

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) og kvalitet i barnehagen

Kari Marte Kvam

Kandidatnr. 222

Dronning Mauds Minne Høgskole

våren 2014

BAC-110085

1.0 Innledning	s.1
2.0 Oppgavens disposisjon	s. 2
3.0 Teori	s. 2
3.1 Kvalitet i barnehagesammenheng	s. 3
3.1.1 Et helhetlig kvalitetsbegrep	s. 3
3.2 Organisasjonskulturen	s. 5
3.2.1 Kulturen påvirker kvaliteten	s. 5
3.2.2 Systemtenkning	s. 7
3.3 Helse, miljø og sikkerhet	s. 8
3.3.1 Arbeidsmiljøet	s. 8
4.0 Metode	s. 10
4.1 Informanten	s. 11
4.2 Evaluering av datainnsamlingen	s. 11
5.0 Funn og drøfting	s. 12
5.1 Ny fleksibilitet til styrerrollen	s. 12
5.2 Systemendringer gir barnehagen nye utfordringer	s. 14
5.2.1 En barnehage rustet til endring	s. 15
5.3 HMS er barnehagedrift	s. 16
5.3.1 Å formalisere driften	s. 17
5.3.2 En profesjonalisert kultur	s. 18
5.4. Faktorer som påvirker HMS-arbeidet	s. 20
5.4.1 Omgivelsene initierer saker	s. 22
5.5 En helhetlig tankegang	s. 23
5.5.1 Fra mål til handling	s. 25
6.0 Avslutning	s. 26

1.0 Innledning

Utgangspunktet for valg av tema til denne oppgaven var erfaringer jeg gjorde meg under praksis i tredje studieår. I min praksisbarnehage var arbeidet med Helse, miljø og sikkerhet (heretter forkortet HMS) delegert fra styrer til en førskolelærer som jobbet med dette i en egen stillingsandel. Mine erfaringer med HMS begrenset seg i forkant av praksisperioden til kjennskap til ergonomiske hjelpemidler og annet praktisk innunder sikkerhet, og jeg fikk gjennom praksisen et utvidet syn på hva dette arbeidet faktisk kan inneholde. Styrer og HMS-ansvarlig uttalte begge at prioriteringen av HMS var en del av kvalitetsarbeidet i barnehagen, og at dette var en del av arbeidet med å gjøre seg konkurransedyktige i en kommune som nå har full barnehagedekning (Trondheim Kommune, 2014). Begrepet kvalitet er særs aktuelt med hensyn til dagens barnehagepolitikk, noe som har kommet til uttrykk de siste årene i blant annet NOU 2012: 1 "Til barns beste" og St. mld nr. 41 (2008-2009) "Kvalitet i barnehagen". Det vil være relevant for meg som kommende barnehagelærer å ha innsikt i hva som legges i begrepet kvalitet fra ulike hold, og å få innsikt i hvordan en barnehage har valgt å arbeide med dette. Jeg har blant annet av disse grunner valgt å inkludere kvalitetsbegrepet i problemstillingen min: "hvordan kan man jobbe med HMS for å heve kvaliteten i barnehagen?".

Jeg skriver denne oppgaven med bakgrunn i min fordypning innen organisasjon og ledelse, noe som medfører at jeg vil etterstrebe å se hvordan arbeidet med HMS påvirker barnehagen som organisasjon. HMS-arbeidet i min utvalgte barnehage har vist seg å affisere organisasjonen helt fra styrenivå og ned til barnegruppa, og er således relevant for hele driften. Jeg antar at dette har påvirkning på den kulturen som råder i organisasjonen, og vil derfor forsøke å bruke informantens utsagn til å drøfte hvordan HMS og organisasjonskultur henger sammen. En organisasjon defineres av Jacobsen og Thorsvik (2007) som en sosial gruppe som har felles oppgaver og mål, hvor mål kan sees som en ønskelig fremtidig tilstand (s. 13 og 31). Styrers målsetninger og arbeid mot å realisere disse bør derfor i stor grad innvirke på de daglige prosessene, og det er da også dette som legges i definisjonen av det å lede (Ibid., s. 381).

Forskning gjort i tilknytning til den kommunale omorganiseringen i Trondheim kommune gjennomført siden slutten av 1990-årene, viser at den største endringen som følge av denne er styrers fysiske fravær i det daglige som en konsekvens av at enhetslederne må veksle mellom flere hus (Granrusten og Moen, i Mørreaunet, Glaser, Lillemyr og Moen, 2009, s. 127). Med større enheter følger også et utvidet personalansvar for enhetslederne, og kanskje kan en oppgave som denne være med å vise hvordan det i fremtiden kan bli aktuelt å bruke andre ansatte for å utføre oppgaver som tidligere har tilfalt styrer. Å bruke organisasjonsteori som bakgrunn i denne sammenhengen vil kunne gjøre meg bedre i stand til å se hvordan de ulike organisasjonsnivåene påvirker hverandre.

2.0 Oppgavens disposisjon

Jeg vil begynne med å introdusere relevant teori som er valgt ut på bakgrunn av problemstillingens innhold samt resultatene fra datainnsamlingen. Deretter vil jeg gjøre rede for metodebruk og valg av informant. I oppgavens drøftingsdel vil jeg utheve sitater som er representative for informantens resonnementer, og se disse i lys av teori. Jeg vil deretter avslutte med en kort oppsummering av oppgaven med bakgrunn i problemstillingens innhold. Jeg vil her også kort gjøre rede for mine tanker om det som har blitt diskutert.

3.0 Teori

Jeg vil nå beskrive fenomenet organisasjonskultur og i tilknytning til dette presentere noen av Denisons kulturelle dimensjoner (i Bang, 2011). Mine data viser at informanten flere ganger i intervjuet trekker frem viktigheten av å profesjonalisere barnehagen og kulturen som råder der, og disse dimensjonene omhandler nettopp kulturens betydning for organisasjonens effektivitet og resultater. Denisons teorier vil derfor kunne brukes for å forklare hvordan organisasjonskulturen påvirker personalets arbeid, men også omvendt. I tilknytning til dette vil jeg trekke inn ledelsesteori som handler om å skape helhet og sammenheng i organisasjonen ved hjelp av systemtenkning. Jeg vil deretter tydeliggjøre noe av innholdet i HMS og knytte det opp mot lovverket. Det vil være vesentlig å utdype hva som legges i kvalitetsbegrepet når vi snakker om en barnehage av god kvalitet, og dette vil være en naturlig inngang til temaet.

3.1 Kvalitet i barnehagesammenheng

For å forstå hva som menes med begrepet kvalitet i barnehagesammenheng, må vi ifølge Gotvassli (2013b) først være klar over at innholdet vil være avhengig av hvem som definerer det, i denne sammenhengen om det er barna, foreldrene, myndighetene eller de ansattes perspektiv. Barnehagens pedagogiske plattform utformes i styringsdokumenter som Barnehageloven og Rammeplanen, og gjennom tilsyn kontrolleres det at barnehagene opererer etter gjeldende lovverk. Slik har barnehagen et rammeverk å forholde seg til som allerede har brutt ned kvalitetsbegrepet i delmål med konkret innhold. Kvalitet kan hentyde til komponenter som lar seg tallfeste slik som eksempelvis størrelsen på arealer, utforming av inne- og uteområdet og antall barn pr. voksen. Vi kan også innlemme personalets formelle kompetanse i denne kategorien, ettersom den er målbar og det i dette tilfellet er krav om profesjonsutdannet personale. I St.mld 24 "Fremtidens barnehage" (2012-2013) kan vi lese at "Høyt kvalifisert personale har bedre relasjoner til barna, og det er bedre kvalitet på deres samhandling med barna sammenlignet med personale med lavere kvalifikasjoner" (3.3.2). Med bakgrunn i dette kan vi fastslå viktigheten av å få nok pedagoger inn i barnehagen, uten at jeg innenfor denne oppgaven vil gå inn i en diskusjon om hvordan normen bør utformes. Disse objektive forholdene er naturligvis av betydning for hvordan barnehagen driftes ettersom en god barnehage er vanskelig å forme ved personalmangel og utdatert bygningsmasse. I Gotvassli (2013b, s. 22f) betegnes disse faktorene som strukturkvalitet. Dette henviser til hvilke strukturer som skaper rammene for alt det som daglig foregår i barnehagen. Vi skal nå se på disse faktorene i lys av en annen definisjon som i tillegg inkluderer de individuelle oppfatningene av kvalitet.

3.1.1 Et helhetlig kvalitetsbegrep

Søbstad (i NOU 2012:1) definerer kvalitet i barnehagen som «barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen, og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier for hva en god barnehage er" (5.2). Denne todelte definisjonen understreker at det er en forutsetning at kravene som fremsettes i lovverket og i Rammeplanen oppfylles, men tillegger samtidig betydningen av brukernes og de ansattes egne forventninger og erfaringer. Disse erfaringene lar seg måle ved hjelp av bruker- og medarbeiderundersøkelser, men vil

ellers kreve en oppmerksom ledelse for å bli registrert og gjort til gjenstand for videre arbeid. Krav fra brukerne og omgivelsene påvirker hva styrer/enhetsleder prioriterer å bruke tid og økonomiske ressurser på, og hvilke overordnede mål som utarbeides. Dette er kanskje *spesielt* aktuelt i barnehagesammenheng, hvor hele organisasjonen jo eksisterer primært på bakgrunn av omgivelsenes krav.

Det er min erfaring fra utdanningen og fra praksisfeltet at barnehagens status har endret seg de siste årene slik at den ikke lenger betraktes som et rent tilsynsalternativ som eksisterer ut i fra foreldrenes behov. Som en arena for læring og sosial utvikling står det skoleforberedende perspektivet stadig sterkere, noe som forsterkes av barnehagefeltets forflytning fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet i 2006. Innholdet i barnehagen er kontinuerlig i utvikling i henhold til omgivelsenes prioriteringer. Barnehagene har formelle mål som organisasjonen opererer etter, formulert i lovverk og styringsdokumenter som Barnehageloven og i forskriften til denne i form av Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011, s. 8, heretter benevnt Rammeplanen). Metodefriheten som ligger i disse målene gjør at de ulike barnehagen kan operere på vidt forskjellige måter. Barnehagen møter flere og nye krav samtidig som friheten til hvordan disse skal oppfylles består. Det vil medføre at kvaliteten på de ulike barnehagenes arbeid kan variere mye etter hvilke rammer de opererer innunder og hvordan de disponerer ressursene sine. Søbstats definisjon kan være et verktøy som ivaretar alle partenes interesser samtidig som den fremholder viktigheten av å realisere de fastsatte kriteriene fra styringsdokumentene. Det subjektivt rettede perspektivet vil i min oppgave også være særdeles relevant ettersom arbeidet med HMS berører både barn, foreldre og ansatte. Kvalitet i barnehagen blir i tillegg til de ytre rammene også skapt i den daglige driften og i det daglige samspillet mellom barn og voksen. For å oppnå jevn kvalitet på tilbudet må personalet da ha en felles forståelse for hvordan barnehagen skal driftes slik at de rutiner og metoder som benyttes samsvarer med barnehagens mål (Hyrve og Sataøen, 2006, s. 186). Fra dette kan vi trekke linjer til den kulturen som råder i barnehagen, og oppslutningen om denne.

3.2 Organisasjonskulturen

I alle organisasjoner vil det utvikle seg formelle og uformelle strukturer som utgjør kulturen. Den formelle strukturen henviser til regler for hvordan barnehagen styres, eksempelvis i form av stillingsinstrukser og planer for ansvarsfordeling. Barnehagens styringsdokumenter og årsplan er også bestanddeler som definerer den formelle strukturen, Hyrve og Sataøen (2006) sier at vi kan kartlegge barnehagens bruk av planer og instrukser for å se formaliseringstendensen (s. 187f). Hvis grad av formalisering er høy, kan det tyde på at ledelsen utøver stor sosial kontroll med hensyn til den formelle kulturen (Ibid.).

Organisasjonskultur henspiller i tillegg til de formelle elementene på den uformelle strukturen bestående av verdier og normer som finnes blant de ansatte i organisasjonen, eller som Deal og Kennedy (i Bang, 2011, s. 21) definerer det ”kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”. Dette fellesskapet utvikles når medlemmene samhandler og trenger ikke nødvendigvis å stemme overrens med det formelle systemet. Kulturen påvirkes av omgivelsene, av organisasjonens mål for arbeidet og av de virkemidlene som benyttes for å nå målene, i betydningen ressurser, arbeidsteknikker og arbeidsmetoder. HMS-arbeidet kan karakteriseres som et viktig virkemiddel i denne sammenhengen, som et verktøy som skal oppfylle ledelsens mål om en profesjonell organisasjon med et tilbud av god kvalitet. Det krever imidlertid en leder som kan koble det formelle og det uformelle systemet sammen. Schein (Ibid.) sammenfatter dette med å si at ”det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur” (s.216). Det er her styrers rolle som samlende figur kommer inn. Jeg kommer tilbake til et perspektiv på ledelse som omhandler akkurat dette.

3.2.1 Kulturen påvirker kvaliteten

Vi har sett på noen faktorer som ligger til grunn for begrepet strukturkvalitet slik som styringsdokumenter og personalets formelle kompetanse, og vi ser at disse overlapper med hva som utgjør de formelle sidene ved organisasjonskulturen. Kulturen vil dermed direkte påvirke kvaliteten på barnehagen. I Bang (2011) presenteres Denisons kulturelle dimensjoner som knytter organisasjonskulturen opp mot virksomhetens prestasjoner. Disse fremhever blant annet viktigheten av at medarbeiderne identifiserer seg med den kulturen de er en del av slik at deres engasjement og

forpliktelse øker. Dette vil gagne driften, og vil også kunne knyttes til motivasjon som en helsefremmende faktor. Kulturen har altså innvirkning på det psykososiale miljøet som ligger innunder HMS. Denison kobler også medbestemmelse opp mot grad av involvering i organisasjonen, i form av at effektiviteten vil øke når medarbeiderne får delta mer aktivt i beslutningsprosesser. Vi kan trekke dette til praksisfeltet og si at i lys av teorien vil assistenter som får innflytelse på hva som besluttes i lederteam sannsynligvis oppleve økt eierskap til de oppgavene som deretter tildeles dem. Denison fremholder også at dette kan minke behovet for eksterne kontrollsystem, noe som er særdeles relevant med tanke på HMS-arbeidet i barnehagen. Jeg vil komme tilbake til dette i analysedelen.

Videre fremholder Denison at organisasjonens effektivitet beror på om kulturen er preget av åpenhet til omstilling og tilpasning. Rammeplanen fordrer at barnehagen som samfunnsinstitusjon må ha evne til å være i endring og utvikling, og at den skal være "lærende" (2011, s.16). Dette skal sikre at barnehagen kan møte de nye krav og utfordringer som kommer som en konsekvens av endringer i samfunnet. Evne til å ta innover seg omgivelsenes ønsker og prioriteringer vil også involvere signaler fra barna og foreldrene i barnehagen, og vi må også sørge for at endringer blir omsatt i praksis fremfor å stanse på ledernivå. For både de ansatte og organisasjonen kan vi altså snakke om å utvikle endringskompetanse. Ifølge Gotvassli (2013b, s. 17) rommer kompetansebegrepet både kunnskaper, ferdigheter og evner, elementer vi kjenner igjen fra strukturen som utgjør kulturen i organisasjonen.

Kompetanseutvikling handler således om å fornye og styrke disse erfaringene som allerede eksisterer i kulturen. Å inneha endringskompetanse kan sies å ha kunnskap om hvordan man lærer og at denne læringen er en del av hverdagen som ikke blir ferdig (Gotvassli, 2004, s. 102f). Gotvassli poengterer også i denne forbindelse at å utvikle denne type kompetanse fordrer et læringsmiljø i barnehagen (Ibid., s. 20). Det blir ledelsens oppgave å innarbeide en slik kultur som møter oppslutning blant alle i personalet. Vi skal nå samle alle de ovenstående elementene i et overordnet perspektiv.

3.2.2 Systemtenkning

Ledere og grunnleggere er de viktigste kulturskaperne i organisasjonen ifølge Schein (Ibid., s. 80). Grunnleggerne er med på å utvikle organisasjonen fra starten av mens lederne kan påvirke arbeidet gjennom å utarbeide mål basert på egne verdier og egen virkelighetsoppfatning. Lederens verdier vil imidlertid ikke kunne styre hvordan organisasjonskulturen utvikles hvis ikke implementeringen av disse møter oppslutning blant medarbeiderne. Det blir da styrers oppgave å utvikle en læringsstrategi for hele barnehagen som bidrar til at de ansatte fremmer barnehagens interesser gjennom eget arbeid. Systemtenkning handler om å implementere en felles visjon i organisasjonen slik at alle medarbeiderne ser hvordan man kan jobbe best mulig for å ivareta helhetsinteressen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 340f). Dette gjøres både gjennom å motivere hver enkelt ansatt, men også ved å utveksle synspunkter og informasjon i grupper slik at man utvider hverandres læringshorisont (Ibid.). Av dette ser vi at systemtenkningen bidrar til en lærende organisasjon, og at denne måten å jobbe på dermed også blir et ledd i kvalitetsarbeidet. I barnehagene er det stor variasjon i hvor mye tid styrer har sammen med sine medarbeidere, og ettersom organisasjonskulturen vokser frem gjennom samhandling vil styrers innflytelse på denne ikke nødvendigvis samsvare med hennes intensjoner for den hvis hun uteblir over tid. Hvis styrer da bevisst har jobbet etter en systemtankegang som Senge fremhever, vil de ansatte ha forstått helhetsinteressene i organisasjonen slik at de allikevel tilpasser sitt arbeid til den overordnede visjonen.

Vi ser altså at Denisons teorier om kulturens påvirkning på organisasjonen berører de samme momentene som systemtankegangen, hvorav begge teoriene ser på hvordan en helhetlig tankegang påvirker organisasjonens driftsresultat. Begge teoriene legger også til grunn at både enkeltmennesket og ansattegruppen må oppleve å identifisere seg med organisasjonens mål og metoder for at de skal jobbe mest mulig effektivt. Jeg har allikevel valgt å ta med begge perspektiver her ettersom Denisons teorier også ivaretar de uformelle strukturene i tillegg til det faglige perspektivet som systemtenkningen ivaretar.

3.3 Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Alle bedrifter i Norge, med noen unntak, er pålagt å drive systematisk HMS-arbeid (Beggerud, 2013, s. 8). HMS har innvirkning på både makro- meso- og mikronivå i barnehagen. Dette kan sees i henholdsvis statlig lovverk og kommunale tilsyn, daglig drift og gjennomføring av HMS-arbeidet, og på individnivå med hensyn til løpende risikovurderinger i utførelsen av arbeidsoppgavene samt rapportering av hendelser eller eventuelle avvik. HMS-arbeidet er derfor ikke nødvendigvis en isolert lederoppgave.

Lovene og forskriftene som regulerer HMS er felles for alle bedrifter. Dette medfører at rammevilkårene for barnehagen er de samme som for en produksjonsbedrift selv om risikomomentene er ulike. Det blir dermed opp til barnehagen selv å sikre at systemer for å ivareta helse og miljø utformes på en hensiktsmessig måte. Loven krever også at standarden for HMS hele tiden skal være i takt med utviklingen i samfunnet (Aml. §4-1). Jeg vil ikke gå nærmere inn på innholdet i de ulike lovene eller hvordan disse konkretiseres. I analysedelen vil imidlertid mer konkrete eksempler på HMS-arbeid beskrives i datamaterialet. Beggerud (2013) fremhever at HMS kan oppleves som et påtvunget onde som tar ressurser fra annet arbeid, men at flere arbeidsgivere nå ser på HMS-arbeidet som et verktøy for å sikre god drift og gode resultater (s. 8). Med bakgrunn i dette kan vi anta at denne oppgavens tema kan bli mer aktuelt i barnehagesammenheng fremover.

Vi skal nå se på innholdet i Arbeidsmiljøloven omhandlende det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, og se på faktorer som påvirker dette. Vi skal se at mye av innholdet i det kommende henger tett sammen med både organisasjonskulturen og med kvalitetskriteriene. Å bruke HMS som overordnet arbeidsmetode kan dermed sees i et systemtenkningsperspektiv.

3.3.1 Arbeidsmiljøet

Det fysiske arbeidsmiljøet henspiller blant annet på bygnings- og utstyrsmessige forhold, støy, lysforhold og inneklimate. Arbeidsmiljøloven (2005, §4-4) stiller krav til det fysiske arbeidsmiljøet om at det skal være fullt forsvarlig, noe som gir frihet til den enkelte virksomhet til å vurdere hvilke faktorer som skal tas i betraktning for å

oppfylle kravet. Arbeidsmiljøloven stiller krav om at det på arbeidsplassen skal innredes med nødvendige hjelpemidler slik at man unngår fysiske belastninger (Aml, 2005, §4-4. 2). Det står også at det skal legges til rette for å unngå ensformig gjentakelsesarbeid og tunge løft, noe som særs relevant for arbeidet i barnehagen. Karlsen fremholder at et fullt forsvarlig arbeidsmiljø vil være en standard som ikke lar seg oppnå, men må snarere anses som et utviklingsmål (1997, s. 119). Spesielt vil dette gjelde barnehagen hvor arbeidsdagen varierer etter hvilke barn man jobber med og hvilke oppgaver man har. Jeg velger å gå grundigere inn på temaet ergonomi enn andre fysiske forhold slik som inn klima eller støyproblematikk, dette fordi tall fra NAV viser at 40 % av sykefraværet i barnehagen kan relateres til muskel- og skjelettplager som oppstår akutt eller etter lengre tids feil- eller overbelastning (i Konradsen, Nervik, Skjølsvold og Stenset, 2013, s. 17). På bakgrunn av dette igangsatte Trondheim Kommune et prosjekt i 2010 for å få ned sykefraværet i barnehagesektoren under tittelen "La mæ klar det sjøl" som henspiller på barnas evner til å selv utføre mange av de oppgavene som de ansatte vanligvis gjennomfører. Eksempelvis kan barna selv komme seg opp og ned på stellebordet med egnede hjelpemidler, og i påkledningssituasjoner kan man prioritere å gjøre barna selvhjulpne heller enn å hjelpe til i alle stadier av påkledningen (Ibid.).

Fra statlig hold fremheves personalets kompetanse og grad av voksentetthet som to sentrale elementer som ligger til grunn for kvaliteten på tilbudet i barnehagen (NOU 2012: 1, 5.3). Vi ser altså at menneskene som jobber i barnehagen er den viktigste ressursen. I den forbindelse vil det være relevant å trekke inn sykefraværsproblematikken i barnehagen ettersom sykefraværsprosenten i mange barnehager ansees som relativt høyt. I Trondheim kommune lå fraværet i barnehagene på totalt 11,5 % i 2013 (Vedlegg 1). Med høy fraværsprosent blant de ansatte vil voksentettheten påvirkes med et svekket tilbud til barna som en direkte konsekvens. Det vil også berøre personalgruppen som helhet ved at arbeidsbelastningen på hver enkelt øker. Et godt arbeidsmiljø frambrakt av en ledelse som prioriterer relasjoner og sosiale rammer i tillegg til ordnede fysiske forhold vil dermed fungere som et virkemiddel til å bedre tilbudet fordi det kan forhindre fravær blant de ansatte.

Det psykososiale arbeidsmiljøet omhandler mellommenneskelige forhold og den enkeltes trivsel. Et godt psykososialt arbeidsmiljø oppnås når den ansatte opplever

balanse mellom kravene som stilles og de ressurser som er til rådighet for å møte dem (Beggerud, 2013, s. 33). Da inngår både faglige og personlige ressurser, samt sosiale ressurser i form av støtte fra medarbeidere og ledelse. De psykososiale forholdene i arbeidsmiljøet inkluderer også trygghet på egen og andres posisjon, tillit til de andre medarbeiderne og følelse av medvirkning (Ibid., s. 33). Av det ovenstående ser vi at helse og trivsel er nært knyttet til organisasjonskulturen både i form av det formelle og det uformelle systemet. Helse- og miljøarbeid i barnehagen handler altså om organisasjonskulturen og den innvirkning den har på de ansattes hverdag.

Faglige forhold favnes også i det psykososiale miljøet på arbeidsplassen. I Senges tidligere nevnte definisjon av hva som ligger til grunn for en lærende organisasjon fremmer han betydningen av personlig mestring (i Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 340). For å kunne være en lærende organisasjon må barnehagen i tillegg til å formulere mål også vurdere hva det krever av hver enkelt ansatt for å oppnå disse målene. Dette krever av styrer eller pedagogisk leder i barnehagen at de ansattes faglige ståsted er kartlagt i tillegg til deres sosiale trivsel. Således kan medarbeidersamtaler være et egnet verktøy i arbeidet med å kvalitetssikre de psykososiale forholdene. Dette arbeidet er en del av barnehagens kompetanseutvikling.

4.0 Metode

Hensikten med denne oppgaven er å formidle hvordan en utvalgt barnehage arbeider med HMS, fordi jeg har inntrykk av at denne barnehagens arbeid skiller seg ut i måten å utføre arbeidet med HMS sammenlignet med barnehager jeg tidligere har erfaring fra. Jeg valgte altså barnehagen fordi jeg visste at de prioriterte HMS, og dermed ville ha grunnlag for å kunne gi svar som ville kunne besvare problemstillingen min. Jeg har med andre ord foretatt en strategisk utvelging av informant (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 106). Grunnet oppgavens begrensede omfang har jeg utelatt en komparativ synsvinkel, og vil derfor benytte meg av kun denne ene barnehagen som informasjonskilde. I denne forbindelse har det vært mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode i form av intervju til datainnsamlingen. Dette har gitt meg mulighet til å innhente mer detaljert informasjon om hvordan barnehagen jobber. Metodebegrepet henspiller på hvilken arbeidsmåte som er nyttig for å innhente informasjon som kan besvare problemstillingen min.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) betegner kvalitativ metode som en arbeidsmåte hvor det legges vekt på fortolkning av data (s. 99). Det har vært min hensikt å beskrive en barnehages arbeid med HMS, for så å drøfte dette opp mot kvalitetsbegrepet. Jeg anser derfor intervjuformen som velegnet for å få mest mulig informasjon om det jeg mener er relevant for oppgaven. Johannesen, Tufte og Christoffersen (Ibid, s. 135) betegner intervjuet som en samtale med struktur og et formål. Jeg har valgt et delstrukturert intervju som åpner for samtale underveis, slik at det også blir enklere å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuet ble tatt opp, transkribert og deretter slettet for å ivareta informantens personvern.

4.1 Informanten

Min informant har ansvaret for gjennomføringen av arbeidet med HMS i den aktuelle barnehagen, og har tid avsatt til dette hver uke i en egen stilling på ca. 20 %. Informanten er også verneombud i barnehagen og hovedverneombud i eierselskapet som barnehagen er medlem av. Av den grunn lar det seg vanskelig anslå nøyaktig hvor stor del av tiden som er avsatt til arbeidet med HMS innad i barnehagen ettersom hennes stillingsprosent også rommer arbeidet med de andre tillitsvervene. Styrer har fremdeles det formelle ansvaret for HMS, og må stå ansvarlig for dette ved eventuelle tilsyn og lignende, men det daglige arbeidet utføres av min informant. Informanten er utdannet førskolelærer, og arbeider som dette i barnehagen den resterende tiden av sin stilling.

4.2 Evaluering av datainnsamlingen

Jeg har i min nevnte praksisperiode fått kjennskap til informantens arbeid og hvordan dette kommer til syne i barnehagen som en følge av observasjon og ustrukturerte samtaler både i uformell sammenheng og i veiledning. Informasjon jeg har tilegnet meg gjennom disse samtalene vil ikke fremstilles som registrerte data til denne oppgaven, men de har antakelig påvirket hvilke temaer jeg har valgt ut fra intervjuet ettersom jeg også på forhånd har fått inntrykk av hva som er prioriterte områder for barnehagen. Selve intervjuet fungerer altså delvis som en bekreftelse på de opplysningene jeg har tilegnet meg gjennom praksis, og som et supplement med ny informasjon.

Jeg opplevde at én informant var tilstrekkelig for datagrunnlaget, men ser i etterkant at jeg for å få bedre innsikt i motivasjonen bak prioriteringer som gjøres innenfor området HMS også kunne valgt å trekke inn styrer som informant. Hennes rolle ble imidlertid omtalt, og informanten gjorde rede for hvordan satsningsområdene blir initiert og implementert på avdeling. De øvrige ansatte i barnehagen kunne også vært aktuelle informanter for å få kartlagt synligheten til HMS-ansvarlig og hennes arbeid, men jeg har valgt å la disse spørsmålene tilfalle informanten selv (se intervjuguide, vedlegg 3).

5.0 Funn og drøfting

Jeg vil nå presentere data fra intervjuet med informanten og drøfte disse i lys av teori som har blitt presentert. Informanten forteller i intervjuet om konkrete områder de jobber med i HMS-arbeidet som utgjør mye av barnehagens daglige drift. Dette gjelder blant annet mat hygiene, utarbeidelse av rutiner ved konflikthåndtering, driftsvedlikehold, sikkerhet og ergonomi. Det nevnes imidlertid også flere ganger at drivkraften bak arbeidet er et ønske og et mål om å profesjonalisere driften til barnehagen, noe jeg har valgt å fremheve i analysen. Informanten nevner stadig at barnehagen i dag fremstår som annerledes enn da hun begynte. Det er mange flere krav som stilles til måten de driver på, både fra statlig hold, fra dem selv og fra foreldrene. Dette er interessant å følge opp i henhold til min fordypning innen organisasjon og ledelse, og jeg har brukt disse resonnementene som utgangspunkt til å se hvordan informanten bruker HMS til å konkretisere disse tankene om profesjonalitet.

5.1 Ny fleksibilitet til styrerrollen

Ordningen som barnehagen opererer med er som nevnt at styrer har delegert arbeidet med HMS til min informant. Selve utformingen og gjennomføring av arbeidet gjøres i samarbeid med en HMS-gruppe som inkluderer de ansatte gjennom deres tillitsvalgte og verneombudet. Det er imidlertid styrer som står ansvarlig for HMS-arbeidet ved eventuelle tilsyn og ovenfor myndighetene, også for det arbeidet som utføres av den ansatte med delegert myndighet. Informanten understreker at de er i en spesiell situasjon til selv å kunne fastlegge arbeidsdelingen ettersom de er en privat barnehage som selv bestemmer hvordan de økonomiske midlene skal disponeres.

Arbeidsdelingen var i utgangspunktet en konsekvens av at styrer hadde vært

sykemeldt med den følgen at HMS-arbeidet var blitt lagt til side en stund. Informanten forteller at det var lettere å ha kontrollen da barnehagen var organisert i én avdeling med få barn sammenlignet med nåtidens situasjon hvor de har flere hus og over tjue ansatte. For styrer ble det en uoverkommelig jobb å holde tritt med HMS-arbeidet i tillegg til de øvrige oppgavene. Informanten forklarer:

Det var ikke bare å bruke et halvår og så være ferdig med det, å ha ryddet opp liksom. Hun (styrer) synes det er mye artigere å drive personal- og barnehagedrift fremover enn å holde på med det her. Så jeg skjønner henne godt. Og jeg sier at alle styrere burde ha en sånn høyre hånd.

Jeg har nevnt at Arbeidsmiljøloven krever at standarden for HMS i arbeidsmiljøet stadig skal utvikles og forbedres i samsvar med samfunnsutviklingen (Aml. §4-1). Dette underbygger informantens tanker om at HMS-arbeidet ikke kan ferdigstilles og legges til side. I Trondheim kommune opereres det imidlertid etter den kommunale omorganiseringen med en tonivåmodell som har medført en ny ledelsesstruktur i mange barnehager. Styrerne har blitt erstattet av enhetsledere som har lederansvar for flere enheter. Jeg nevnte innledningsvis at disse enhetslederne gjerne må veksle mellom flere hus og at dette igjen fører til større arbeidsmengde både på enhetslederen selv og på det øvrige personellet som er igjen på huset (Granrusten og Moen, i Mørreaunet, Glaser, Lillemyr og Moen, 2009, s. 127). Samtidig har dette medført at det i tillegg til enhetsleder kan være ansatt en fagleder på hver enhet med ansvarsområder som overlapper eller er relatert til de arbeidsoppgaver som tidligere var styrers. I disse tilfellene kan det diskuteres om det er mulig å få til en slik ordning som i informantens barnehage hvis det skulle være ønskelig å frigjøre tid i styrerrollen. Informanten forteller i sitatet at styrer heller ønsket å konsentrere seg om personalledelse og barnehagedrift, i betydning å jobbe mer med den store helheten enn med løpende vedlikehold. Det fremholdes imidlertid i det kommende at HMS omfavner begge deler. Hun sier:

HMS og drift og lederskap, det henger jo sammen. Det faktiske arbeidet er delegert, hovedansvaret er hennes. Og hun vil holde seg orientert. Hun vil ha kontroll. Og det vil selvfølgelig alle styrere.

5.2 Systemendringer gir barnehagen nye utfordringer

I intervjuet forteller informanten at HMS i barnehagen kort sagt har gått fra å inneholde bestemmelser om brannvern og internkontroller til å bli så omfattende at det favner alle forholdene ved driften. Hun går igjennom de store endringene som barnehagen har hatt både på systemnivå:

Det er et skifte i system og i rammeplaner. Det at vi fikk inn alle ettåringene har jo gjort mye med barnehagene. Og det at alle skal ha krav om barnehageplass, det som arbeiderpartiet har gjort i regjeringen. De tingene der har hatt mye å si for organisasjonen i barnehagen, det har det.

Sitatet kan relateres til den store veksten i barnehagefeltet. Dette er en konsekvens av en veldig barnehageutbygging med tilhørende økende dekningsgrad i årene med Stoltenberg II-regjeringen fra 2005-2013. I denne perioden kom også konkrete endringer i lovverk og forskrifter, blant annet i form av Rammeplanen i 2006 med en ny utgave i 2011. Av informantens utsagn ser vi altså at den store barnehageutbyggingen sektoren har opplevd de siste årene for det første har medført at styrer har fått et utvidet ansvar for flere bygg og flere ansatte. For det andre er en naturlig konsekvens av at vi i dag har tilnærmet full barnehagedekning for de med lovfestet rett til plass, at barnehagene opplever en ny situasjon hvor de selv må begynne å arbeide aktivt for å tiltrekke seg søkere. Når konkurransen mellom barnehagene øker, blir det viktig for barnehagen å spisse tilbudet sitt og kommunisere styrkene sine ut mot de aktuelle interessentene. Barnehagene fylles ikke automatisk opp, og styrerne får en ny rolle hvor de må jobbe mer utadrettet med å profilere barnehagen sin og dens innhold tillegg til å ivareta de interne forholdene i organisasjonen. Dette betegner Gotvassli som strategisk ledelse (2013a, s. 27f).

Denne måten å drive ledelse på skal vi se har påvirket innholdet i barnehagen, og også HMS-arbeidet. Når styrer skal profilere barnehagen, snakker informanten om at de vil formidle at de er en profesjonell organisasjon som "har alt på stell". Barnehagen etterstreber en gjennomtenkt praksis, hvor utførelsen av enhver rutine og aktivitet skal være forankret i en felles enighet om at det er den riktige. Dette gjør de ved å gå igjennom praksis i lederteam og på avdelingsmøter med tilhørende refleksjoner om handlinger hver enkelt mener er riktig. Med bakgrunn i Hyrve og Sataøens betoning av felles forståelse for rutiner, kan vi anta at denne metoden å drive på vil heve

kvaliteten på de daglige prosessene i barnehagen. Den vil også være en metode for å drive kompetanseutvikling, ettersom denne refleksjonsprosessen fordrer at de ansatte setter ord på handlingene sine og begrunner dem. Vi skal se mer på dette i neste avsnitt.

5.2.1 En barnehage rustet til endring

Blant annet av de ovennevnte grunner fremhever informanten at arbeidsdelingen de opererer med gir mening også for henne:

Leder er jo viktig. Om du begynner i bank eller i butikk. Men hvis leder skal gjøre absolutt alt, så blir hun jo sittende der (på kontoret). Og det er jo ikke det som er å drive ting fremover.

Å drive ting fremover handler i stor grad om å skape oppslutning om mål og oppgaver i tråd med Jacobsen og Thorsviks definisjon på ledelse som jeg presenterte innledningsvis. Styrer har utskilt HMS-arbeidet for å prioritere andre oppgaver, men har samtidig sørget for at HMS har blitt løftet opp som satsningsområde som et verktøy til å systematisere arbeidet. Jeg gjenga Karlsens (1997, s. 119) syn på arbeidsforholdene hvor han fastslår at det ikke er mulig å si seg ferdig med HMS ettersom faktorene som utgjør grunnlaget for risiko alltid er i endring. Slik vil også kvalitetssikring av arbeidet hele tiden kreve at man er oppmerksom på endringer i rutiner eller på faktorer som kan utgjøre risiko for arbeidsmiljøet.

Vi ser at dette har direkte sammenheng med hva Rammeplanen sier om barnehagens fleksibilitet til å møte samfunnets ønsker, og at dette involverer å styrke personalets evne til endring. Når det finnes et system for å konkretisere nye forskrifter og innarbeide de i barnehagens eksisterende drift, vil dette kunne medvirke til en mentalitet i barnehagen hvor man er vant til å møte nye bestemmelser med lærevillighet. HMS-arbeidet blir ifølge informanten et bidrag til å hele tiden fornye seg i stedet for å basere driften på gamle vaner. Dette bidrar til å styrke barnehagens posisjon som lærende, i tråd med Rammeplanens formulering. Vi kan imidlertid se av det som fortelles at det ikke er selve arbeidet med HMS som initierer dette utviklingsarbeidet, men at HMS benyttes som en metode i den overordnede kompetanseutviklingen som styrer bedriver i kraft av sin ledergjerning. Det blir en

systematisk tilnærming til utvikling og læring som gjennomsyrrer styrers prioriteringer, og vi kan kjenne igjen teori om systemtenkning i dette. Jeg har presentert hvordan Denison knytter organisasjonskulturen opp mot virksomhetens prestasjoner, noe jeg anser som relevant i denne sammenheng. Når de ansatte i barnehagen identifiserer seg som en del av en endringsvillig kultur, kan deres engasjement for endring øke nettopp fordi de vet at dette er noe som gagnar både dem personlig og barnehagen som helhet. Informanten forteller at styreren i barnehagen har så lang fartstid at hun har teft for hva som er lurt å gjøre, og at hun har pågangsmotet til å dra hele organisasjonen i den retningen hun vil. Hennes mål bør imidlertid være forankret i fellesskapet, noe jeg kommer tilbake til i et senere avsnitt. Vi skal nå gå mer konkret inn på hvordan HMS-arbeidet initieres og jobbes med i den aktuelle barnehagen.

5.3 HMS er barnehagedrift

Mye av HMS-arbeidet er ifølge informanten rutineoppgaver slik som innkjøp av varer og vedlikehold av bygg og materiell. Hun forteller at HMS kan være så konkret som å se på friskluftanlegget to ganger i året fordi det står i hennes stillingsinstruks, slik at man ikke plutselig opplever en krise som forutsetter utskiftning av hele anlegget på årets regnskap uten forvarsel. Informanten fremhever at denne forutsigbarheten utgjør en trygghet for både henne og personalet. Hun forteller:

Jeg har blitt mer og mer bevisst hvor viktig det er. Fordi jeg ser hvor trasig det blir når det ikke virker. Når det ikke er på stell.

Hun nevner lufteanlegget som eksempel på noe som er betydningsfullt i en bedrift. Når dette slutter å virke, så har det større påvirkning på arbeidet enn hvis man går og sjekker det en gang i blant og bruker tid på det. Informanten mener at barnehagen tjener på en sånn forebyggende praksis. HMS-arbeidet er for henne dermed ikke noe som ansees som tidkrevende. Dette illustrerer Beggeruds (2013) teori om at HMS kan fungere som et godt verktøy til driften både umiddelbart og i et mer langsiktig perspektiv heller enn å bli oppfattet som en tidstyv.

5.3.1 Å formalisere driften

Lovverket vil av naturlige årsaker legge grunnlaget for mye av arbeidet med HMS, ettersom forskriftene omhandlende arbeidsmiljøet er omfattende og krever kontinuerlig ettersyn. Når nye forskrifter innføres, vil de måtte tolkes for deretter å tilpasses barnehagedriften. På spørsmål om det er en negativ belastning for barnehagen med alle bestemmelsene omhandlende HMS i lovverket og kravene de medfører, svarer informanten at det tvert imot fører til en skjerping av praksisen deres. De kan først tenke at "dette gjør vi jo", for deretter å oppdage at det som gjøres ikke gjøres godt nok. Således fungerer lovverket som en pådriver til å granske egen praksis, noe informanten resonnerer seg frem til slik:

For meg har dette vært en reise, fra å ikke kunne så mye om noe, til å kunne litt om mye og mye om noe. Det er så mye man kan oppdage at "ja, dette har vi jo sluttet å gjøre". Eller, "dette har vi jo ikke jobbet med på så lenge". Jeg tror at vi kanskje ikke ser det før vi står midt oppi det, vi som jobber i barnehagen, fordi vi har så mange andre tanker.

Hun forteller at problemet til mange har vært at man har tatt tak i det som har ramlet ned i hodet på en, men at HMS blir en metode til å systematisere arbeidet slik at man er i forkant. Hun gjentar den positive effekten av de mange kravene til beredskaps- og handlingsplaner, fordi disse skaper trygghet for personalet hvis noe uforutsett skulle skje. Det handler ikke om å ukritisk utarbeide en beredskapsplan i en perm, men om å skape trygghet til å sikre handlekraft og gjennomføringsevne når ulykken er ute. Med en gjennomarbeidet sikkerhetsperm hvor innholdet er godt tilpasset akkurat deres barnehage, har man har en tydelig ansvarsfordeling og instruks som personalet kan bruke aktivt.

Vi ser altså at HMS-arbeidet påvirker det Hyrve og Sataøen (2006) betegnet som formaliseringstendensen, og medfører flere formelle strukturer i kulturen. Vi kan anta at når personalet vet at ledelsen har kontroll på risikomomenter som kan oppstå, skaper dette trygghet som gagnar det psykososiale miljøet. De ansatte har tillit til at ledelsen har kontroll på hvordan de kan håndtere uønskede situasjoner, og kan bruke ressursene sine i arbeidet med barnegruppa heller enn å bekymre seg over ytre forhold. Høy grad av formalisering kan allikevel skape et motsetningsforhold mellom

ledelsen og de andre ansatte. For eksempel har styrer fremsatt krav om at det leveres et "tur"-skjema til henne hver gang ett eller flere barn skal ut av barnehagens område. Turskjemaet skal inneholde navn på den ansatte og barnet/barna som går ut, opplysninger om tidsbruk, destinasjon, utstyr de har med seg, kontaktinfo og pedagogisk formål med turen. Et slikt skjema sikrer at turens pedagogiske innhold er gjennomtenkt og det ivaretar sikkerhetsforhold slik som kontaktinfo og sporbarhet ved ulykke. De ansatte kan imidlertid oppleve et slikt skjema som begrensende, ettersom de eksempelvis ikke kan endre turens retning og tidsbruk spontant eller etter eget ønske. Det kan her oppstå et motsetningsforhold som gjør at den formelle strukturen ikke stemmer overrens med den uformelle, og de ansattes motivasjon for å benytte seg av skjemaet kan svekkes. På spørsmål om hvordan personalet ser på HMS, svarer informanten:

De fleste er litt interessert. Jeg ser at de synes at det er... Jeg har ikke spurt dem egentlig. Om hvor viktig de synes det er. For de har ikke noe valg *latter*. Og jeg er jo også litt sånn at jeg tenker "ja ja, jeg skjønner at du ikke synes dette er artig, men det her er arbeidslivet". Jobber du her i barnehagen, så er det sånn.

Hun forklarer at de ikke kan ta så mye hensyn at de blir helt utvisket, men at de samtidig må være gode på å synliggjøre arbeidet ovenfor de ansatte slik at de forstår hvor viktig det er. Hun forklarer at det er noen sterke personligheter i barnehagene som har jobbet i mange år som setter standarden for hvordan ting skal være. Når det kommer noen og tenker annerledes så blir det utfordrende. Det er denne uformelle kulturen hun vil til livs, og vi kan se at det er denne evnen til omstilling som skaper grobunn for en endringskultur.

5.3.2 En profesjonalisert kultur

Informanten reflekterer omkring det at barnehagene tradisjonelt har vært kvinnedominert og kjennetegnet av små enheter med få ansatte. Miljøet har båret preg av å være familiært og personlig med hensyn til jobbrelasjonene. Vi kan anta at det i disse tilfellene utvikler seg venneforhold blant de ansatte, og at omgangstonen blir deretter. Hun bruker begrepet "hensynsbetennelse", og mener denne råder i mange barnehager som sitter fast i det tradisjonelle mønsteret å tenke barnehage på, i betydningen en mer hjemmekoselig institusjon. Hun mener mange ikke tør å utfordre hverandre fordi man tar så mye hensyn. Det kan være så enkelt som at man ikke tar

opp at en ansatt kommer for sent hver dag, fordi man vet at denne ansatte er aleneforelder og har mye å gjøre om morgenen. Denne måten å lede på undergraver det overordnede hensynet til organisasjonen, og informanten ser denne hensynsbetennelsen som en avgjørende tendens til at barnehagens kultur stagnerer i utviklingen. Hun forteller at styrer har måttet lære seg å si "nei" oftere:

For eksempel å si nei når noen vil ha ferie og det ikke passer. Og det òg er et ledd i det å profesjonalisere seg. Og da hjelper vi hverandre litt i lederteamet. Å bli litt tydeligere som ledere. Vi har en jobb vi skal gjøre her, vi kan ikke ta mer hensyn til personalet enn til ungene og foreldrene.

Hun er med andre ord opptatt av å løfte frem de uformelle strukturene i organisasjonskulturen slik at disse også blir analysert i et nytteperspektiv. Det er dette som kobler hennes resonnement om profesjonalitet til HMS. Informanten forteller at de i barnehagen jobber med å profesjonalisere omgangstonen ved hjelp av såkalte kommunikasjonsregler som skal bidra til å handle proaktivt samt å forhindre konflikter (Vedlegg 2). Disse reglene minner de ansatte på å legge bort følelsesstyrt atferd og opptre mer profesjonelt på arbeidsplassen. Arbeidet med å bruke denne formen for kommunikasjon anses som en del av miljøarbeidet innunder HMS. Informantens refleksjoner berører stadig Denisons kobling mellom en målrettet organisasjonskultur og kvaliteten på tilbudet. Vi ser i den forbindelse at en kultur som utfordrer denne "hensynsbetennelsen" ansvarliggjør hver enkelt arbeidstaker. Informanten bruker det å trekke ut stikkontakten til kaffetrakteren som eksempel:

Du må skjerpe inn. Til slutt så gjør de det. Uten at det har noe med dem som person å gjøre, men det har noe med at den tingen *skal* gjøres. Og jeg mener at i ethvert yrkesliv så har du noen krav til deg. Og hvis du ikke følger de kravene så må du tåle å få en ripe i lakken.

Jeg gjengav Scheins sitat om at lederens viktigste oppgave var å skape og administrere kultur. Hvis styrer klarer å skape oppslutning om disse forventningene som informanten beskriver, kan vi anta at Denisons forbindelse mellom kultur og effektivitet er sterk i dette tilfellet, og at dette kommer til syne i driften i form av måloppnåelse. Vi skal senere se dette konkretisert når informanten forteller om arbeidet med avviksmeldinger.

5.4 Faktorer som påvirker HMS-arbeidet

I tillegg til saker som må arbeides med i tråd med lovverket og de som initieres av omgivelsene, har barnehagen også saker om HMS basert på interne forhold. På personalmøtene som avholdes hver fjerde uke har de avsatt femten minutter til HMS hvor informanten er ansvarlig for innholdet. Informanten oppfordrer de ansatte til å merke seg forhold som kan tas opp på disse personalmøtene eller i HMS-gruppa, og hun sier at hun får forespørsler fra de ansatte om hun ikke i løpet av dette kvarteret kan "friske opp ting" som de ikke har jobbet med på en stund, for eksempel ergonomi.

Jeg har tidligere referert til relativt høye tall på sykefraværet i kommunen, og informanten forteller at de også har hatt noen sykemeldinger grunnet muskel- og skjelettplager. Hun forteller at de har hatt ergonomi som overordnet tema ganske lenge, og at dette har vært et satsingsområde som også har vært på dagsordenen i eierselskapet de er medlem av. Informanten forteller:

Vi har jo hatt fokus på det hele tiden, men ikke så stort som når det var overordnet tema. Da blir det litt sånn "hva gjør egentlig personalet"? Det er en del av fellesskapet, det å snakke om hjelpemidlene. At hver enkelts innsats teller for fellesskapet.

Hun snakker om viktigheten av å bruke de tekniske hjelpemidlene som er kjøpt inn for å lette den fysiske belastningen på de ansatte. Jeg har referert fra lovverkets bestemmelser om det fysiske arbeidsmiljøet hvor det står at det skal legges til rette for å unngå ensformig gjentakelsesarbeid og tunge løft. Det vil da være naturlig å tilegne seg kunnskap om ergonomiske hjelpemidler som er egnet til å lette belastningen på kroppen. Styrer står ansvarlig for å skaffe slike hjelpemidler til arbeidsplassen, og bør samtidig følge opp bruken av dem selv om de ansatte selv også er forpliktet til dette gjennom medvirkningsplikten i Arbeidsmiljøloven. Fysiske forhold på arbeidsplassen i forbindelse med temaet ergonomi blir spesielt viktig når vi vet at voksentetthet og personalets kompetanse utgjør to viktige faktorer for kvaliteten på samspillet med barna. Tiltak som øker personalets nærværsprosent vil derfor være ønskelig, og vi ser at HMS henger direkte sammen med kvalitetsarbeidet. Informanten forteller at de har "all verdens hjelpemidler", men at det selvfølgelig ikke hjelper hvis personalet ikke bruker dem. Derfor forsøker hun å følge opp ved å gå rundt i barnehagen og se om hjelpemidlene står lett tilgjengelig der hvor de skal brukes, samtidig som hun sier at

hun ”kommenterer når de er gode på det” (å bruke dem, min presisering). Å skape en kultur hvor det er naturlig å bruke disse hjelpemidlene, vil minske nødvendigheten av at informanten må bruke tid på oppfølging eller å fungere som et ”eksternt kontrollsystem”, som det ble betegnet i teoridelen.

Informanten fremhever de tette båndene mellom pedagogikk og HMS, spesielt hvordan områder innen helse påvirkes av hvordan de pedagogiske lederne organiserer dagen for barna. Eksempelvis hvordan det å dele barna inn i mindre grupper kan redusere støy. Vi kan også med bakgrunn i det kommunale prosjektet ”La mæ klar det sjøl” trekke inn viktigheten av å jobbe målrettet med pedagogiske aktiviteter slik som stellesituasjoner og påkledning slik at barna blir mest mulig selvhjulpne. HMS handler dermed også om å arbeide med barnas hverdag og se hvordan helsearbeidet for voksne og barn henger sammen. Informanten forteller at hun er i startfasen med å tenke ut hvordan barna kan bli mer delaktige i HMS-arbeidet, for eksempel når hun utfører praktiske oppgaver. Hun forteller:

Da jeg begynte å jobbe i barnehage så tenkte jeg jo, det her er jo å være sammen med ungene. Og da blir jo alt sånn som ikke har med ungene å gjøre ekstraarbeid. Eller er det en viktig del av hverdagen vår? Da har jeg stilt meg spørsmålet, hvor mye kan vi ta med ungene på? For hvis du innlemmer ungene i hverdagen din, så synes de jo det er spennende! Og når ting fungerer, så tar det mindre tid fra ungene, enn det gjør hvis det ikke fungerer.

Av sitatet kan vi se at informanten er åpen for at barna kan bli delaktige i det arbeidet som gjøres med HMS. Hun forteller at barna for eksempel kan være med å inspisere lekeplassen for uønskede gjenstander eller elementer som kan medføre ulykker. Dette er ansvarsoppgaver som kan gi barna følelsen av å være viktige for fellesskapet, og som det også er praktisk for henne at de er med på. Hun fremhever at barna mye raskere enn henne kan kjenne at takplankene på lekehuset er løse, og at deres engasjement derfor er viktig for dem også rent praktisk. Hun nevner også at det er mye læring i oppgaver i tilknytning til matlaging, kompost, bestillinger og vareutpakking, og at mange av disse kan tilfalle barna. Hun mener at det å mestre slike oppgaver er en del av barnehagens arbeid med å bygge opp barnas selvfølelse, som hun fremhever som den viktigste forutseningen for å kunne lære. Informantens arbeidsområde kan berike barnas hverdag innholdsmessig, mens hun også ser læringseffekten og viktigheten av å bli betrodd ansvar. De pedagogiske virkningene

skal vi ikke berøre nærmere her, men vi ser at de to områdene HMS og pedagogikk ikke behøver å anses som adskilte områder. De praktiske oppgavene innen HMS-arbeidet kan med litt tilpasning få direkte konsekvenser for de daglige prosessene i barnehagen. De kan bidra til barnas medvirkning, og dermed tilføre kvalitative endringer i tilbudet. Informanten virker motivert for å innlemme barna mer i det ovennevnte arbeidet, men forteller at dette gjøres i liten grad nå.

5.4.1 Omgivelsene initierer saker

Informanten forteller at omgivelsene, i form av eksterne aktører, også i stor grad bidrar til hvilke saker som faller innunder hennes ansvarsområde. Et aktuelt tema for barnehagen akkurat nå er synlighet på sosiale medier. Hun forteller at foreldrene har etterspurt deres syn på dette:

Noen har sagt ”hvorfor har ikke barnehagen en Facebook-side? Hvor de legger ut ting?” Det er jo tusen argumenter imot, men vi bør ha snakket om det. Vi bør ha en politikk på det. Vi må være en del av arenaen. Vi må være synlige også.

Når barnehagen opplever innspill fra foreldre skal det ifølge informanten gis en gjennomtenkt tilbakemelding på hvordan de velger å møte dette. Det innebærer dermed ikke at barnehagen skal kaste seg på trender og rette seg inn etter foreldrenes ønsker til enhver tid, slik som i tilfellet med Facebook, i den tro at dette gir det beste resultatet. Det betyr heller at innspill skal tas med inn i lederteam og på avdelingsmøter for å bli gjenstand for refleksjon blant personalet. I tilfellet med sosiale medier sier informanten at barnas integritet og sikkerhet må vurderes opp mot nytteeffekten som foreldrene opplever at en Facebook-side kan gi. Det er med andre ord direkte relatert til HMS. Et annet aspekt ved informantens sitat er hennes utadrettede perspektiv. For å kunne møte brukerne på best mulig måte, sier informanten at de må sørge for å være i forkant og rette seg ut mot hva som er aktuelt i barnehagefeltet. Hun fremhever med dette omgivelsenes viktighet for hva de anser som aktuelle arbeidsområder.

Andre arbeidssaker kommer ifølge informanten typisk opp etter bruker- og medarbeiderundersøkelser annethvert år. Hvis vi legger til grunn Søbstsds definisjon på subjektiv kvalitetsoppfattelse, ser vi at resultatene fra slike undersøkelser kan være godt egnet til å se om barnehagen ansees å være av god kvalitet.

Eksempelvis trekker informanten frem at foreldrene har uttrykt misnøye med at det ikke opplyses om fravær blant de ansatte, og at de vil ha tydelig beskjed om når det er sykdom blant personalet. Da blir det et spørsmål hvordan man kan bedre kommunikasjonsrutinene til foreldrene når det gjelder fravær. Dette definerer informanten som HMS fordi det berører tryggheten til foreldrene og dermed påvirker miljøet i barnehagen. På spørsmål om dette kommer innunder HMS fordi de nettopp har en vid tilnærming til dette i denne barnehagen forfekter informanten at det er miljø, og at det derfor faller innunder HMS. Hun resonnerer seg frem til at andre barnehager kanskje vil kalle det for et driftsspørsmål, men at dette vanskelig lar seg skille:

HMS er skjelettet. Å skille HMS og drift er kjempevanskelig.
Det er barnehagedrift. Og det som er barnehagedrift må det være HMS i.

5.5 En helhetlig tankegang

Jeg nevnte innledningsvis i analysen at arbeidsdelingen med hensyn til HMS-arbeidet kom som en konsekvens av at styrer ønsket mer tid til å jobbe med strategisk ledelse. Når styrer opplevde vekst i barnehagen med tilhørende rekruttering og økende personalansvar, så hun behovet for å jobbe med kulturen for å utvikle en pedagogisk plattform som alle de ansatte hadde tilhørighet til. Dette har ført til at barnehagen har innført en helhetlig pedagogisk tankegang bygget på Gardners teorier om de mange intelligensene. Jeg har tidligere referert til Rammeplanens formuleringer om barnehagens metodefrihet, noe som kan gi utslag i stor variasjon i de ulike barnehagenes prosesser i det daglige. En styrer med overordnet mål om å skape et felles pedagogisk verdisyn vil kunne oppnå en jevnere kvalitet på barnehagens tilbud fordi rutiner og aktiviteter som utgjør disse prosessene er tuftet på en overordnet idé som hver enkelt ansatt er kjent med. Jeg vil ikke gå inn på denne måten å jobbe på pedagogisk, men nevner dette som et eksempel på hvordan styrer bruker systemtenkning også i det pedagogiske i tillegg til ideen om å bruke HMS til å formalisere arbeidet med drift og kvalitet. Vi ser imidlertid at informanten forteller at det er utfordrende å synliggjøre HMS for personalet, og at det kommer få innspill fra dem. Hun forteller også at det gjerne krever en del å følge opp saker de har diskutert, for eksempel når det gjelder saker det er skrevet avviksmeldinger om som de skal ”skjerpe seg på”:

Jeg er god på å gå foran med et godt eksempel, men jeg er ikke så god til å gå og pirke på folk. Jeg har blitt litt flinkere fordi jeg tenker at ”åkei, det er min oppgave. Nå er jeg i rolle. Det er ikke jeg som sier at du må ta inn den leverposteien.” For det jeg ser er at det er økonomi. Og helse. At maten er sunn og frisk når den kommer på bordet, at den leverposteien ikke har stått ute i en time fem ganger den uken. Men jeg føler ikke at det er en jobb jeg ikke kan ta. Jeg finnes ikke ambisiøs på noe annet vegne enn at det skal være bra her.

Informanten kaller seg flere ganger for ”det lille tannhjulet” i organisasjonen som må fungere for at noe ikke skal stoppe. Arbeidsmiljøloven poengterer at hver enkelt arbeidstaker har medvirkningsplikt i form av å bidra til utforming og gjennomføring av HMS-arbeidet, men hvis mye av arbeidet gjøres av styrer og HMS-ansvarlig i fellesskap, er det mulig at det øvrige personalet ikke ser hvor viktig HMS er for kvaliteten i barnehagen.

De sitatene jeg har gjengitt i de tidligere avsnittene viser at informanten er opptatt av barnehagens plass i samfunnet, og hvordan hun linker deres virksomhet til andre organisasjoner. Hun forklarer at det er interessant å se barnehagen i sammenheng med andre typer jobber og bedrifter. Det er gjennomgående i informantens utsagn at barnehagen skal være en organisasjon som skal prestere, i form av at den tilbyr skal realisere krav fra brukerne og samfunnet. I teorien om organisasjonskultur presenterte jeg en definisjon som beskrev kultur som ”måten vi gjør ting på”. Informanten disponerer et sterkt virkemiddel fra ledelsens side når hun i et tidligere gjengitt sitat humoristisk sier at de ansatte ikke har noe valg når det gjelder å jobbe aktivt med HMS, og at i barnehagen deres så ”er det sånn”. Hun definerer med dette at HMS er en stor del av kulturen i barnehagen.

Det bør imidlertid reises spørsmål ved om HMS er en del av både den formelle og den uformelle kulturen i barnehagen, eller om dette er noe som har størst oppslutning på ledelsesnivå. Informanten forteller at mye av HMS-arbeidet er bare ledelse eller drift, og således ikke merkes blant personalet. I en refleksjon senere i intervjuet om de pedagogiske ledernes ubundne tid resonnerer hun seg imidlertid frem til at profesjonalisering handler om å tydeliggjøre den jobben man gjør. Hun poengterer at det ikke er sikkert det vises så godt det de holder på med, og at de da må synliggjøre

dette arbeidet for medarbeiderne slik at viktigheten av dette arbeidet også anerkjennes. Denison koblet medbestemmelse opp mot grad av involvering i beslutningsprosesser, og det blir da en vurdering ledelsen må gjøre om de ansatte er godt nok kjent med hva som ligger til grunn for de målene som settes. Jeg vil utdype dette.

5.5.1 Fra mål til handling

Informanten forteller at de i arbeidet med HMS ser på lukking av avvik som en metode til å kvalitetssikre arbeidet sitt. De ansatte skal konsekvent føre avvik når det oppstår uønskede situasjoner eller hendelser, slik at HMS-ansvarlig i samarbeid med styrer eller i lederteam kan evaluere om de avvik som gjentar seg bør gjøres noe med. Informanten forteller i intervjuet at avviksmeldingene gir dem en pekepinn på hva som ikke er bra med barnehagedriften, og at å lukke alle avvik dermed vil være et målbart kvalitetstegn. Dette er en trygghet for både de ansatte og for barna, men har for ledelsen også et tilleggsmoment i form av at en sikker barnehage er noe positivt som styrker deres posisjon på barnehagemarkedet. Lukking av avvik er en kvalitetsfaktor fordi risikoen for ulykker minimeres. Kvalitetssikring av arbeidsmiljøet reduserer dermed sannsynligheten for kvalitetsavvik. Å kunne vise til målbare resultater på kvalitet er noe som kan formidles til foreldrene, som jo utgjør barnehagens "kundegrunnlag". Informanten vektlegger denne dimensjonen, og forteller at det å inneha et godt rykte i nærmiljøet er viktig for å sikre søkermassen fremover. I lys av Denisons teori om de ansattes behov for å identifisere seg med organisasjonens mål, og sett i sammenheng med systemtenkning, vil det være av stor betydning for føringen av avvik at de ansatte er kjent med disse ovennevnte refleksjonene. Vi kan anta at gjennomføringsevnen til å føre avvik hver gang noen glemmer å helle kaffe fra trakteren over på kaffekanna synker om de som jobber på avdeling ikke er kjent med den overordnede tankegangen jeg her har gjengitt. Av dette kan vi se at utøvelsen av ledelse vil være avgjørende for å oppnå styrers mål om å bruke HMS som et ledd i arbeidet med kvalitet. Det vil imidlertid ikke la seg å gjøre å gå inn på et slikt tema innenfor denne oppgavens omfang.

6.0 Avslutning

Arbeidet med denne oppgaven om HMS-arbeidet i barnehagen har gitt meg ny innsikt i hvordan man kan jobbe målrettet og systematisk for å muliggjøre et best mulig tilbud både for de ansatte, barna og deres foresatte. Det var nytt for meg å se hvordan barnehagen selv kan definere ulike temaer innenfor deres HMS-arbeid, og hvordan dette påvirker arbeidsplassen som helhet. Dataene viser hvordan styrer og informant synes de siste års endringer i rammevilkårene for barnehagen har gitt behov for en mer helhetlig tankegang hvor en gjennomarbeidet kultur blir et viktig virkemiddel for å gjøre organisasjonen styrket. Informantens refleksjoner omkring det å profesjonalisere både drift og kultur i organisasjonen, har vist at HMS-arbeid er nært knyttet opp til kvalitetsarbeidet i barnehagen, i tråd med min problemstilling. Vi ser det tydelig i avsnittet om ergonomi. Tekniske hjelpemidler og en pedagogikk som etterstreber autonome barn eksempelvis i påkledningssituasjoner kan føre til mindre belastninger på de ansatte, og dermed mindre sykefravær. Dette igjen fører til at barna får flere voksne på jobb, noe som har direkte konsekvenser for kvaliteten på de daglige prosessene. Et tilleggsmoment er at kjennskap til disse prosessene blant personalet kan føre til større oppslutning i bruken av hjelpemidler slik at dette blir en naturlig del av kulturen.

Informantens refleksjoner omkring de ansattes relasjoner og kommunikasjon i barnehagen, gir grobunn for diskusjoner om hvordan de ansatte må ansvarliggjøres for at de skal yte best mulig. Dette berører også vår yrkesetiske holdning, med spørsmål om det er gjennomførbart å sette sine egne behov til side for å møte organisasjonens. Vi ser at denne type ledelse fremstår som oppgaveorientert, og vil således møte utfordringer i å ivareta hver enkelts motivasjon for arbeidet ved at deres individuelle vilje blir ivaretatt. Dette er relevante betraktninger å spinne videre på.

Med større innsikt i arbeidsoppgavene som følger med HMS-ansvaret lar jeg meg overraske over at mye av dette til vanlig tilfaller styrer. Med nyervervet erfaring fra styrerpraksisen i tredje studieår vet jeg hvilket tidspress styrer kan ha i hverdagen, og jeg refererte også innledningsvis at styrer opplever lite tid til strategisk ledelse. Med tanke på alt praktisk som lar seg delegerer til annet personell, er det etter mitt syn sannsynlig og ønskelig at flere barnehager går over til en arbeidsdeling som gir styrer mulighet til selv å forme sin rolle etter organisasjonens behov.

Referanser

Arbeidsmiljøloven LOV-2005-06-17-62. (2012). Lastet ned fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beggerud, R. (2013) *HMS – Teori og praksis*. Trondheim: Akademika.

Gotvassli, K.Å. (2013a) *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K.Å. (2004) *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Gotvassli, K.Å. (2013b) *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm.

Hyrve, G. & Sataøen, S. (2006). *Samfunnsfag i førskolelærerutdanninga*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Tufte, P. A, og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo: Abstrakt Forlag

Karlsen, J.K. (1997) *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Mørreaunet S., Glaser, V., Lillemyr, O.F., og Moen, K.H. (red). (2009) *Inspirasjon og kvalitet i praksis. – med hjerte for barnehagefeltet*. Oslo: Pedagogisk forum.

NOU 2012:1 *Til barns beste*. Kunnskapsdepartementet. Hentet 22.03.2014 fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2012/nou-2012-1.html?id=669113>

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011).
Oslo: Kunnskapsdepartementet.

St.mld. nr. 24 (2012-2013) *Fremtidens barnehage*. Kunnskapsdepartementet. Hentet
14.03.2014 fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-24-20122013.html?id=720200>

St.mld. nr. 41 (2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet. Hentet
17.04.2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-41-2008-2009-.html?id=563868>

Trondheim Kommune (2014, 02.04) Barnehagedekning. Lastet ned 01.04.2014 fra
<http://www.trondheim.kommune.no/content/1117737193/Barnehagedekning>

Vedlegg 1: Oversikt over sykefravær i Trondheim kommune

Sykefravær pr tjenesteområde

Tjenesteområder

- | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------|
| 1. Skoler | 4. Sykehjem | 7. Byutvikling |
| 2. Barnehager | 5. Hjemmetjenester | 8. Kultur |
| 3. Andre Oppvekst | 6. Andre Helse | 9. Interne tjenester |

I tabellen er tjenesteområdene nummerert i henhold til ovenstående inndeling

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalt
2013	7,2%	11,5%	9,7%	HV samlet 11,4% mer.			7,9%	6,4%	6,3%	9,6%
4.kvartal	7,2%	11,9%	9,9%	HV samlet 11,5% mer.			8,0%	6,3%	6,2%	9,6%
3.kvartal	5,7%	9,8%	11,5%	HV samlet 10,3% mer.			6,8%	5,4%	7,0%	8,4%
2.kvartal	7,0%	10,9%	9,5%	HV samlet 10,5% mer.			7,3%	6,0%	5,9%	9,0%
1.kvartal	8,6%	12,5%	9,5%	HV samlet 12,1% mer.			8,8%	7,4%	6,4%	10,5%
2012	7,4%	10,8%	9,2%	HV samlet 11,2% mer.			9,0%	5,8%	6,0%	9,5%
4.kvartal	7,4%	11,8%	9,5%	HV samlet 11,8% mer.			8,7%	4,9%	5,5%	9,8%

3.kvartal	4,7%	9,7%	9,7%	HV samlet 10,2% mer.	9,2%	4,4%	6,3%	8,2%
2.kvartal	6,7%	9,6%	8,6%	HV samlet 10,0% mer.	7,8%	4,6%	5,1%	8,4%
1.kvartal	9,3%	12,2%	9,0%	HV samlet 11,6% mer.	9,9%	8,6%	6,5%	10,5%
2011	8,2%	10,9%	9,3%	HV samlet 11,8% mer.	9,1%	8,9%	6,7%	9,9%
4.kvartal	8,3%	11,1%	8,5%	HV samlet 10,9% mer.	8,8%	9,8%	6,7%	9,6%
3.kvartal	6,7%	9,0%	8,8%	HV samlet 10,1% mer.	7,2%	8,7%	6,9%	8,5%
2.kvartal	7,9%	10,2%	9,6%	HV samlet 11,3% mer.	9,2%	8,7%	7,0%	9,6%
1.kvartal	9,9%	13,1%	10,0%	HV samlet 13,7% mer.	10,6%	8,0%	5,4%	11,5%
2010	7,6%	10,8%	9,9%	HV samlet 11,6% mer.	10,5%	8,4%	7,0%	9,9%
4.kvartal	8,4%	12,4%	10,2%	HV samlet 12,1% mer.	11,3%	8,2%	5,6%	10,7%
3.kvartal	5,8%	9,0%	9,0%	HV samlet 11,2% mer.	11,2%	11,3 %	4,9%	9,0%
2.kvartal	6,9%	10,1%	9,8%	HV samlet 11,0% mer.	9,4%	7,0%	5,7%	9,1%
1.kvartal	8,6%	11,2%	10,2%	HV samlet 11,7% mer.	10,4%	7,3%	5,1%	10,1%
2009	8,7%	12,5%	9,6%	HV samlet 12,5% mer.	10,6%	7,9%	6,5%	10,7%
4.kvartal	9,4%	13,0%	10,5%	HV samlet 12,5% mer.	10,8%	8,7%	5,9%	11,0%

3.kvartal	7,6%	12,0%	8,8%	Hv samlet 12,2% mer.			10,4%	7,8%	6,9%	10,2%
2.kvartal	7,8%	11,6%	9,2%	HV samlet 12,5% mer.			9,9%	8,5%	5,9%	10,2%
1.kvartal	9,7%	13,0%	9,1%	14,5%	14,3%	10,5%	11,7%	7,6%	7,6%	11,4%
2008	8,4%	12,3%	7,9%	13,4%	14,6%	9,9%	10,9%	9,6%	8,6%	10,6%
4.kvartal	9,1%	13,4%	7,7%	13,2%	14,7%	10,0%	11,2%	11,1%	8,2%	11,0%
								%		
3.kvartal	6,7%	10,5%	7,8%	12,1%	13,3%	9,0%	10,6%	5,9%	9,1%	9,5%
2.kvartal	8,3%	11,9%	7,6%	13,7%	14,9%	9,9%	10,2%	6,3%	10,0%	10,4%
									%	
1.kvartal	9,3%	13,0%	8,5%	14,2%	15,2%	10,5%	11,2%	8,0%	10,1%	11,2%
									%	
2007	8,4%	12,6%	8,4%	13,2%	12,0%	9,7%	9,2%	7,9%	8,4%	10,1%
4.kvartal	8,9%	13,4%	8,9%	14,1%	11,9%	10,2%	9,7%	8,0%	8,3%	10,6%
3.kvartal	6,8%	12,1%	6,9%	12,7%	11,1%	8,8%	9,7%	6,5%	7,9%	9,3%
2.kvartal	7,2%	11,4%	7,7%	12,7%	12,1%	8,5%	7,9%	6,8%	7,9%	9,1%
1.kvartal	9,8%	12,2%	8,5%	12,5%	13,3%	10,1%	9,6%	7,4%	9,6%	10,6%
2006	8,8%	10,5%	9,0%	13,9%	14,8%	9,8%	9,8%	8,4%	8,0%	10,4%
4.kvartal	8,7%	11,6%	9,1%	13,7%	14,9%	10,3%	9,8%	7,1%	8,0%	10,5%

3.kvartal	7,6%	7,9%	8,4%	12,8%	13,8%	10,3%	9,4%	7,1%	8,1%	9,5%
2.kvartal	8,2%	10,0%	8,6%	13,4%	13,8%	8,3%	9,6%	8,4%	7,4%	9,7%
1.kvartal	10,4 %	11,7%	9,7%	15,7%	16,1%	10,3%	10,2%	10,2 %	9,6%	11,6%
2005	8,4%	10,1%	8,7%	13,8%	14,3%	9,5%	6,7%	7,1%	7,7%	9,7%
4.kvartal	8,5%	10,2%	8,7%	15,0%	14,2%	9,5%	7,2%	7,3%	8,4%	9,8%
3.kvartal	6,3%	8,8%	7,2%	13,6%	13,7%	9,0%	7,3%	7,4%	7,4%	8,6%
2.kvartal	8,9%	9,8%	8,8%	13,0%	14,4%	9,6%	6,1%	7,0%	7,3%	9,7%
1.kvartal	9,8%	11,5%	9,6%	13,5%	14,7%	9,9%	6,4%	6,8%	7,8%	10,6%

Vedlegg 2: Jan Atle Andersens kommunikasjonsregler

Våre kommunikasjonsregler

Jeg praktiserer diskresjon

Jeg har rett til å si NEI

Jeg snakker for meg selv

Jeg har rett til å vise følelser

Jeg er her og nå

Jeg sjekker ut tolkninger, og tror på svaret

Jeg snakker MED - ikke OM

Jeg ansvarer for meg selv og egen læring

Jeg unngår formuleringen "Jeg føler at..."

Jeg sier det jeg mener, og gjentar ikke argumenter

Jeg forteller hva jeg trenger, i stedet for å kritisere

Jeg unngår bruk av uklare "ytre kilder"

Jeg har rett til å spørre, men har ikke krav på svar

Jeg holder meg utenfor andres konflikter

Jeg har rett til å feile

Vedlegg 3: Intervjuguide

<p>Innledning Faktaspørsmål</p>	<p>Faktaspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er din rolle som HMS-ansvarlig? Hvilken rolle har styrer og hvilke oppgaver har hun? - Hvilke forvetninger har hun til deg? Både formelle og uformelle? - Hvem andre i barnehagen deltar i arbeidet? - Samarbeider dere med andre barnehager eller instanser om HMS? - Hvilke områder innen HMS gir mest synlige konsekvenser i barnehagen? - Hva prioriteres (tiltak, oppgaver og områder) og er dette det samme som du vil prioritere? - Bli HMS synliggjort for de andre ansatte, eller er dette noe ledelsen jobber med? Hvorfor eller hvorfor ikke? <p>Vil informanten fortelle om sine opplevelser med HMS-arbeidet? Hva er viktig for at dette skal fungere?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig kontra muntlig samarbeid? - Personalets erfaringer med møtevirksomhet, informasjonsflyt og samarbeid omkring temaer/krav som kommer opp. - Jobbes det målrettet med teamarbeid? Hvordan evalueres det?
<p>Utdypende samtale</p>	<p>Drøftingsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva legger du i begrepet kvalitet i barnehagesammenheng? - Hvordan kan HMS være med å bedre kvaliteten på tilbudet (til barna, foreldre, ansatte). Gjerne kom med eksempler her. Erfaringer eller fortellinger. - Eksisterer det barrierer for arbeidet? Hvilke? Hva er utfordrende? Hvordan har dette blitt løst?
<p>Tilbakeblikk</p>	<p>Oppsummere det vi har pratet om og spørre om informanten har utfyllende informasjon.</p>