulykker skjer. Jeg undrer meg over om denne utfordringen er med på å skape en utydelig struktur, og dermed utydelig ledelse, på akkurat dette området.

Vi leser stadig om skrekkhistorier i media, der blant annet foreldre forteller skrekkhistorier fra ulykker i barnehager, der deres barn har vært innblandet. Styreren bekrefter også at det kan tenkes at medias makt, ubevisst har fått styre hvordan man håndterer risikofylt lek. Han tenker at menneskene som jobber i barnehager, er redde for å skape noe negativt for organisasjonens virksomhet. Ulik grad av personlig frykt er en faktor som gjør at menneskers terskel for risiko er ulik (Johnsen, 2005), men barnehagepersonalets frykt for å ta risikoer, tror styreren er jevnt over ganske høy. Dette er noe å tenke på, for mange styrere. Hvis dette stemmer burde barnehagens personale jobbe jevnt med kompetanseheving rundt barns risikofylte lek og barnets behov for dette. Og som styreren sier; «Man må jevnlig holde seg oppdatert, for ikke å falle tilbake til gamle vaner».

4.3.3 Organisasjonsstruktur og forebygging

Kriseledelse er viktig å ha under huden og ut til fingerspissene, og alle må ha kunnskap om alle rollene og fasene i forhold til hvordan kriser håndteres. Dette er også et viktig punkt, og vil bli enda viktigere om barnehagen skal velge å jobbe mer bevist med at barn skal få leke mer risikofylt. Om risikofaktorene er flere kan det tenkes at sjansen for småskader vil øke, og personalets kompetanse for hva som gjøres da blir enda viktigere. Det går ikke an at de ansatte har hver sin oppgave som de er spesialisert på, knyttet til en ulykke. Personalet og ledelsen kan ikke basere seg på at de aktuelle personene alltid er tilstede når noe skjer – derfor må alle kjenne til alle oppgaver i en slik prosess. Det at alle ledd har riktig kunnskap bidrar til kvalitet i barnehagens tilbud.

Rasmussen (1996), hevder at pedagoger og forskere har gitt den risikofylte leken lav status. Dette, til tross for at studier har vist at barn i to-seks års alderen nettopp foretrekker denne typen lek. Dette får vi også bekreftet i blant annet temahefte om natur og miljø (Kunnskapsdepartementet, 2006) der det står at barn liker utforskende, risikofylt kaoslek. Videre står det at barnehagepersonalets toleranse for denne typen lek i mange tilfeller er lav (Kunnskapsdepartementet, 2006). Jeg stiller meg selv igjen spørsmål rundt hvem sine hensyn personalet tar, når de ikke tillater denne type lek, og tenker videre at det må være en hver styrers ansvar å formidle kompetanse og kunnskap på området, for å videreformidle gode

holdninger i personalgruppa, som er til barnets beste. Her kunne jeg også drøftet barns medvirknings plass eller frafall, men det blir i denne sammenheng utenfor oppgavens tema og problemstilling.

4.3.4 Organisering og ansvarsfordeling

Organisasjonsstrukturen må være klar og tydelig – spesielt når man skal jobbe bevist med å utvikle organisasjonen, hvis ikke blir alt kaos. Styreren forteller om en periode der alt var litt uoversiktlig og alle ansatte henvendte seg om lite og stort til styreren. Her måtte personalet og styreren bli enig om at alle kontakter sin nærmeste leder om det er noe. Assistenten og førskolelærere tar opp ting med sin avdelingsleder/ pedagogisk ledere, mens pedagogisk leder er de som går til styrer. Dermed er det de pedagogiske lederne som er styrerens nærmeste samarbeidspartner innad i barnehagen. Dette skaper en mer ryddig struktur. Styrer mener allikevel at det er viktig å ha som mål at han skal være inne på avdelingene å se hvordan det står til med alle i løpet av uka, for at personalet skal bli sett og for å opprettholde en viss nærhet til lederen. En nær og anerkjennende leder er også viktig når det gjelder å lykkes med utvikling av personalet. Om en ulykke oppstår så er det viktigst at det øverste leddet- altså styreren- har god peiling på hvordan det håndteres, - prosesser under kriseledelse starter alltid med styrers avgjørelser, forteller han. Nest viktigst er lederteam og at de har god kunnskap om dette. Altså at vi som er ledere står fram, tar ansvar, viser veg og går foran i slike situasjoner. Jeg synes det er viktig at en leder står fram og tar ansvar. Samtidig ser jeg viktigheten av at styreren tilrettelegger for at personalgruppa også føler seg trygg på å bidra i en krisesituasjon.

Denne styreren benytter seg også av to ulike styrer-nettverk som han er en del av. «Her kan vi ta opp tema som dette og drøfte, diskutere og lære av hverandre». En styrer må hele tiden holde seg oppdatert og være bevisst på dette, fordi man har det overordnede ansvaret for virksomheten.

Personaltutvikling henger nøye sammen med organisasjonsutvikling. Styreren påpeker at ansatte i organisasjonen har ulike behov for utvikling, - noen trenger å utvikle sin måte å samtale med foreldrene, mens andre trenger utvikling fordi de har stagnert i sin jobb.

Personalet er også veldig ulike i holdninger og kunnskap de sitter på. Det er viktig å være bevist på at ikke alle er like, som styrer må man påse at kulturen preges av å løfte frem hverandres kompetanse og se nytten av å være ulike. Også etter et kurs får alle som har vært på kurset ansvar for å legge frem dette på ulike møter i barnehager. Om det ikke er anledning til å legge frem på felles møter, blir det viktig at pedagogisk leder tar tak for at den nye

kunnskapen blir tatt i bruk på avdelinga og legger til rette for at medarbeiderne får rom til dette. Når det gjelder kunnskap om forebyggende arbeid føler jeg at det er like viktig at de som er sammen med barna i det daglige har like mye kunnskap som en styrer, så her er kunnskapsoverføring og strukturert organisering av formidling, veiledning og refleksjon viktig. Det å være en god personalleder handler mye om å være tydelig på det som skal gjøres og ha klare forventninger. Barnehagen er en organisasjon, og alt må sees på som en helhet, der alle ledd er betydningsfulle på sin måte.

En leder må ta ansvar for at gode holdninger og kunnskapen er tilstede innad i organisasjonen. Styrers oppgave i forhold til dette blir altså holdningsarbeid, kunnskapsheving, foreldresamarbeid, sørge for at natur og friluft er prioritert i årsplan og andre planer. Jeg har fått påpekt at rutiner faktisk er viktig for en god struktur i barnehagen. Selv tenker jeg at det er viktig at rutiner innbefatter mer enn strenge sikkerhetskrav.

Som jeg startet med i innledningen til oppgaven, så har jeg opplevd at utfordringer i barnehager ofte handler om at det ikke er samsvar mellom ulike forventninger som for eksempel problematikken mellom det som er pedagogisk riktig og formelle krav som lover og forskrifter påkrever. Ved å drøfte ulike sider av denne saken, har jeg kommet fram til at utfordringer en styrer får på grunn av formelle retningslinjer må takles ved å gjøre seg selv og personalet bevist, og jobbe med kompetanseheving og holdningsarbeid.

Man kan ikke gjøre om på formelle krav, og man må forholde seg til disse. Dette sier også styreren. Jeg vil likevel påpeke at jeg mener det er viktig å ikke overdrive og gjøre for mye ut av sikkerhetskravene som stilles. Jeg mener man skal utføre det som er påkrevd, men være bevist på hva man gjør videre utover det.

Som styrer tror jeg det er viktig å være bevisst på at en har mye makt i forhold til holdninger og at han er en som legger føringer for verdiene barnehagens ansatte bærer. Ut i fra informasjonen jeg har innhentet, kan jeg oppsummere at det kreves god faglighet, refleksjon, veiledning og kommunikasjon for at man ikke skal gjøre barns miljø og hverdag for kjedelig og sikker, men heller skape en balanse mellom risiko og trygghet. Det er viktig å kunne se et helhetlig bilde av organisasjonen, og se at alt påvirkes gjensidig av hverandre.

Jeg stiller spørsmål ved om det er en unison frykt for å miste sitt gode omdømme, i dagens barnehager. Barnehager har fått en helt ny plass i samfunnet, og mange barnehager kjemper for å få nok barn til sin barnehage. Ut i fra mine funn kan det tenkes at styrer frykter hendelser som kan gi barnehagen negativ oppmerksomhet, og dermed dårlig omdømme.

I dette kapitlet har jeg drøftet mine funn, og jeg har sett på sammenhengen mellom ulike funn. Videre vil jeg oppsummere hvilke funn som har vært mest sentrale for å gi svar på min problemstilling, i en avslutning.

5.0 Avslutning

Utgangspunktet for denne oppgaven var å finne svar på problemstillingen; **Hvilken betydning har styrerens arbeid, for at organisasjonen skal jobbe forebyggende med ulykker, uten å begrense barns utvikling gjennom risikofylt lek?**

I mine funn har jeg sett at regelverket en barnehagevirksomhet forholder seg til kan oppleves skremmende og kan forbindes med frykt for å feile. På en side er det bra og være påpasselig, men på en annen side ser jeg et behov for å balansere dette. På grunn av at regelverket ikke tar hensyn til et pedagogisk perspektiv, blir styrers arbeid viktig for å balansere ulykkesforebyggende arbeid, med tilrettelegging for at barn får oppleve risikovurdering og risikomestring. Mye av essensen for å skape et trygt, men også utfordrende lekmiljø i barnehagen, handler om styrers arbeid med kompetanseutvikling. Selv om vi er avhengig av et regelverk som ivaretar barns sikkerhet, må altså en styrer jobbe med personalets kompetanse for at barn også skal ha muligheter til å utfolde seg risikofylt. Han har også et spesifikt ansvar for at det er en felles forståelse for hva regelverket innebærer og en bevissthet rundt holdninger til risikofylt lek.

Regelverket barnehagen forholder seg til, kan skape usikkerhet og gir rom for mange forskjellige tolkninger. Her har styrerens arbeid en betydning, i form av hvordan han velger å skape en felles forståelse gjennom drøfting, definering og å stille forventninger og krav til sine ansatte. I rammeplanen (kunnskapsdepartementet, 2011), fokuseres det til en viss grad på at barn har behov for utfordringer i sitt miljø, mens blant annet forskrift om sikkerhet på lekeplassutstyr (2004), fokuserer på detaljer som skal forhindre barn fra å skade seg.

I mine funn ser jeg tydelig at styrer har en vesentlig rolle i dette arbeidet. Dette ser jeg både ved at, arbeidet hans har tydelig virkning der han utøver tydelig ledelse, og utydelig virkning der det er utydelig ledelse.

Mine funn viser at styrers holdninger til risikofylt lek ikke er formidlet til personalgruppa. Når det gjelder risikofylt lek, har han gitt vage signaler for hva han står for. Jeg tolker at dette er en årsak til at organisasjonens helhet ikke har noen felles bevissthet på området. Mine funn sier meg at styreren har et viktig ansvar for at dette er tydelig for alle, og at risikostyringen er balansert. I følge mine funn bør styreren jobbe mer bevist med balansert risikostyring. Personlig ledelse bør ikke bli overkjørt av rutiner, prosedyrer, kontroll- og avviksskjema og

diverse instruksjoner, noe også Johnsen (2005) påpeker. Det må være rom for at personalet kan bruke sin kompetanse til å ta avgjørelser til barns beste, ut i fra ulike situasjoner.

Vi har både bruk for rutiner og organisatoriske regler, og i tillegg et kompetent barnehagepersonale som tar avgjørelser og klarer å vurdere når barns lek går fra å være øvelse i risikovurdering, til å bli en uforsvarlig risiko.

Hvis jeg skulle fått vært med på å bestemme hva som må forbedres på dette området i fremtiden, ville det vært å skape et mer tydelig og balansert regelverk på området. Dette for å skape en bedre balanse mellom barns sikkerhet og personalets mot til å la barn oppleve en spenningsfylt og utfordrende hverdag, der de skulle har behov for det. Jeg er spent på hvordan denne problematikken vil arte seg i fremtiden, og håper at jeg, ved å skrive denne bacheloroppgaven, kan bidra til å engasjere flere til å delta i debatten.

6.0 Referanseliste

- Barnehageloven*. LOV-2005-06-17-64. (2005). Lastet ned, 30. mars, 2012, fra <http://www.lovdatab.no/all/nl-20050617-064.html>
- Breivik, G. (2001), *Sug i magen og livskvalitet*. Oslo: Tiden forlag
- Dalen, M. (2008). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utgave .Oslo: Gyldendal Akademiske
- Departementene (2009) *Ulykker i Norge: Nasjonal strategi for forebygging av ulykker som medfører personskade 2009–2014*. Departementene
- Forskrift om sikkerhet på lekeplassutstyr. FOR-1996-07-19-703 (2004) Lastet ned fra <http://www.lovdatab.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19960719-0703.html>
- Gotvassli, K.-Å. (2004) *Et kompetent barnehagepersonale: om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Internkontrollforskriften. FOR-1994-12-15-1187 (2008). Lastet ned fra <http://www.lovdatab.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19941215-1187.html>
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, L.W (2005). *Balansert risikostyring: Praktisk metodebok for virksomheter*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kunnskapsdepartementet (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Departementet
- Kunnskapsdepartement (2008-2009). *St.meld.nr.41. Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Akademika AS.
- Kunnskapsdepartementet (2006) *Temahefte om natur og miljø*. Oslo: Departementet

- Kvistad, K og Søbstad F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Larsen, A.K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Meyer, E.S (2005) *Pedagogisk lederskap i barnehagen: praktisk refleksjon i handling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Moen, K.H. (2006). *Syring og samarbeid i barnehagesektoren*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Westerveld, J, (2012, 15.april). 15.000 barnehagebarn ble skadet i fjor. *Aftenposten*. Lastet ned fra: [Http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/15-000-barnehagebarn-ble-skadet-i-fjor-6805563.html](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/15-000-barnehagebarn-ble-skadet-i-fjor-6805563.html)
- Produktkontrollloven. LOV-1976-06-11-79 (2009)
Lastet ned fra <http://www.lovdata.no/all/hl-19760611-079.html>
- Rasmussen, T.H. (1996). Orden og kaos. *Elementære grunnkrefter i lek*. Stokke: Forsytha.
- Readdick, C. A & Park, J (1998). *Achieving Great Heights: The Climbing Child*.
I Young Children.
- Sandseter E.B.H (2010) Spenningsfylt aktivitet i barnehagens uteområde – å balansere mellom trygghet og risiko. I Wilhelmsen B.U., og Holte A (red.). *Måltider og fysisk aktivitet i barnehagen*. (s.163-178).
- Sandseter E. B.H (2000) *Spenningsbehov og risikomestring*. I Furuset, K (red.). *Ut i naturen!* (s. 67-82).
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord: SEEK A/S