

Ledelse og sykefravær

Hvordan styrer kan arbeide for å redusere og forebygge sykefravær blant sine medarbeidere

Bacheloroppgave

Førskolelærer, hovedmodellen

Organisasjon og ledelse

Av

Charlotte Schönning

Kandidatnummer: 523



Veiledere: Marit Pettersen & Anne Dagfrid Svendsen

Innhold

Kap 1 - Innledning	1
1.1 bakgrunn for prosjekt	1
1.2 Problemstilling og formål.....	1
1.3 oppgavens oppbygging.....	2
Kap.2 - Krav fra stat og kommune.....	2
2.1 Arbeidsmiljøloven	2
2.2 IA – avtalen / Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv	3
Kap. 3 Teori	4
3.1 Ledelse.....	4
3.1.1 Lederrollen	5
3.1.2 Lederen sitt ansvar	5
3.1.3 Riktig bruk av personalets ressurser/kompetanse	6
3.1.4 Samspill mellom lederen og medarbeiderne.....	7
3.2 Motivasjon.....	7
3.2.1 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer	8
3.2.2 Ressurssystem og mestring	9
3.2.3 Flytsonemodellen	9
3.3 Organisasjonskultur.....	10
3.4 Refleksjonsarbeid i organisasjonen	10
3.5 Kampanjer/tiltak for å redusere sykefraværet	11
3.5.1 Best sammen: Prosessen med å skape nærvær og redusere fravær.....	11
3.5.2 Når ergonomi og pedagogikk går hånd i hånd ”La mæ få klar det sjøl!”	12
Kap 4 - Metode	13
4.1 Innledning.....	13
4.2 Valg og begrunnelse av metode	13
4.3 Utvalg av informanter	14
4.4 Gjennomførelsen	14
4.5 Etiske betraktninger.....	15
4.6 Vurdering av metode.....	16
Kap 5 – Resultat og drøfting	17
5.1 Opplysninger om barnehagene.....	17
5.2 Nærvær framfor fravær	17
5.3 Strategier for jobbnærvær – veien til lavere sykefravær	19
5.3.1 Kommunikasjon	19

5.3.2 Samspill mellom ledelsen og medarbeiderne.....	22
5.3.3 Organisasjonskultur og holdninger	25
5.3.4 Reflekterende praksis	27
5.3.5 Motivasjon	28
5.3.6 Ergonomi og pedagogikk hånd i hånd	31
Kap 6 - Avslutning	33
Referanseliste	
Vedlegg	1
Vedlegg nr 1 - Intervjuguide	1
Vedlegg nr 2 - Utdrag fra arbeidsmiljøloven	3
Vedlegg nr 3 - Introduksjonsbrev til informantene	8
Figuroversikt	1

Kap 1 - Innledning

1.1 bakgrunn for prosjekt

Barnehagen er ikke bare en institusjon i samfunnet og et oppholdssted for barna, men også en arbeidsplass for veldig mange mennesker. Menneskene i barnehagen jobber tett sammen for å gi barna et godt barnehagetilbud av god kvalitet, og menneskene i organisasjonen blir da den viktigste ressursen. Et godt arbeidsmiljø spiller videre en rolle for de ansatte om de skal kunne gi et godt tilbud, og utfordringen blir da hvordan en på best måte kan ta vare på menneskene på arbeidsplassen. Ved å gå organisasjon og ledelse har jeg fått et innblikk i leders mange oppgaver i organisasjonen, og det å skape trivsel og arbeidsglede, samt forebygge sykefravær er en av dem. Sykefravær er et tema som er aktuelt i alle organisasjoner, og vil nok alltid være det da det har stor innvirking på arbeidsplassen og de ansatte. Et høyt sykefravær innebærer en økt arbeidsmengde og videre en belastning på de andre menneskene i organisasjonen. For organisasjonen innebærer sykefravær videre et tap i arbeidskraft som ikke alltid er like enkelt å erstatte, og kan derfor videre påvirke både kvantitet og kvalitet. Høyt sykefravær er også en stor kostnad for organisasjonen og samfunnet og i 2008 ble det utbetalt så mye som 31 milliarder i sykelønn fra NAV (NAV, s.a.). Reduksjon i sykefraværet og økt inkludering i arbeidslivet er derfor viktige temaer både for organisasjonen, de ansatte og for samfunnet.

Det finnes mange synspunkter og teorier om sykefravær, men en felles oppfatning er at et arbeidsmiljø som påfører arbeiderne helseplager kan føre til sykefravær. I arbeidet med å redusere og forebygge sykefraværet er det derfor viktig å sette fokus på faktorer bak fraværet, og ikke på selve fraværet. De organisasjonene som har lyktes med reduksjon i fraværet, har fokuset på faktorene bak, på det som fremmer og hemmer et godt arbeidsmiljø (Moen, 2003). Dette er bakgrunnen for at jeg ønsker å se nærmere på ledelse og sykefravær, og da sykefravær er et tema som både interessant og aktuelt, og noe en vil møte i arbeidslivet.

1.2 Problemstilling og formål

Gjennom tidligere arbeidserfaring har jeg forstått at barnehager generelt er en arbeidsplass med høyt fravær. Jeg synes derfor det er interessant å se på faktorer i organisasjonen som påvirker menneskene, arbeidsmiljøet og videre sykefraværet. Jeg vil på bakgrunn av det ta utgangspunkt fra leders ståsted, og få mer innsikt i hvordan styrer arbeider med redusering og forebygging blant personalet, og hva styrer kan gjøre for å fremme et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Ut fra det har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

"Hvordan kan styrer arbeide for å redusere og forebygge sykefravær blant sine medarbeidere?"

Denne problemstillingen har jeg valgt fordi dens tematikk er interessant og også veldig relevant for mitt fremtidige yrke. Dette vil være utfordringer jeg vil møte som førskolelærer og leder, og derfor vil dette være nyttig kunnskap og ta med seg videre. Siden problemstillingen er ganske vid er jeg ikke ute etter noe konkret svar, men heller en bredere innsikt i tema. For å få det har jeg gjennomgått relevant litteratur som berører ledelse og sykefravær, og knyttet det opp i mot en kvalitativ undersøkelse der jeg har foretatt tre intervju med ledere fra forskjellige barnehager. Her har jeg fått innsikt i de ulike tiltakene organisasjonene arbeider med for å forebygge sykefravær og øke nærvær, og i oppgaven vil jeg derfor belyse disse arbeidsmåter og tiltak som ledere kan dra nytte av for nettopp å forebygge og redusere fraværet.

1.3 oppgavens oppbygging

Oppgaven begynner med en innledning som redegjør for bakgrunn for valg av oppgaven, problemstilling med formål, og oppbygging. I kapittel to tar jeg for meg noen krav fra stat og kommuner som er relevante for innholdet, som arbeidsmiljøloven og IA. I kapittel tre er det videre gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Deretter kommer presentasjonen av valg av metode, informasjon om utvalg, etiske betraktninger og vurdering av metoden i kapittel 4. I kapittel fem blir dataene som er samlet drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget, og til sist kommer kapittel seks med en avslutning/oppsummering om problemstillingen har blitt besvart.

Kap.2 - Krav fra stat og kommune

2.1 Arbeidsmiljøloven

Formålet med arbeidsmiljøloven er å ivareta arbeidstakerne, og gi et trygt og godt rammeverk for arbeidstakeren sin arbeidshverdag. I arbeid med redusering og forebygging av fravær er det kapitlene 2, 3 og 4 i arbeidsmiljøloven som er relevante for å vise ulike krav til arbeidsmiljø og parter i min oppgave. Jeg vil her kort gå inn på paragrafene som er relevante. (Hele paragrafer ligger som vedlegg 2).

Kap 2 – arbeidsgivers og arbeidstakers plikter

I § 2.3 - arbeidstakers medvirkningsplikt står det at arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens HMS arbeid. Videre skal arbeidstaker si fra til arbeidsgiver når en oppdager helsefarlige forhold på jobben, si fra om det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen, samt si ifra om eller når en føler seg syk på grunn av arbeidsforholdene. Arbeidstaker skal også få medvirke i utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner ved fravær fra arbeidet på grunn av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende. I

§ 2-1. *Arbeidsgivers plikter* står det også at det er arbeidsgiver sin plikt å sørge for at bestemmelsene gitt i og i medhold av denne lov blir overholdt.

Kap 3 - Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

Kapittel 3 i loven omhandler virkemidler som en skal benytte i arbeidsmiljøarbeidet. Det er blant annet et eget krav til systematisk arbeid med helse- miljø, og sikkerhet, hvor det i § 3.1 står at arbeidsgiver skal sørge for at det utføres systematisk HMS arbeid på alle plan i virksomheten i samarbeid med arbeidstakere og tillitsvalgt. Kort sagt skal det kartlegges for farer og problemer, utarbeide planer, og det skal gjøres tiltak for å redusere risikoen og disse farene.

Bedriftshelsetjenesten sin rolle i arbeidslivet belyses også, samt arbeidsgivers sin plikt til å gjennomgå opplæring i HMS arbeid i § 3.5.

Kap 4 - krav til arbeidsmiljøet

Kapittel 4 i arbeidsmiljøloven beskriver direkte krav som må være tilstede i arbeidsmiljøet. I § 4.1 står det at arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. I § 4.2 står det videre om tilretteleggingen og utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon. Her står det blant annet at det skal legges til rette for at arbeidstaker skal få faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid, og at arbeidet skal tilrettelegges for arbeidstakers arbeidsevne og øvrige forutsetninger. Arbeidstaker skal også få mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar, samt få mulighet til variasjon og se sammenheng mellom enkeltoppgaver. Arbeidstaker må også få tilstrekkelig informasjon og opplæring slik en er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon. Videre i § 4.6 om særlig tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne står det at arbeidsgiver så langt så mulig skal iverksette nødvendige tiltak or at arbeidstaker skal kunne beholde eller få passende arbeid. Arbeidstaker skal fortrinnsvis gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet eller arbeidstiden. Arbeidsgiver skal også med arbeidstaker utarbeide oppfølgingsplan så tidlig så mulig, inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne, og aktuelle tiltak i arbeidsgivers regi og videre oppfølging (Arbeidsmiljøloven, 2005)

2.2 IA – avtalen / Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv

IA er forkortelsen for ”et inkluderende arbeidsliv” og stammer fra Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Avtalen er et samarbeid mellom regjeringen, arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) og andre offentlige instanser, og samarbeidet er et virkemiddel for å oppnå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø og inkluderingspolitikken. Gjennom

samarbeidet skal de ulike partene aktivt bidra til at den enkelte arbeidsplass kan delta i et forpliktende løft for å nå de felles målene. Hovedmålet er å få et mer inkluderende arbeidsliv, gjennom reduksjon i sykefravær og uføretrygd, og at den enkeltes ressurs og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid, til det beste både for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet. IA- avtalen ble fornyet i mars 2010 med varighet til 31. desember 2013 og denne avtalen erstatter Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv fra 14. desember 2005 med tillegg av 6. juni 2006, 6. november 2006 og 15. mai 2007. En del av denne nye avtalen går ut på tettere og tidligere oppfølging av sykemeldte for å få dem raskere tilbake til arbeidslivet og bli værende der. Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet og gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement og systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. IA-avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Videre har de tre delmålene på nasjonalt nivå blitt videreført, og for å oppnå målene vektlegges i større grad enn i de tidligere avtalene det systematiske forebyggende HMS arbeidet virksomhetene. De tre delmålene er:

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år) (Regjeringen 2010).

Kap. 3 Teori

3.1 Ledelse

Når Jacobsen og Thorsvik skal definere ledelse tar de utgangspunkt i at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd. "Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet" (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.381). Videre sier de at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

1. ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer

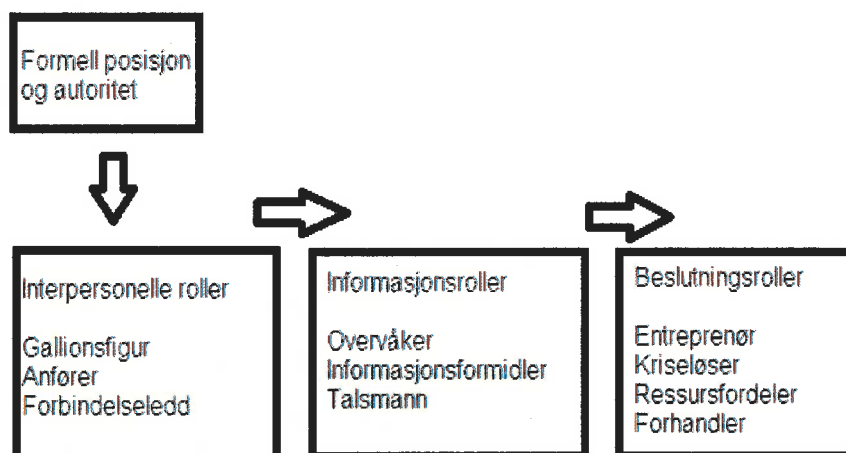
2. ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
3. ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

Jacobsen og Thorsvik sier denne definisjonen er uavhengig om en er i en formell lederposisjon eller ikke, og at ledelse er noe som utøves, og dermed også kan utøves av personer som ikke er i lederstillinger (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.382)

3.1.1 Lederrollen

Lederrolleteorier knyttets til lederposisjoner, da det forventet at personer i lederposisjoner også utøver ledelse. Jacobsen og Thorsvik sier derfor at en lederrolle vil bestå av to delvis overlappende elementer. Det første er mønsteret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser, og de andre er de forventinger andre har til lederens atferd. Videre kan det også være uklart hva en leder forventes å gjøre som beskrives som rolleklarhet. En sentral retning innenfor lederteori er derfor å avklare hvilke roller en leder har (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.385). Henry Mintzberg har her laget en av de mest refererte klassifiseringene av ulike roller:

Figur 1: Henry Mintzbergs - lederroller



Denne figuren av Henry Mintzberg som er beskrevet i Jacobsen og Thorsvik, viser til at de ti rollene som er beskrevet til sammen utgjør en integrert helhet av roller. I korte trekk er interpersonelle

roller kontakt med andre mennesker, og om hvordan lederen fremstår som et symbol inne og utenfor organisasjonen. Informasjonsroller går ut på lederens måte å motta, formidle og behandle informasjonen på. Så har vi beslutningsrollene som tilsier at topplederen er sentral i enhver beslutningssituasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.386). Gotvassli sier videre lederskap er betinget av hvordan leder utfører de ulike rollene, og sammenhengen imellom. Det vil også være variert hvor mye tid lederne bruker på hver av disse rollene, da det avhenger av hva som karakteriserer organisasjonen, medarbeiderne og omgivelsene (Gotvassli, 2006, s.389).

3.1.2 Lederen sitt ansvar

Det blir stilt ulike oppgaver og krav til lederen, og her vil jeg se nærmere på ulike krav til lederrollene i barnehagen. I barnehageloven står det i § 17. *Styrer*, at barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Det står også at barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som førskolelærer eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og

pedagogisk kompetanse (Barnehageloven, 2008, § 17). Videre sier Rammeplanen at styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. De er videre også ansvarlige for å veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Rammeplanen, 2011, s.21)

Kari Hoås Moen skriver også i *styring og samarbeid i barnehagesektoren* at det er styrer som har det overordnede ansvaret for kvaliteten på innholdet i den pedagogiske virksomheten, og at barnehagestyrene selv trenger kompetanse innen førskolepedagogikk, organisasjon og ledelse, samt økonomiske og juridiske temaer. Hoås Moen sier at denne kompetansen er viktig for å kunne lede, utvikle og ta et overordnet ansvar for barnehagen som en pedagogisk virksomhet med høy kvalitet (Moen, 2006, s.134). Hun sier også at styrer skal være inspirator og sikre medarbeiderne utfordringer og utviklingsmuligheter, og at det kan innebære kartlegging av kompetansebehovene og lede arbeidet med å lage utviklingsplan for personalet (Moen, 2006, s.170) Meyer sier videre at lederen har et hovedansvar og må skape forutsetninger for at personalet samarbeider om å realisere mål i samsvar med barnehagens intensjoner. Lederen må også gjennom sitt engasjement være et godt forbilde og ha en anerkjennende holdning i møte med andre mennesker og sørge for å etablere og videreutvikle et fagmiljø som får betydning for barn og medarbeidere på et personlig og faglig plan (Meyer, 2005, s.41) Fløistad sier i Meyer at å lede en organisasjon er som å lede holdninger, og at lederen må synliggjøre verdier ved selv å være trofast mot de idealene, holdningene og intensjonene barnehagen ønsker å stå for (Meyer, 2005, s.41).

3.1.3 Riktig bruk av personalets ressurser/kompetanse

En annen viktig lederoppgave er å tilpasse arbeidsoppgavene til de ansattes forutsetninger og på den måten skape en "flytsone" (Moen, 2006, s.170). Gotvassli sier at lederen er ansvarlig for å gi medarbeiderne sine mulighet for læring og utvikling, og det blir da en viktig egenskap som leder å kjenne sine medarbeidere og kompetansen de besitter (Gotvassli, 2006, s.96). Kompetansen til personalet har liten verdi dersom den ikke blir brukt eller utnyttet i forhold til aktuelle arbeidsoppgaver og mål. Det blir derfor viktig å kjenne til de faktorene som påvirker bruk av kompetanse, for å kunne utnytte og videreutvikle den kompetansen personalet har (Larsen & Slåtten, 2010, s 214). Personalet skal oppleve følelsen av å være kompetent og kunne mestre sine arbeidsoppgaver, og i en god barnehage stemmer arbeidskravene med medarbeiderens kompetanse. Når det stemmer vil vi oppleve at det vi jobber med er viktig, det blir også en glede og jobbe og engasjere seg. Både leder og medarbeider vil derfor ha stort utbytte om arbeidsoppgave og barnehagens mål så klare som mulig, og når det er klart oppnå målrettet kompetanseutvikling. Ressursene blir videre utnyttet riktig og det samsvarer med den enkeltes mål

og barnehagens mål. Gotvassli peker også på at det er viktig å dra nytte av hverandres kompetanse (Gotvassli, 2004, s.80). Flytsonemodellen til Csikszentmihalyi som jeg kommer mer innpå senere får frem poenget med å tilpasse arbeidsoppgaver til arbeiderens modenhet for oppgaven. Det å tilrettelegge arbeidsoppgavene etter arbeiderens modenhet vil gi følelse av mestring, gi videre motivasjon, trygghet, og utgangspunkt for trivsel. Ved å kjenne til personalets kompetanse blir det enklere både med delegering av arbeidsoppgaver og for videre jobbing med kompetanseutvikling blant personalet.

3.1.4 Samspill mellom lederen og medarbeiderne

For at barnehagen skal på best mulig måte nå sine mål, er det viktig at det utvikles et godt samspill mellom ledelsen og personalet. Hyrve og Satøen sier at det er samspillet i organisasjonen som skaper og utvikler det sosiale systemet, og godt personalsamarbeid er viktig. Gotvassli sier videre at god samarbeid ikke kan instruksfestes, men at det må vokse frem som et resultat av en prosess som foregår i arbeidsgruppen (Gotvassli, 2004, s.159) Menneskene i organisasjonen er det viktigste virkemiddelet for å kunne realisere virksomhetens mål (Hyrve & Sataøen, 2006, s.195). Fløistad i Meyer sier også evnen til å omgås hverandre i barnehagen er avgjørende for et læringsmiljø, og at leder skal samle menneskene om en virksomhets ide og skape interesse, innsatsvilje, trivsel og glede (Meyer, 2005, s.44). Heyerdahl i Meyer (2005) sier her å ha en felles verdimesig forankring og arbeide mot felles mål er grunnlag for godt samspill og samarbeid. Videre sier Heyerdahl at det dreier seg om holdninger og samarbeidsbehov og om at alle er kjent med og stiller seg bak holdninger og verdier personalet er blitt enige om. Uansett om de er formulert som regler eller utalte forventinger, er de en hjelp for ønskede verdier og et fundament for samspillet og arbeidet. Meyer selv sier videre at det er styrer skaper forutsetning for samarbeidsprosesser ved sin evne til å samle medarbeiderne om en visjon og vise vilje til å realisere den. Lederen har også et særlig ansvar for å holde verdibaserte drøftinger levende, og visjoner, mål og verdier er temaer som diskuteres (Meyer, 2005, s 154.) Videre snakker Meyer om medarbeidersamtaler, som er et supplement til den daglige kontakten lederen og medarbeideren har. Denne samtalen er planlagt, og hensikten er å bruke tid til å reflektere over og vurdere mål som er satt for arbeidet. Gjennom samspill og samtaler med medarbeiderne får lederen også fanget opp medarbeidernes samlede ressurser og evner (Meyer, 2005, s.157)

3.2 Motivasjon

Motivasjon er den grunnleggende faktoren for læring, og hvordan mennesker utfører sin jobb og handler som de gjør i det daglige. Det er derfor viktig at leder vet hvordan motivasjon fungerer og kjenner personalet sitt og hvordan en kan motivere den enkelte. Lillemyr definerer motivasjon på

denne måten: ”Motivasjon er mobilisering av energi og retning til å skape interesse og utvikle engasjement og lyst til å investere av seg selv i bestemte aktiviteter og handlinger” (Lillemyr 2007, s.29) I likhet med Lillemyr omtaler Gotvassli også ”energi” i sin forklaring, og sier at en styrer som påvirker motivasjonen til sine medarbeidere, frigjør energi fra dem, og at medarbeideren vil da bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven. Videre sier Gotvassli at motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling, og at motivere vil da si å frigjøre krefter og energi hos medarbeidere (Gotvassli, 2006, s.134.)

3.2.1 Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

En av de mest kjente trivsels- og motivasjonsundersøkelser ble foretatt av Herzberg i 1957, og med sin undersøkelse har han utdypet noe av det Maslow fikk frem i sin behovspyramide. Herzbergs undersøkelse gikk ut på å intervjuet et stort antall arbeidere og be dem om å beskrive hva som gjorde dem tilfreds og utilfreds med arbeidet. I svarene gikk det igjen at arbeiderne hadde en gruppe med positive faktorer som ga trivsel, og en med negative faktorer som skapte vantrivsel. Herzberg fant videre ut at samme faktor kunne både gi trivsel og vantrivsel, ettersom faktoren ble tilfredstilt eller ikke. På grunnlag av intervjuene slo Herzberg fast på at det bare er bestemte faktorer som skaper tilfredshet og bidrar til økt motivasjon i arbeidet, og disse kaller han motivasjonsfaktorer. Videre sier han at den eneste måten å motivere en medarbeider er å gi arbeid som både gir ansvar og utfordringer. På den andre siden er det faktorer knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd som også må være tilfredstilt før motivasjon oppstår. Disse kalles hygiene- eller trivselsfaktorer (Gotvassli, 2006, s.136).

Figur 2: Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer

Blant trivselsfaktorene mener Herzberg at en vil kunne finne de viktigste årsakene til



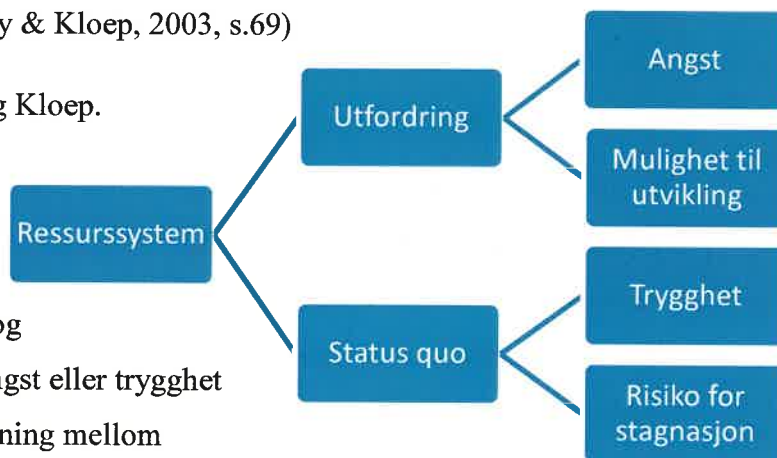
misnøye og utilfredshet i jobben. Blir faktorene tilfredstilt kan de fjerne utilfredsheten, men antakeligvis ikke motivere til ekstra innsats. Da må motivasjonsfaktorene også være tilstede. Den lærdomen vi kan ta ut i fra Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer er at vi har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i arbeidet vårt, samt et behov for utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering. Videre hvorvidt denne trangen til utvikling blir utløst og

stimulert, vil avhenge av arbeidet, innholdet og hvordan det er utformet. Gotvassli sier at det vi trenger og våre medarbeidere trenger er et arbeid som kaller, og som tar i bruk de mulighetene som er i oss (Gotvassli, 2006, s.137).

3.2.2 Ressurssystem og mestring

Mestringsmodellen til Hendry og Kloep er en modell som bygger på tradisjonelle og nyere utviklingsteorier, og er en enklere måte å betrakte menneskets utvikling på. I modellen undersøkes det på overganger og forandringer som utsetter individet for utfordringer og risiko gjennom livsløpet, hva som skjer når ressurssystemet møter utfordringer og status quo og hvordan man skaper utviklingsprosess. For å skape trygghet må de være en nær tilpasning av ressurser og utfordringer. Ressurssystemet er det repertoaret av ressurser en person har, og er et åpent system med et bredt spekter av ressurser som virker inn på hverandre. Disse ressursene kan variere, noen kan dukke opp og noen kan forsvinne (Hendry & Kloep, 2003, s.69)

Figur 3: utvikling og stagnasjon av Hendry og Kloep.



Hendry og Kloep peker på viktigheten med

en tilpasning mellom ressurser og oppgaver, og

at det er denne tilpasningen som forårsaker angst eller trygghet

(Hendry & Kloep, 2003, s.78). ”En nær tilpasning mellom

potensielle ressurser og potensielle utfordringer er helt avgjørende for opplevelse av trygghet og

for utviklingsprosessen” (Henry & Kloep, 2003, s.80) Hver gang ressurser blir forsterket eller

tilført systemet skjer en utvikling, mens i perioder en ikke oppnår nye ressurser oppstår det en

utviklingsstagnasjon. Blir ressursene stadig svekket på grunn av for store utfordringer eller fordi

individet ikke har de potensielle ressursene til utfordringen, kan det føre til utviklingsmessig

forfall (Hendry & Kloep, 2003, s.82) Det er derfor viktig å fokusere på at personalet skal oppleve

mestring og gi dem utfordringer hvor en vet at deres ferdighetsnivå strekker til. ”Når en persons

ferdighetsnivå passer fullkomment til oppgavens utfordringsnivå, kan det på en annen side føre til

følelsen av ”flow” eller flyt” (Hendry & Kloep, 2003, s.79)

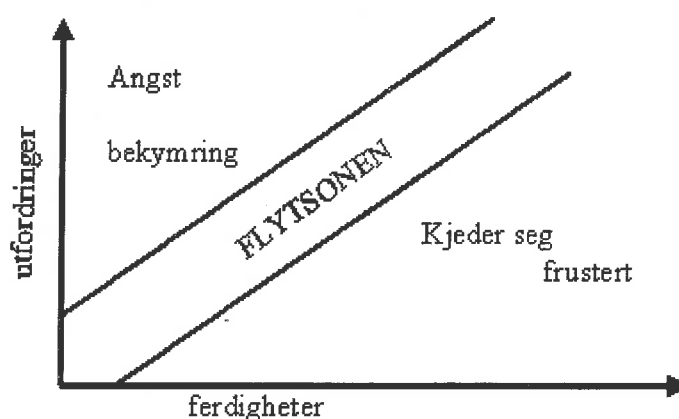
3.2.3 Flytsonemodellen

God situasjonsbetinget ledelse tar hensyn til sine medarbeideres kompetanse, og sørger for at det blir samsvar mellom medarbeiderens ferdigheter og de utfordringene den vedkommende møter.

Dette er aktuelt i barnehagen da der er en rekke utfordringer som krever ulike ferdigheter hos de ansatte (Gotvassli, 2006, s.84). Psykologen Csikszentmihalyi har utviklet flytsonemodellen, og

sentrale begreper hos han er utfordringer og ferdigheter. Han mener at mennesket fungerer best når det er balanse mellom ferdighetene vi har, og de utfordringer vi blir stilt ovenfor. Han sier det er når denne balansen er til stede at vi befinner oss i flytsonen. Stiller oppgaven for store utfordringer kan det føre til bekymring og angst. Likeledes om ferdighetene er for store i forhold til utfordringene vil det oppleves kjedsomhet og frustrasjon. For at lederen skal tilpasse sin lederstil er det derfor hensiktsmessig kjenne til sine medarbeidere for å utnytte deres kompetanse maksimalt og brakt dem i flytsonen (Gotvassli, 2006, s.86).

Figur 4: Flytsonemodellen til Csikszentmihalyi



3.3 Organisasjonskultur

I Jacobsen og Thorsvik står det at det som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra andre kulturer og kulturelle prosesser er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonmessig sammenheng. Et kjennetegn ved de fleste definisjoner er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.120). Kaufmann og Kaufmann har også en definisjon som kort og greit sier at organisasjonskultur er ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266). Videre i organisasjonskultur legges det vekt på et system av felles verdier, symboler og meninger. Dette mønsteret av felles oppfatninger og verdier gir mening til de ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik nevner tre forhold som påvirker organisasjonskulturen. Nasjonal kultur i landet hvor organisasjonen virker, ledere som arbeider aktivt for å utvikle kultur og hva som kjennetegner markedet organisasjonen er en del av (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.133). Ledere har en viktig rolle når det gjelder å skape en organisasjonskultur, og det kan være med å hjelpe bedriften i rekrutteringsprosessen, da ved å skape en kultur også skaper et bilde av hvem man er. Når organisasjonen klarer å skape en felles organisasjonskultur, betyr det at de ansatte forstår helheten, og kan beskrive hvordan de som medlemmer av organisasjon inngår i en større sammenheng for å realisere overordnede organisasjonsmessige mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.135).

3.4 Refleksjonsarbeid i organisasjonen

Refleksjon kommer fra det latinske ordet reflecto, der re betyr å se tilbake på noe og flecto betyr å tøyse, vende eller belyse noe fra ulike synsvinkler. Meyer sier refleksjon kan være nyttig til å dvele

ved erfaringer, kunne se på dem med et fornyet blik som motsats til å videreføre et bestemt handlingsmønster. Videre sier hun at å forholde seg reflekterende innebærer en evne til å skrive fokus, forflytte perspektivet fra det som skjer her og nå, og til å tenke over hva som er grunnlaget for det en gjør, hvilke verdier som styrer egne handlinger (Meyer, 2005, s.100). Kari Pape sier i boken fra plan til praksis at det er helt nødvendig at barnehagene i større grad retter søkelyset mot sin egen praksis. Dokumentasjon av arbeid og refleksjon rundt arbeidet og egen praksis er en god måte å tilnærme seg denne utfordringen. Det er derfor viktig at den enkelte barnehage systematiserer dette arbeidet og har en kritisk og reflekterende praksis, der alle får komme med sine synspunkter og faglige diskusjoner oppstår (Pape, 2009, s.97). Ved å drøfte og reflektere rundt hverdagshendelser får vi øvd vår handlingsrefleksjon og refleksjonen, og dette gjør oss bedre rustet til å gjøre en god jobb sier Pape. Hun sier videre at praksisfortellinger er gode utgangspunkt for refleksjon og gode samtaler (Pape, 2009, s.107). Meyer snakker også om refleksjon rundt praksisfortellinger og sier at hensikten med praksisfortellinger er å rette søkelyset mot erfaringer barna og personalet gjør seg, som verken er planlagt eller tilsiktet, men som får betydning for deres selvfølelse og integritet. Videre sier hun at den får betydning for relasjonen mellom personalet, og gjennom å fortelle praksisfortellinger kan vi lære om oss selv og andre (Meyer, 2005, s.102). Praksisfortellinger har i dag blitt en mye brukt arbeidsmåte, og den er også nyttig for å utvikle persongruppens samlede pedagogiske kompetanse (Meyer, 2005, s.105) Rammeplanen sier også at personalet som rollemodeller har et særlig ansvar at barnehagens verdigrunnlag etterleves i praksis, og at refleksjoner over egne verdier og handlinger skal inngå i personalets pedagogiske drøftinger (Rammeplanen, 2011, s.12).

3.5 Kampanjer/tiltak for å redusere sykefraværet

Sykefraværet blant ansatte i barnehagen er tradisjonelt høyt, men nå satses det fra flere hold på informasjon og kampanjer for å redusere sykefraværet – eller snarere: for å øke nærværet i barnehagen. Her er det videre laget to hefter, ”Best sammen” og ”La mæ klar det sjøl!” som skal inspirere og hjelpe barnehager i arbeidet med nærvær og reduisering av fravær.

3.5.1 Best sammen: Prosessen med å skape nærvær og redusere fravær

I 2010 kom heftet ”Best sammen om å redusere sykefraværet i kommunal sektor”. På bakgrunn av høy brukertilfredshet, medarbeidertilfredshet og at sykefraværet er generelt høyt i barnehagen ble det gjort en videreføring av heftet som rettet seg direkte mot barnehagesektoren. Dette heftet ”Best sammen om å øke nærværet i barnehager” er utgitt i et samarbeid mellom Unio, LO Kommune, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund seksjon kommune (YS-K), og Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS). Partene i kommunal sektor ønsker med dette heftet å gi praktiske tips og veiledning om hvordan de ansatte i barnehagene sammen kan skape et godt

arbeidsmiljø, med særlig vekt på arbeidsmiljø som forebyggende faktor. Når ansatte trives vil dette bidra til at barna og foreldrene opplever å ha et godt barnehage tilbud. Arbeidet for å styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet er viktige faktorer for å nå IA-avtalens overordnede mål. Partene er enige om at det er viktig å arbeide systematisk for å oppnå et inkluderende arbeidsliv ("Best sammen", 2011)

3.5.2 Når ergonomi og pedagogikk går hånd i hånd "La mæ få klar det sjøl!"

"La mæ få klar det sjøl!" er utgitt av Arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune. Det spesielle ved dette heftet er at det vektlegger hvordan barnehageansatte kan lære barna til å bli selvhjulpne i større grad, med en tilsvarende lettere ergonomisk arbeidssituasjon for de ansatte. Heftet har da også undertittelen "Når pedagogikk og ergonomi går hånd i hånd". Heftet skal gi tips og råd til gode og helsefremmende vaner, samt gi barna muligheten til å øve i å klare seg selv. Ved å sette fokus på barnas motoriske utvikling å la dem utføre flest mulige oppgaver selv vil det dermed oppstå en vinn – vinn situasjon.

- Du styrker barnas utvikling
- Du som medarbeider oppnår å være en god veileder og motivator for barna.
- Du fremmer din egen helse og fritar deg selv for mange uheldige arbeidsbelastninger.

Det er arbeidsgiveren som har hovedansvaret for at arbeidsmiljøet er bra, og at personalet ikke sliter seg ut, men personalet har også selv et ansvar. Det er helsen som står på spill, så ved å tenke over vaner i hverdagen har en mye å vinne på det. La mæ klar det sjøl handler derfor om hva en som ansatt selv kan gjøre på arbeidsplassen for å endre vaner og skape en mer helsefremmende arbeidsplass. Ergonomipyramiden er blant annet med å gi gode vaner, redusere belastningsskader, samt se læringsutbytte for barna i situasjonen. I pyramiden skal en gjøre mest av det som ligger på bunnen, og minst av det som ligger på toppen. Dette krever tid og tålmodighet hos personalet men den langsiktige gevinsten er at de ansatte ikke slites ut og dermed får bedre helse (Arbeidsmiljøenheten, 2010)

Figur 5: Ergonomipyramiden



Kap 4 - Metode

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg si noe om hvilken metode jeg har valgt for å få et godt nok datagrunnlag til å besvare problemstillingen min. Her vil jeg først gi et lite innblikk i kvalitative og kvantitative metoder, og deretter hvilken metode jeg har valgt med begrunnelse. Videre vil jeg si litt om kvalitative intervju, utvalg av informanter og selve gjennomførelsen. Jeg tar også for meg etiske hensyn i forskningsprosessen, og til slutt en vurdering av metodevalget og hvordan jeg synes det har gått.

4.2 Valg og begrunnelse av metode

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) forklarer metode som det å følge en gitt vei til det gitte mål. Det handler om empirisk forskning og prosessen rundt det å innhente, analysere og tolke data om virkeligheten for å tilegne samfunnet ny kunnskap. Det finnes flere metoder å foreta en studie på, og det største skille som dukker opp i den samfunnsvitenskapelige metodelæren er mellom kvalitativ og kvantitativ forskning (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s.31). For å finne den metoden som var best egnet for min undersøkelse har jeg måtte sett nærmere på de ulike metodene. Kvalitativ og kvantitativ metode er metoder for innhenting av opplysninger om et fenomen man ønsker å undersøke. Forenklet kan en si at kvalitativ metode forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene, mens en i kvantitativ metode forholder seg til data gjennom kategoriserte fenomener, og vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Ønsker man å gjøre en undersøkelse der man går i dybden er det kvalitativ metode, men vist man ønsker å gjøre en undersøkelse der formålet er å gjøre en bred, representativ analyse er det kvantitativ metode. Valg av metode bestemmes av problemstillingen og formålet med undersøkelsen, men kan også preges av ressurser som tid da det setter begrensinger for hva som er mulig å gjennomføre (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s.99).

For å få et godt nok datagrunnlag til å drøfte min problemstilling har jeg valgt kvalitativ metode, dette fordi det her er lettere å gå dypere inn i problemstillingen og fenomenet en ønsker å undersøke. Innsamling av kvalitativ data kjennetegnes ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet, og skjer som oftest gjennom intervjuer eller observasjon. Til min problemstilling synes jeg innsamling av data gjennom intervju egnet seg best da en kommer nærmere informantene, og vil lettere få frem meninger, opplevelse og erfaringer. I en kvantitativ undersøkelse hadde det ikke vært så lett å få en detaljert beskrivelse om arbeidet til styrer, og en får heller ikke mulighet til å spørre direkte, stille oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål, noe man har mulighet til gjennom intervju. Kvalme og Brinkman i Johannesen, Tufte & Christoffersen karakteriserer det

kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og at hensikten er å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s.136). Siden jeg også visste lite om problemstillingen min fra før synes jeg også kvalitativ metode var et bedre valg en kvantitativ, da kvalitativ metode er best egnet der vi vet lite om det temaet vi har bestemt oss for å undersøke eller problemstillingen er uklar (Jacobsen, 2000, s.118).

4.3 Utvalg av informanter

Siden jeg ønsket å snakke med styrere/daglige ledere om hvordan de arbeider med forebygging og redusering av fravær, ønsket jeg kontakt med barnehager som spesielt jobbet rundt dette. Grunnen til at jeg ville intervjuere styrer/daglig leder er at jeg antok at de ville ha erfaringer, meninger og oppfatninger om sykefraværet generelt samt god kjennskap til og forståelse av sine arbeidsplasser. Etter en telefonsamtale med kommunen fikk jeg tips om barnehager som var aktuelle, og jeg tok videre kontakt og sendte introduksjonsbrev til de ønskede barnehagene (Vedlegg 3). Jeg bestemte meg for å ha tre til fire informanter til min datainnsamling hvor varighetene skulle ligge på 30-45 minutter. Etter gjennomførelsen av den tredje informanten følte jeg at jeg fikk mye informasjon, mye likt, og ikke så mye nytt. Derfor bestemte jeg meg for at tre informanter var nok. Når jeg gjorde utvalget valgte jeg også å ta informanter både fra private og kommunale barnehager, og bevisst hvor en hadde lavt og de andre middels høyt sykefravær. Den med lavt fravær valgte jeg også bevisst fordi jeg synes det var interessant at de har jobbet en del med ”Best sammen” og ”æ vil klar det sjøl” som er tiltak i arbeidet for et helsefremmende arbeidsmiljø og forebygging av sykefravær. Så ettersom jeg hadde satt meg noen kriterier for hvilke barnehager som skulle være med i studien min, gjorde jeg i utvelgelsen av informanter et strategisk utvalg. Dalland sier strategisk utvalg betyr at en velger de personene en tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet vi er ute etter (Dalland, 2000, s.79).

4.4 Gjennomførelsen

Ved gjennomføring av kvalitative intervju kan en bestemme seg for graden av struktur på forhånd. Her finnes det ustrukturerte intervju, strukturerte intervju eller semistrukturert intervju som jeg har valgt å ta i bruk. Semistrukturert eller et delvis strukturert intervju benyttes det en intervjuguide som utgangspunkt, her kan spørsmål, tema og rekkefølge varieres i hvert intervju (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s.137). Jeg synes denne formen for intervju passet best, da en intervjuguide kan være til hjelp å belyse flere viktige temaer og deltemaer til den overordnede problemstillingen. Underpunkter og tilleggsspørsmål gjør det også mulig å få utdypet disse forskjellige temaene og på den måten få en dekket og bredere informasjon rundt forskningsområdet. Intervjuguiden bestemte jeg meg for å sende til informantene på forhånd, slik de var klar over omfanget og mer forberedt på hva jeg var ute etter. I intervjuguiden hadde jeg

introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål og videre kjernen i intervjuguiden som er nøkkelspørsmål. Vi begynte derfor med tanker rundt begrepet sykefravær, og videre om hvordan sykefraværet var på ”denne” organisasjonen før jeg begynte på nøkkelspørsmålene. Dette synes jeg fungerte bra, og var en fin måte å starte intervjuet på. Gjennom intervjuene prøvde jeg å tenke over min holdning som intervjuer og ”mottaker” i samtaler, og jeg synes det var viktig å gi informantene følelsen av at det de sa viktig og ikke ”feil” (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s.141). På bakgrunn av en stor intervjuguide med mange spørsmål opplevde jeg at det ble litt repetisjon i mitt første intervju. I det tilfelle hoppet vi bare over til neste spørsmål, og jeg informerte informantene på mine neste intervju at noen av spørsmålene kunne skape repetisjon i intervjuet. På den måten ble det mindre repetisjon på mine neste intervju. Alle intervjuene ble gjennomført på informantene sine arbeidsplasser, og vi fulgte tiden vi hadde satt av til intervjuet. For å kunne analysere og bearbeide datainnsamlingen dokumenterte jeg intervjuene ved å bruke båndopptaker lånt av skolen i tillegg til å skrive notater. Dette synes jeg fungerte bra.

4.5 Etiske betraktninger

Gjennom forskningsprosessen og i kontakten med andre mennesker vil det hele tiden være viktig med et etisk hensyn å gjøre etiske vurderinger. I min undersøkelse vil det være i forhold til min rolle som intervjuer og de aktuelle intervjupersonene. Med utgangspunkt i Jacobsen (2000) om etiske aspekter, mener jeg at jeg har ivaretatt de tre faktorene han peker på som de tre grunnleggende krav i forholdet mellom forsker og respondent.

1. Informert samtykke: Her ble informantene spurt om å delta og fikk selv mulighet til å velge dette. De ble også informert om tema for undersøkelsen og hvordan den ville foregå i forkant av intervjuene.
2. Krav på privatliv: Med bare tre informanter blir det ekstra viktig å ivareta deres anonymitet slik at ikke de kan identifiseres i datamaterialet. Dette opplyste jeg om i kontaktfasen, og forsikret dem om at alt blir konfidensielt og anonymisert.
3. Krav på å bli gjengitt korrekt: Alle intervjuene har jeg transkribert og gjengitt korrekt, og jeg opplyste om at lydbandopptak ville bli slettet etterpå (Jacobsen, 2000, s.393).

Når jeg utarbeidet intervjuguiden var jeg forsiktig med formulering av spørsmålene, da spørsmål rundt sykefravær kan bli personlig. Om jeg hadde startet intervjuet med å informere om at barnehagen er trukket ut nettopp på grunn av deres høye tall på fraværstatistikken, er jeg redd at informanten straks ville kommet i en forsvarsposisjon noe jeg ikke ønsket. Jeg valgte derfor å starte intervjuene med å spørre generelt hva de tenker om sykefravær i barnehager og videre hvordan de synes det var på deres barnehage. På den måten var opp til dem å fortelle det de følte

seg komfortable med. Mest sannsynlig hadde barnehagene selv en anelse om hvor de ligger på fraværstatistikken, og kanskje hadde sine tanker om hvorfor nettopp de er trukket ut, men jeg ville unngå å fremheve deres fravær.

4.6 Vurdering av metode

For å finne ut om det er kvalitet i forskningsopplegget forholder vi oss til ulike begreper. Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet, mens Yin bruker disse begrepene også for gyldigheten til kvalitative data. Guba og Lincoln mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes enn i kvantitative undersøkelser og opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Metodebokforfatterne Johannesen, Tufte og Christoffersen har et mer nyansert syn på dette, og mener at ved kvalitative studier er det ikke enten – eller, men både-og. Videre sier de at noen ganger kan både reliabilitet og validitet være relevant i kvalitative studier, men andre ganger må vurderes fra andre kriterier (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.229).

Reliabilitet knytter seg til datainnsamlingen i forskningen, hvilke data som kan brukes hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. I kvalitativ forskning blir derfor reliabiliteten sett på som lav da det ikke blir brukt strukturerte datainnsamlingsteknikker, og at det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Det er også vanskelig for forskeren å kopiere en annen forskers kvalitative forskning, og i kvalitative intervju bruker en seg selv som instrument, og med ulik erfaringsbakgrunn kan datainnsamlingen tolkes ulikt (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.229). Validitet i kvalitative undersøkelser går ut på i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på riktig måte reflekter formålet med studier og representerer virkeligheten. Guba og Lincoln viser her til to teknikker som kan øke sannsynligheten for validitet. Det første er vedvarende observasjon, som vil si at forskeren har hatt tid å ha blitt kjent med felten, slik en kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Så har vi metodetriangulering som vil si at forskeren bruker ulike metoder i felten, som både observasjon og intervju (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.230).

Om jeg skal vurdere metodevalget mitt synes jeg det er validitet i resultatene mine da jeg har hatt en omfattende intervjuguide, og at en i kvalitative intervju har muligheten til å stille ekstra spørsmål om det er noe som er uklart. Den ene barnehagen er jeg også kjent med fra før som Guba og Lincoln i Johannesen, Tufte & Christoffersen sier kan styrke datainnsamlingens validitet. Jeg har også i mine intervjuer brukt en felles intervjuguide, slik at jeg skulle berøre de samme temaene for alle mine informanter. Videre har jeg vært oppmerksom på at jeg ikke skulle påvirke svarene, slik at tilbakemeldingene jeg fikk i størst mulig grad er informantenes egne tanker uten ledende

spørsmål fra min side. Ved å høre gjennom intervjuene og være kritisk til måten jeg stilte spørsmålene på, spesielt om jeg i noen grad kunne påvirke informantene sine svar, har jeg prøvd å ivareta at min forståelse og mening ikke har påvirket resultatene i vesentlig grad. Reliabiliteten i forhold til transkripsjon av data har jeg også ivaretatt ved at alt ble tatt opp på båndopptaker og skrevet ned ordrett. Jeg har også lest gjennom den skriftlige datainnsamlingen flere ganger for å kvalitetssikre opplysningene og vurdere om det er viktige moment jeg har utelatt eller feiltolket. Ved å velge en kvalitativ metode har jeg kun hatt mulighet til å intervjuet et fåtall respondenter, og med et utgangspunkt i bare tre barnehager gjør at jeg må være forsiktig med å generalisere. Jeg tror likevel at funnene mine kan være beskrivende og at folk vil kjenne seg igjen. Som jeg sier innledningsvis i oppgaven er jeg ikke ute etter et noe fasit svar på problemstillingen min, men heller en bredere innsikt i temaet som jeg synes jeg har fått. Barnehagene jeg intervjuet var godt inneforstått med temaet mitt, og jeg synes jeg fikk mye relevant og nyttig informasjon. Avslutningsvis synes jeg derfor at mitt valg av metode har vært hensiktsmessig, og jeg har fått svar som har gitt meg god innsikt i problemstillingen.

Kap 5 – Resultat og drøfting

5.1 Opplysninger om barnehagene

Barnehage 1: Hadde først en del fravær, men gikk ned til å ha lavt fravær de siste årene på grunn av høyt fokus på HMS/IA- arbeid. I deres HMS- arbeid arbeider de også med prosjektet ergonomi og pedagogikk hånd i hånd. Fokus er at de ansatte skal lære barna å bli mer selvhjulpne, og på den måten sette seg selv i en lettere ergonomisk arbeidssituasjon.

Barnehage 2: Denne barnehagen har også gått fra høyt til lavt fravær, og er opptatt av fokus på HMS og IA arbeid. Denne barnehagen har blant annet arbeidet med prosjekter for nærvær, derav ”best sammen, om å øke nærværet i barnehager” som er med å gi praktiske tips og veilede hvordan de ansatte kan få et godt arbeidsmiljø.

Barnehage 3: Dette er den eneste barnehagen jeg hadde kjennskap til fra før. Dette er en ny barnehage som har siste årene hatt et gjennomsnittlig høyt fravær. De arbeider også med IA, men har ikke hatt så stort fokus på det eller HMS arbeid på bakgrunn av stadig skifte i daglige ledere, og at barnehagen i utgangspunktet er ny.

5.2 Nærvær framfor fravær

I 2001 ble IA- avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv inngått. Denne ble opprettet på bakgrunn av høye fraværstall, og avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke

jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet. I undersøkelsen min er alle barnehagene IA organisasjoner, og sammen med HMS arbeid og andre nærværprosjekter sier de at de har de fått ned sykefraværet. Alle informantene snakker videre om nærvær framfor fravær, og at dette er et nyere perspektiv på ledelse. Dette kom frem under spørsmål nr 3. i intervjuet hvor jeg spør om det snakkes mye om sykefraværet i barnehagen. Barnehagene sier;

Om vi snakker om fravær? Jeg vil heller si vi snakker om nærvær. Det er to sider av samme sak, men snakker vi om nærvær er det mye trivelige! (Barnehage 1)

Tja.. eller, ja vi gjør nå det, men da snakker vi om nærvær. Det blir også litt sånn at vi fokuserer på de hodene som faktisk er i barnehagen. (Barnehage 2)

Vi snakker egentlig ikke om fraværet. Når vi snakker om fravær bruker vi heller begrepet nærvær. Det høres liksom litt hyggeligere ut! (Barnehage 3)

Alle informantene var klare når det kom til nærvær framfor fravær, og at dette var noe som hadde høyt fokus i barnehagen. Under spørsmål fire i intervjuguiden spør jeg videre om det har skjedd noen endringer over tid i forhold til fraværet på den aktuelle barnehagen. Videre om det har hatt en positiv eller negativ endring, og om det kunne spores til noe. Her kom nærvær også frem igjen, og barnehagene nevnte ulike tiltak de har jobbet og jobber med. Barnehage 2 sier her at hun tror nedgangen i fraværet skyldes deres engasjement rundt HMS/IA arbeidet, og at de har hatt fokus på nærvær. De har også jobbet med heftet ”Best sammen om å øke nærværet i barnehager” som har gitt de ansatte tips og råd til hvordan de sammen kunne skape et godt arbeidsmiljø, og ha det som en forebyggende faktor.

Heftet er som en veileder, den forteller oss om veien til et bedre psykososialt og fysisk arbeidsmiljø, plikter, arbeidsmiljøloven, tilrettelegging og forebygging, og ja.. som leder får en også råd og tips om god ledelse, og.. jeg har faktisk printet ut noen av sidene og hengt på veggen! Det er til hjelp (Barnehage 2).

Videre sier hun at de har tatt opp spesielle punkter og utdrag fra heftet som har blitt gjennomgått på personalmøter og i andre møter. Både barnehage 1 og 2 snakker positivt om både heftet, fokus på HMS og IA arbeid, og at dette er faktorer som har bidratt til lavere sykefraværstall. Barnehagene påpeker HMS/IA og prosjektene som nærværsfaktorer, men om de skal lykkes må personalet bidra og være engasjerte. Informant i barnehage 3 som er forholdsvis ny i jobben sier hun har hørt og sett på heftet med bakgrunn i å få innsikt i gode leder egenskaper, men ikke presentert det til personalet. Hun sier videre at det ligger i fremtidsplanene i arbeidet med nærvær, og det ville komme på banen når de fikk HMS/IA arbeidet ordentlig i gang (Barnehage 3). Det

virker på den måten som ”best sammen” er med å øke nærværet i barnehagen, men tålmodighet og engasjement må ligge til hos personalet om en skal nå resultatet en ønsker. Barnehage 1 og 2 sier videre at nærværarbeidet i forhold til HMS/IA har en fast del på alle personal og planleggingsdager og at det hadde gitt gode resultat. Et nærværprosjekt barnehage 1 har holdt på med de siste 3 månedene er blant annet ”trimboken”. Med den får de frem viktigheten i å holde seg i form, og den inspirerer og motiverer personalet til trim og sunn helse. Hun sier også at den skaper nærvær i gruppen da de ofte trener sammen, og det foreligger gode samtaler senere (Barnehage 1). Slike små iverksettinger i arbeidslivet kan gjøre forskjeller på arbeidsplassen, og bringe personalet mer sammen. Både HMS, IA og andre nærværprosjekt viser seg ut i fra det mine informanter sier å gi resultat, og jeg synes det er positivt at lederen sammen med personalet samarbeider om dette for å skape et godt arbeidsmiljø med fokus på nærvær framfor fravær. De viser også til gode rutiner og forebyggende tiltak for en bedre og trygg arbeidsplass, og dette er videre med å gi kvalitet og et godt barnehagetilbud.

5.3 Strategier for jobbnærvær – veien til lavere sykefravær

Her vil jeg ta for meg noen sentrale punkter som er med å skape nærvær, og på den måten kan være med på å redusere og forebygge fraværet. Alle barnehagene ble spurt om de som leder kunne påvirke arbeidsmiljøet og sykefraværet. Videre spurte jeg hvordan de kunne arbeide, og hva som var viktige i arbeidet som leder. Da kom de opp flere like momenter som jeg vil ta for meg å se nærmere på her.

5.3.1 Kommunikasjon

Informantene pekte på kommunikasjon som et viktig ledd i samarbeidet og for arbeidsmiljøet. De viser også til viktigheten av å skape informasjonsflyt i organisasjonen, og dette er en viktig del av lederrollen. Henry Mintzberg i sin klassifisering av lederrollen viser blant annet til informasjonsroller hvor lederen er talsmann, informasjonsspreder og overvåker (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.386). Dette viser at kommunikasjon er spesielt viktig for lederen i flere sammenhenger. Jeg spør ikke direkte om kommunikasjon i intervjuguiden min, men det blir nevnt flere steder. Barnehagene sier;

Jeg synes det er viktig å ha et åpent forhold med mine medarbeidere, og jeg prøver så ofte så mulig å høre hvordan det går inne på avdelingene. Altså, om vi kommuniserer godt med våre medarbeidere får vi jo et innblikk i arbeidssituasjonen, samtidig som det skaper et godt bånd og samspill (Barnehage 1)

Jeg synes her det er viktig å vise en anerkjennende holdning, vise at jeg er tilgjengelig, og ha daglig kontakt med personalet. Det er tross alt de som er i felten og gjør jobben. På den

måten er det viktig at vi kommuniserer godt for å få barnehagen i riktig retning (Barnehage 2)

Her i barnehagen er samspillet viktig, og for å jobbe mot samme mål og visjon blir det viktig med god kommunikasjon oss imellom (..) om noen ikke er på jobb, eller er sykemeldt er det også viktig at vi følger opp og holder kontakten i gang (Barnehage 3)

Både barnehage 2 og 3 peker på at kommunikasjon er viktig for å kunne samarbeide, og for å jobbe sammen for barnehagens visjon og mål. Kommunikasjon blir da vesentlig for å finne ut hvordan en skal gjennomføre og nå satte mål og oppgaver. Meyer sier at lederen har et hovedansvar og må skape forutsetninger for at personalet samarbeider om å realisere mål i samsvar med barnehagens intensjoner (Meyer, 2005, s.41) Da må det både samspill og kommunikasjon til, slik at personalet får en felles forståelse av barnehagens ansvar, mål, visjoner og oppgaver. Barnehage 1 peker videre på at dialog med sine medarbeidere er bra da hun får et innblikk i arbeidssituasjonen og at det skaper bånd og samspill. Her kommer vi inn på Mintzberg rollemodell igjen, hvor ”overvåkeren” innenfor informasjonsroller trer frem. Overvåkeren vil si lederen som søker og mottar kontinuerlig informasjon som setter de i stand til å forstå hva som foregår i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.387). Dette husker jeg også ble snakket om på et personalmøte i min tidligere praksis. Det var da først og fremst snakk om at hun var for ”lite” tilgjengelig, og for mye innesperret på kontoret. Gjennom dette møtet ble det derfor snakket om at hun blant annet skulle tilbringe mer tid inne på basen med barna og sine medarbeidere for å se hva som foregikk. På den måten ville det også bli enklere for alle å være oppdaterte, enklere for henne å se hvilke tiltak som måtte settes i gang, og videre ha kontroll over barnehagens utvikling. I slutten av min praksis husker jeg at både leder og de ansatte var mer fornøyde, kontakten virket bedre og det var allerede gjort tiltak. Dette fremhever hvordan kontakt og kommunikasjon påvirker arbeidsforholdene.

Kommunikasjon er også her et viktig ledd i forhold til sykefravær. Er kommunikasjonen dårlig kan det i verste fall føre til mistriivsel i arbeidet, mens er kommunikasjonen god kan det være personen til og med kommer raskere tilbake på grunn av trivsel. Her kan vi trekke inn Hertzberg motivasjons- og trivselsfaktorer hvor kommunikasjon på et vis kommer frem i begge. I motivasjonsfaktorene står det om å få ansvar, om å utrette noe, og få anerkjennelse blant annet. Alle disse krever en form for kommunikasjon, samme som i trivselsfaktorer hvor kommunikasjon både spiller en rolle i forholdet mellom de enkelte medarbeiderne og arbeidsforholdene generelt (Gotvassli, 2006, s.136). Kommunikasjon kan på den måten sees i sammenheng med jobbtillfredsheten på arbeidsplassen. Alle informantene sier et sted i intervjuet at det er viktig at

personalet føler tilfredshet i jobben sin, og at de som ledere har et overordnet ansvar. Moen i ”styring og samarbeid i barnehagesektoren” sier at det er styrer som har det overordnede ansvaret for kvaliteten på innholdet i den pedagogiske virksomheten, og at barnehagestyrene trenger generell kompetanse. Denne kompetansen er viktig for å kunne lede, utvikle og ta et overordnet ansvar for barnehagen som en pedagogisk virksomhet med høy kvalitet. Hun sier også at styrer skal være inspirator og sikre medarbeiderne utfordringer og utviklingsmuligheter, og at det kan innebære kartlegging av kompetansebehovene og lede arbeidet med å lage utviklingsplan for personalet (Moen, 2006, s.134). Barnehagene påpeker her medarbeidersamtalen som en arena for det, og at den er et virkemiddel som de årlig har, og som videre bidrar til bedre samarbeid og utvikling av den enkelte person. Samtalen er også fin til å ta opp forskjellige ting som berører arbeideren, og at den er fin for å få tak i uutnyttede ressurser og kompetanse (Barnehage 2). Medarbeidersamtalen er et fint tiltak både for medarbeider og for leder, og samtalen er et bevis på hvordan kommunikasjon i fleste tilfeller virker positivt. Barnehage 3 sier hun ikke har hatt medarbeidersamtaler enda siden hun er nyansatt, men at hun holder på å lage et medarbeiderskjema som hun vil ta i bruk utover våren.

Som ny leder syns jeg medarbeidersamtale er en fin måte å bli bedre kjent. Dette er også fint for medarbeiderne for å få mulighet til å ta opp ting de lurer på der og da, samtidig som det er bra for meg for kartlegging, og for å få mer innsikt i hva som skjer i organisasjonen (Barnehage 3)

Hun sier videre at personalet skal føle, også utenom medarbeidersamtalen at de kan snakke med henne. Medarbeidersamtale eller vanlig samtale, en slik samtale kan også være starten av et forebyggende tiltak av en person som er i faresonen av å bli sykemeldt sier hun (Barnehage 3). Barnehage 1 sier også, viss det er anelser for sykemeldinger er kommunikasjon det viktigste som finnes. Da må det snakkes om, vi må til grunn med problemet, tenke langsiktig, finne ut hva vi kan gjøre, og hvordan vi kan beholde på arbeidstaker. Dette er sentrale spørsmål, og jeg må gjøre alt jeg kan og være støttende og motiverende i min rolle (Barnehage 1). Her kan vi også se i arbeidsmiljøloven hvor det står i § 4.6 om *særlig tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne* at arbeidsgiver så langt så mulig skal iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få passende arbeid. Arbeidstaker skal fortrinnsvis gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet eller arbeidstiden. Arbeidsgiver skal også med arbeidstaker utarbeide oppfølgingsplan så tidlig så mulig, inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne, og aktuelle tiltak i arbeidsgivers regi og videre oppfølging. Om arbeidstaker likevel skulle bli syk, er det viktig å få dem raskt tilbake i arbeid. §4.6 i arbeidsmiljøloven sier også at leder har et ansvar for å legge til rette for

arbeidstaker som har problemer med arbeidet på bakgrunn av sykdom/skade (Arbeidsmiljøloven, 2005). Da er det viktig med oppfølging og god kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Dette sier også barnehage 2 i intervjuet, og påpeker denne kontakten mellom arbeidsgiver og medarbeider i sykemeldingsperioden som en "IA ting";

En positiv ting med IA, er blant annet det å være i direkte kontakt med den som blir langtidssykemeldt. Tidligere var den veldig hellig og jeg var redd for å snakke direkte og "forstyrre". For det var en sånn holdning, og en skulle ikke ta kontakt, men nå er det sånn gjennom IA avtalen at det "skal" være kontakt. Vi skal si hva som er mulighetene og hva som er begrensingene. Så vi er i dialog hele tiden, og det er kjempebra. Jeg ser det er veldig bra i forhold til i får et mindre tabuforhold til sykemelding. Vi har et godt arbeidstakerforhold, og det er veldig bra (Barnehage 2)

Sammen med HMS arbeid har IA gitt resultater både for barnehage 1 og 2, og ligger i fremtidsplanene til barnehage 3. Kommunikasjon kommer videre frem i undersøkelsen som en viktig forutsetning for å gi gode resultater i samarbeidet og i arbeidet med HMS/IA og andre nærværprosjekt. Å få til god kommunikasjon krever en innsats fra hele personalet. Videre har leder en oppgave med å skape et godt samspill og arbeidsmiljø, og når leder tilrettelegger for ulike tiltak og nærværprosjekt er det med på få frem det gode samspillet og kommunikasjonen.

5.3.2 Samspill mellom ledelsen og medarbeiderne

Barnehagen som organisasjon består av et flertall av forskjellige mennesker som sammen skal samarbeide for barnets beste. For at barnehagen skal på best mulig måte nå sine mål, er det viktig at det utvikles et godt samspill mellom ledelsen og personalet. Gotvassli sier videre at godt samarbeid ikke kan instruksfestes, men at det må vokse frem som et resultat av en prosess som foregår i arbeidsgruppen (Gotvassli, 2004, 159). Barnehagene nevner flere måter å tilnærme seg til godt samspill og samarbeid på:

Tillit og åpenhet er grunnleggende for samspillet. Når tilliten er der føler man seg trygg, og trygghet gir glede og trivsel. Så har jeg jo en viktig oppgave i å fremme barnehagens oppgaver og mål, hva jobber vi for, hvem er vi? Her må jeg forsikre meg om at alle har en felles forståelse, og det blir også grunnlaget om samspillet skal bli bra (Barnehage 2)

Jeg som leder har et ansvar å holde visjonen levende og her må jeg få personalet med på reisen med og realisere den. Vi må skape en sterk kultur, hva er våre holdinger, hva er våre verdier, og samles på en pedagogisk plattform (..) Så må vi i samarbeidet og samspillet være anerkjennende, vise tillit og være rause med hverandre! (Barnehage 3)

Tillit blir nevnt som viktig faktor av alle barnehagene, og de viser til flere andre viktige momenter for et godt samspill. Barnehage 1 sier mer utdypende at hun vil personalet skal føle arbeidsglede når de er i barnehagen. Tillit mellom henne og medarbeiderne er grunnleggende, og hun vil at medarbeiderne skal føle seg verdsatte og trygge. For å opprette tilliten er det viktig å vite hva som forventes og leve opp i mot dette, samt gi dem den informasjonen de trenger til utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Videre er det viktig å holde det en lover, og vise tillit ved å gi den enkelte ansvar og mulighet til å gjøre en forskjell. Dette sier informant fra barnehage 1 er med på å skape et godt samspill og samarbeid dem i mellom. Dette er interessant og kan også knyttes til Herzbergs motivasjonsfaktorer hvor han sier at den eneste måten å motivere en medarbeider er å gi arbeid som både gir ansvar og utfordringer. I motivasjonsfaktoren står både det å få ansvar, anerkjennelse og det og utrette noe som sentralt for jobbtilfredshet (Gotvassli, 2006, s.136). Jobbtilfredshet er en viktig faktor som kan si noe om personen trives og har det bra, og ved å føle jobbtilfredshet er det større kjangs for at personen også trives i samspillet. Samspill mellom ledelsen og medarbeideren er videre viktig for at samspillet er preget av felles verdier, holdninger og forståelse av organisasjonens mål og oppgaver. Dette peker barnehage 2 og 3 på. Barnehage 3 sier hun har et ansvar og holde visjonen levende, og fremhever at hun trenger personalet til å realisere den. Dette krever et fungerende samspill, med forståelse for barnehagens verdier og holdninger, altså en felles pedagogisk plattform. Dette kan jeg selv knytte erfaringer til fra tidligere jobberfaring, da vi gjennom basemøter, personalmøter og i det daglige hele tiden fokuserer på barnehagens verdier og holdninger, hva vi står for, og hvordan vi kan slå hodene sammen for å realisere de mål og oppgaver som er satt. Her kan jeg også støtte meg til Meyer som sier videre at styrer skaper forutsetning for samarbeidsprosesser ved sin evne til å samle medarbeiderne om en visjon og vise vilje til å realisere den (Meyer, 2005, s153). Hun sier også at leder har et særlig ansvar for å holde verdibaserte drøftinger levende, og visjoner, mål og verdier er temaer som diskuteres (Meyer, 2005, s 154).

Samspillet mellom leder og medarbeiderne skjer i den daglige kontakten, personalmøter, basemøter, lederteam møter, kurs, prosjekt og andre møter i følge mine informanter. Som Meyer sier i sitatet over, blir tema som visjoner, mål og verdier til barnehagen blant annet tatt opp her, som også informantene mine fastslår at de gjør. Barnehagene har også arbeidsmiljøgrupper og verneombud og møter knyttet til dette og her går innholdet mer innpå å arbeide for helse, miljø og trivsel på arbeidsplassen. Det er ulikt mellom barnehagen om hvor ofte møtene treffer, men barnehage 1 og 2 sier de prøver å ha det en gang i måneden. Dette varierer om det er noe som står på i arbeidsmiljøet eller ikke. Dette kan knyttes til det Herzberg kaller trivsels- eller hygienefaktorer og er faktorer knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd som må være

tilfredstilt før motivasjon oppstår (Gotvassli, 2006, s.136). Blant trivselsfaktorene mener Herzberg at en vil kunne finne de viktigste årsakene til misnøye og utilfredshet i jobben. Blir faktorene tilfredsstilt kan de fjerne utilfredsheten, men antakeligvis ikke motivere til ekstra innsats. Da må motivasjonsfaktorene også være tilstede. Er forholdene i samspillet preget av trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i arbeidet vårt, samt et behov for utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering er utsiktene gode for tilfredshet i arbeidet (Gotvassli, 2006, s.137). Å samarbeide om HMS, i arbeidsmiljøgrupper og verneombud er gode tiltak for tilfredshet i hygiene faktorene. Informantene viser også i intervjuer at de jobber med motivasjonsfaktorer og nevner flere av momentene Hertzberg påpeker er viktig i tilfredsstillelsen av motivasjonsfaktorene.

Utenom daglig kontakt og møter kommer også medarbeidersamtalen inn i bildet under samspill mellom lederen og sine medarbeidere. Medarbeidersamtaler er effektive på flere måter, men den måten informantene vektla mest var at de kunne oppdage skjulte ferdigheter og kompetanse hos personalet. Meyer viser også til at lederen gjennom medarbeidersamtalen kan få fanget opp medarbeidernes samlede ressurser og evner (Meyer, 2005, s.157). Disse uutnyttede ressursene kommer både medarbeider og leder til gode. Leder kan da tilrettelegge for oppgaver som samsvarer mer med medarbeiders ferdighetsnivå og vi kommer innpå ressurssystemet og mestringsmodellen til Hendry og Kloep, som snakker om at det må være en tilpasning og balanse mellom ressurser oppgaven krever, og ressursene mennesket besitter. ”En nær tilpasning mellom potensielle ressurser og potensielle utfordringer er helt avgjørende for opplevelse av trygghet og for utviklingsprosessen” (Henry & Kloep, 2003, s.80) Det er derfor viktig å fokusere på at personalet skal oppleve mestring og gi dem utfordringer hvor en vet at deres ferdighetsnivå strekker til. Dette kan være tema på en medarbeidersamtale, og informantene påpeker at denne balansen er viktig, og at de som ledere i samspillet vil gjøre det som trengs for et godt arbeidsmiljø så personalet trives. Utenom medarbeidersamtaler og møter er tilstedeværelse på avdelingene og basen også en måte å få innblikk i arbeidsmiljøet. Informantene sier her at de har fokus på å være i ”feltet”, og inne på de forskjellige avdelingene for å delta i ”fellesskapet”. Informant fra barnehage 2 sier her ”Når jeg blir lei av det administrative arbeidet tar jeg turen inn til barna og resten av personalet”. Ved å delta i samholdet blir det enklere å legge til rette for samarbeid senere også. Informantene sier også at ved å være en synlig leder vil det være enklere for medarbeiderne å skape ett bånd, og tillit til leder, og på den måten bli lettere for å ta opp ting senere. De er også positivt å kunne være sammen, en får innblikk i hvordan personalet har det, og hva som eventuelt kan gjøres for å bedre forholdene. Dette er gode forutsetninger for at samspillet mellom leder og medarbeiderne skal fungere.

5.3.3 Organisasjonskultur og holdninger

I arbeidet med barnehagens mål og oppgaver er det viktig å vite hva som kjennetegner den aktuelle barnehage. Barnehagene kan ha fokus på ulike verdier og holdninger, og kan ha ulike arbeidsmåter syn og visjoner for barnehagen sin. Kaufmann og Kaufmann definerer kort og enkelt organisasjonskultur som ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266)

Det handler om arbeidet med en sterk kultur, hvem er vi, hva står vi for og stolthet over arbeidsplassen. Dette bidrar veldig positivt til lite fravær. Som en del av det så arbeider vi selvsagt også med hva som er positivt med å jobbe her, sosiale arrangementer, og det at vi ser at det vi gjør er spennende, og tenker ”dette vil jeg være med på, og dette kan jeg ikke gå glipp av!”. Slik er vi, og sånn kultur vil vi ha (Barnehage 1)

Dette er et utdrag av svaret jeg fikk i mitt første intervju, og i det første spørsmålet der jeg spør informant fra barnehage 1 om erfaringer rundt sykefravær. Allerede her kom begrepet organisasjonskultur frem og viktigheten av det. Hun sier det bidrar positivt til lite fravær, og viser til at en skal være stolt over arbeidsplassen og det en står for. Å ha en sterk organisasjonskultur kan også bidra til høyere terskel på arbeidsplassen, som sier noe om når en skal være hjemme på grunn av sykdom eller ikke. Barnehage 1 sier her at det er viktig å være modig å sette ord på ting som smerteterskel. Dette er noe som også kan være aktuelt å ta opp i ansettelse fasen, da smerteterskelen kan variere stort blant folk. Noen blir hjemme på grunn av hodepine, noen kommer på jobb med hodepine og ser hvordan det går. Refleksjon og tanker rundt smerteterskel, og hva som betegnes som ”syk” er derfor viktig å ta opp i organisasjonen.

Her i barnehagen kommer vi på jobb med hodepine eller forkjølelse. Vi kommer, så ser vi og vurderer hvordan det går. Det er selvfølgelig mulig å tilrettelegge arbeidsdagen for den enkelte. I vår organisasjonskultur er forkjølelsen noe du vil bli kvitt, ikke en forklaring på hvorfor du må være hjemme og borte fra barnehagen (Barnehage 1).

Barnehage 1 gir her uttrykk for hvordan deres organisasjonskultur forholder seg til sykdom og terskel. Det blir viktig i en sånn kultur og vise at jobben er en god plass, at personalet er støttende, og at selv om du er syk kan du sosialiseres og fungere på jobben. Når jeg snakker med informant 1 får jeg inntrykk av det er ”ok” å være i deres barnehage selv om en er syk, fordi det er sånn det er hos dem. Hun sier også om du har arbeidsgleden, kan arbeidsplassen være nærmest terapi for å drive bort sykdom eller tunge tanker. Dette er noe som gjør deres organisasjonskultur sterk. Barnehage 2 og 3 snakker også om organisasjonskultur i forhold til sykefraværet. Barnehage 2 sier noe av det samme som barnehage 1, og sier at det handler å se barnehagen som helhet, samles om

felles verdier, holdninger og meninger, og være klar over hva en står for. Etter å ha lest teori om organisasjonskultur kaller Jacobsen og Thorsvik dette for et mønster, og at dette er med å gi mening til de ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.133). I denne sammenheng er det da snakk om retningslinjer i forhold til hvordan de skal opptre når det kommer til sykefravær. Barnehage 3 jobber kontinuerlig med det indre livet og kulturen i organisasjonen, dette spesielt siden de er nye og trenger å vite hvem de er og hva de står for. Hun sier i forhold til de som er sykemeldt, at de har en kultur som sier at ”det er greit å være sykemeldt fra arbeidsoppgavene, men ikke fra arbeidsplassen”. Jeg trenger og ”få tak” i de som er sykemeldt, finne ut hva de kan gjøre, slik de har en grunn til og fortsatt være i jobb.

Vi hadde ei med skiveutglidning. Ja det høres skummelt ut ikke sant? Her var det ingen grunn til at hun skulle bli hjemme og vi gå glipp av hennes meningsfulle tilstedeværelse. Hun kom på jobb, hadde samling, høytlesing, lagde mat og var ute med barna, med andre ord nesten en vanlig arbeidsdag utenom tunge løft og lignende. På den måten nærhet framor fravær, ”IA” tenking – tilstedeværende selv om en er sykemeldt. Det er et mål og en del av kulturen (Barnehage 3)

Nå til dags har vi kanskje tendenser i å henge oss opp i skumle diagnoser og begreper. Dette gjør at vi muligens sykeliggjør oss selv mer en nødvendig, og blir mer syke av den grunn. På bakgrunn av det synes jeg barnehage 3 viser godt med sin IA tenkning det motsatte, og hvordan dagen selv med diagnosen kan normaliseres. Som leder er det viktig å være inspirator for sine medarbeidere, og få dem raskt tilbake til arbeid. Det kan være å finne alternative arbeidsoppgaver, kortere arbeidsdager, eller andre løsninger. Alle barnehagene går frem med at deres organisasjonskultur dreier seg om å se muligheter og ikke begrensinger. De påpeker også at det blir enklere å komme tilbake til arbeidslivet og over skuffelsen om en hele tiden er ”litt” på jobb. Å snakke åpent om problemer, sette ord på ting, erkjenne hverandre og stå sammen i den tunge tiden er blant annet noe som beskriver deres holdninger i forhold til sykefraværet. Det er disse holdningene sammen med felles verdier og meninger om hvordan de forholder seg til tema sykefravær som skaper en sterk organisasjonskultur. Det eneste som kan være negativt om vi stiller oss kritiske er presset til å komme på jobb når en faktisk er syk og ”burde” å holde seg hjemme. Den grensen mellom å holde seg hjemme eller dra på jobb kan da skape forvirring. Men her igjen påpeker informantene kommunikasjon og viktigheten av å være åpne å prate om det, viss det er noe en lur på.

5.3.4 Reflekterende praksis

Når vi arbeider tett med andre mennesker blir vi daglig satt ovenfor etiske utfordringer. Kanskje kan vi støte noen på arbeidsplassen ved å si eller gjøre noe vi ikke tenker over? Pågår dette over lengre tid kan det i tilfelle bli en form for diskriminering eller trakassering. I § 2.3 - *arbeidstakers medvirkningsplikt* står det blant annet arbeidstaker skal si fra til arbeidsgiver om det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen, samt si ifra om eller når en føler seg syk på grunn av arbeidsforholdene (Arbeidsmiljøloven, 2005). Refleksjon over egen rolle kan derfor være forebyggende, da det hjelper den enkelte å se seg selv bedre, speile egen praksis og bli mer oppmerksomme på det vi ikke ser. Meyer sier her at refleksjon er nyttig i forhold til å dvele ved erfaringer og se på dem med et fornyet blikk som motsats til å videreføre et bestemt handlingsmønster (Meyer, 2005, s.100). Av informantene er det barnehage 1 som snakker mest om en reflekterende praksis, og hvordan den kan bidra til et bedre arbeidsmiljø på flere måter.

Her i barnehagen reflekterer vi mye, og det syns jeg er viktig. Vi reflekterer over oss selv og over holdningen og handlinger. I forbindelse med sykefravær kan det være snakk om når en skal være hjemme fra jobb, hvor går terskelen, hva er nærvær, hva er fravær og hva kan jeg gjøre? Det er viktige ting å reflektere rundt (Barnehage 1)

Ved å reflektere i felleskap over verdier, holdninger og handlinger får en et mer helhetlig overblikk ved at andres perspektiver og synspunkt kommer frem. Rammeplanen sier blant annet at refleksjoner over egne verdier og handlinger skal inngå i personalets pedagogiske drøftinger (Rammeplanen, 2011, s12). Ved å reflektere begynner en å tenke over grunnlaget for det en gjør, og hvilke verdier som styrer handlingene våres. Jeg finner ingen negativ side med å reflektere, utenom at en kanskje må tåle å høre at andre har ulike meninger og synspunkt. Oppstår det ulike meninger og synspunkt er det også bra da ulike synspunkt bare får frem at det kanskje er flere sider av en sak, og at det er mulighet for at begge synsvinkler kan være riktige, hensiktsmessige eller "gode". Barnehage 1 sier videre at de bruker også å reflektere en del over caser og praksisfortellinger og har nylig hatt kurs med Kari Pape om praksisfortellinger som utgangspunkt for reflektering og vurdering. Når de skal ta opp praksisfortellinger får personalet selv snakke om egne praksisfortellinger, og dette gir dem ett løft og en status sier informant fra barnehage 1. Det å ta opp, og reflektere rundt en praksisfortelling er en fin måte at stemmer blir hørt. Om vi ser på dette i forbindelse med sykefravær, spiller refleksjon en rolle i forhold til at det styrker nærværet i gruppen, og kan bidra til at de ansatte trives, føler arbeidsglede og vil være på arbeidsplassen. Meyer sier også at refleksjonen har en betydning mellom personalet, og at praksisfortellinger kan være et tiltak i forhold til at vi lærer om oss selv og andre (Meyer, 2005, s.102). Er det noen som aldri deltar eller har praksisfortellinger kan det kanskje være et tegn på at den enkelte ser på seg

selv som lite viktig på arbeidsplassen. På den måten kan leder ta tak i den enkelte, motivere, sette i gang refleksjoner om ens verdier, og prøve å hente inn arbeidsgleden som et forebyggende tiltak. Ved å reflektere rundt spørsmål som ”når skal jeg være vekke fra jobb” eller ”når burde jeg holde meg hjemme” gjør at en sammen kan finne et svar, og skape en felles holdning rundt spørsmålet. Da blir det enklere å forholde seg til hva en skal gjøre, når det først skjer og beslutningen vil kanskje bli enklere når en vet det er en holdning skapt i fellesskapet.

5.3.5 Motivasjon

Informantene sier at det viktig at lederen ser og er lyttende, bryr seg, anerkjenner og inkluderer medarbeidere, for motivasjon på jobben. Det medfører at måten lederen er på innvirker på medarbeideres motivasjon. Det medfører også at relasjonen mellom leder og ansatt er avgjørende for motivasjonen. Så hvorfor er motivasjon i arbeidet viktig? Motivasjon er den grunnleggende faktoren for læring, hvordan mennesker utfører sin jobb og handler som de gjør i det daglige. I arbeidet er vi i kraft av andre, vi utvikler oss ved å være i relasjoner til andre, og vi trenger å bety noe. Inkludering kan være et tegn på at vi betyr noe, kvaliteter i relasjonene ved å bli sett, hørt, at noen bryr seg, og at man blir anerkjent og inkludert i fellesskapet. Det er derfor viktig at leder vet hvordan motivasjon fungerer og kjenner personalet sitt og hvordan en kan motivere den enkelte.

Jeg jobber mye med å bli kjent med mine medarbeidere. Nærhet mellom ledelsen og arbeidstakere er viktig, og vi har jo en stor påvirkningskraft. Vi må derfor passe på og ikke ta bort energien fra andre, men gi og skape energi! (Barnehage 3)

Gotvassli snakker også om ”energi” i sin forklaring av motivasjon. Han sier at motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling, og at motivere vil da si å frigjøre krefter og energi hos medarbeidere, og de vil da bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven (Gotvassli, 2006, s.134.) Når personalet legger mer av sin energi i en bestemt oppgave, vil det også være preget av mer kvalitet enn ellers. Å ha motiverte medarbeidere er derfor et grunnlag i enhver organisasjon, om en vil ha kvalitet i arbeidet, fornøyde og tilfredstilte arbeidstakere og videre for et godt arbeidsmiljø. ”Høy motivasjon hos medarbeidere anses for å være oppskriften for og nå mål i alle typer bedrifter” (Gotvassli 2006, s 133). Lederen må derfor klare å anspore sine medarbeidere til effektiv innsats, kjenne sine medarbeidere, og hva som er gode motivasjonsfaktorer for å realisere og nå disse målene.

Jeg vil jo at alle skal ha det bra, og for at alle skal ha det bra må jeg vite hva som får dem til å ha det bra. Hva er det som får mine medarbeidere til å gløde? Hva kan jeg gjøre for å

få medarbeiderne mine til å gløde? Vi vil trives i arbeidet, og vi vil ha et godt arbeidsmiljø, da må vi få hverandre til å gløde (Barnehage 2)

I uttrykket ”å gløde” legger hun til det med å føle mestring og tilfredshet i arbeidet sitt, altså arbeidsgleden. Arbeidsgleden er preget av å være motivert i jobben, og som Hertzberg sier er den eneste måten å bli motivert på få ansvar og utfordringer, som går innenfor motivasjonsfaktorer. Faktorene til arbeidsmiljøet, og den enkeltes velferd må også være tilfredstilt før motivasjon oppstår og kalles hygiene- trivselsfaktorer (Gotvassli, 2006, s.136). For å se på Hertzberg motivasjons og trivselsfaktorer i forhold til informantbarnehagene mine, kan vi begynne med å se på hygiene og trivselsfaktorene. Ut fra intervjuet finner jeg ut at alle informantene jobber mye med samspillet i barnehagen, som sier noe om forholdet dem imellom. De snakker også om forskjellige nærværprosjekt ”Best sammen”, ”trimbok”, ”kålerabipris”, og forskjellige tiltak fra IA som skal gi bedre samhold og et mer inkluderende arbeidsliv. Videre snakker alle informantene om viktigheten av HMS arbeid og rutiner, og barnehage 1 har videre et eget prosjekt om ergonomi og pedagogikk som jeg kommer inn på senere. Dette sier noe om arbeidsforholdene og en trygg og sikker arbeidsplass som ligger under hygiene og trivselsfaktorer. Videre snakker barnehagene om status og løft av personalet. Kålerabiprisen er blant annet et tiltak og et nærværprosjekt som barnehage 3 har holdt på med. Dette går ut på å motivere samt å gi små gleder i hverdagen. Barnehage 3 sier det blir internt og kålrabien er et symbol. Dette kan ta sted på personalmøter eller i andre møter om der er en medarbeider som i det siste har hatt det tungt, eller som har gjort en god innsats. Sist møte sier hun at hun hadde delt ut en pakke ”extra” tyggis, dette fordi hun syns denne personen ga det ”lille ekstra” i hverdagen. Dette er et tiltak som både motiverer, skaper humor og samspill. Det kan også være med å gi status til den enkelte i gruppen, følelsen av å være nyttig, og videre mestring og tilfredshet i jobben. Barnehage 1 snakker også om status til personalet gjennom refleksjon rundt praksisfortellinger som også er innenfor hygiene- trivselstiltak. Dette viser at informantene mine har flere av hygiene- og trivselsfaktorene til stede.

Motivasjonsfaktorene må likevel også være tilstede om medarbeiderne skal få tilfredshet i arbeidet sitt. Alle informantbarnehagene har fokus på samspillet og at medarbeiderne skal få anerkjennelse, få ansvar i sine arbeidsoppgaver samt føle seg som en nyttig i fellesskapet. Dette er typiske motivasjonsfaktorer i følge Herzberg. Vekstmuligheter og innhold i arbeidet er også faktorer, og dette sier blant annet barnehage 3 noe om.

Personalet må føle mening med arbeidet sitt. Altså alle er jo forskjellige, noen liker det og andre liker det. Noen takler også utfordringen bra mens andre ikke. Jeg må se det an på den

enkelte, tilpasse arbeidsoppgavene deretter, samtidig om jeg legger til rette for utvikling. Det viktigste er at de føler de har et arbeid som kaller (Barnehage 3)

Her viser barnehage 3 til viktigheten av å tilpasse arbeidsoppgavene og videre bidra utvikling/vekstmuligheter av personalet. Hun peker på at innholdet og arbeidet skal "kalle" og være meningsfullt. Gotvassli sier her, at de vi og våre medarbeidere trenger er et arbeid som kaller, og som tar i bruk de mulighetene som er i oss (Gotvassli, 2006, s.137). Det står også i arbeidsmiljøloven § 4.2 at det skal legges til rette for at arbeidstaker skal få faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid, og at arbeidet skal tilrettelegges for arbeidstakers arbeidsevne og forutsetninger. Arbeidstaker skal få mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar, samt mulighet til variasjon og se sammenheng mellom enkeltoppgaver (Arbeidsmiljøloven). Dette er noe alle barnehagene har i fokus, og de er derfor nøye når det kommer til å kjenne medarbeiderne sine slik at arbeidsoppgaven krav passer til medarbeiderens forutsetninger og ferdigheter. Likeså når det kommer til utfordringer, så må disse være tilstede. For lite utfordringen kan føre til stagnasjon og lite utvikling, mens for store utfordringer kan gjøre en utrygg. Hendry og Kloep har laget en modell som illustrer utvikling og stagnasjon, og sier denne tilpasningen av ressurser og potensielle utfordringer er avgjørende for både opplevelsen av trygghet og utvikling (Hendry & Kloep, 2003, s.69). Det er derfor viktig å fokusere på at personalet skal oppleve mestring og gi dem utfordringer hvor en vet at deres ferdighetsnivå strekker til. "Når en persons ferdighetsnivå passer fullkomment til oppgavens utfordringsnivå, kan det på en annen side føre til følelsen av "flow" eller flyt" (Hendry & Kloep, 2010, s 79).

Jeg og praksislærer fra første året snakket her en del om "flytsonemodellen" til Csikszentmihalyi og poenget med å tilpasse arbeidsoppgaver til arbeiderens modenhet for oppgaven. Vi har sikkert flere opplevd å bli tildelt for krevende arbeidsoppgaver, og vet hvordan dette kan gi følelse av både usikkerhet, mistriivsel og følelsen av og rett og slett ikke strekke til. Så dette vil jeg tro i lengre perioder kan skape dårlig arbeidsmiljø og i verste tilfelle mer sykefravær og sykemeldinger en nødvendig. Om en derimot tilrettelegger arbeidsoppgavene etter arbeiderens modenhet vil gi det gi følelse av mestring, og videre motivasjon, trygghet, og utgangspunkt for trivsel. Informant fra barnehage 2 forteller at det er det optimale, og at en må få medarbeiderne i flytsonen fordi det er her de arbeider best og får motivasjon til videre arbeid. Motivasjons og hygiene- trivselsfaktorer, samt tilpasningen og balansen av ressurser og utfordringer må da være tilstede.

En må være i flytzone både som barn og voksne. Men da også er det viktig med tryggheten rundt seg, at vi kan tåle å være på tynn is, fordi det er trygt. Har en ikke den tryggheten er

det verre å være på den tynne isen, og en tar kanskje ikke den kjangsen i hele tatt. Vi må tåle å ta utfordringer, vi skal gi hverandre ett spark og en motivasjon (Barnehage 2)

Alt dette kommer inn under arbeidet med nærvær og trivsel på arbeidsplassen. De sier det er viktig med utfordringer, men at det da først og fremst er viktig å være trygg. En som ikke er trygg yter kanskje ikke sitt fulleste, og på den måten vil det også bli vanskeligere å komme inn både under Herzberg motivasjonsfaktorer og Hendry og Kloeps mestringsmodell. Ved at personen fratar seg ansvar, samt ikke tar utfordringer kan gjøre det mindre sannsynlig for å bli motivert i arbeidet, samt føle trivsel, arbeidsglede, mestring og utvikling. Barnehagene peker derfor på tryggheten og denne arbeidsgleden som viktig i arbeidet med arbeidsmiljøet generelt, og som kanskje det viktigste tiltaket for trivsel på arbeid, og mindre sykefravær i alle fall i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet. Den lærdomen vi kan ta ut i fra Hendry og Kloep og Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer er derfor at vi alle har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse i arbeidet vårt, samt et behov for tilpassede utfordringer og ansvar for å være motiverte og tilfredstilt i arbeidet vårt. Dette kan være gode trivselstiltak og tiltak til mer nærvær, samt faktorer som forebygger fravær.

5.3.6 Ergonomi og pedagogikk hånd i hånd

Arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune har regnet ut at barnehageansatte ved småbarnsavdelinger løfter rundt 1,5 tonn pr dag pr ansatt. Undersøkelser fra nav viser også at så mye som 40 % av sykefraværet skyldes muskel og skjelettlidelser. Barnehage 1 har derfor ønsket å gjøre noe med det, og satt i gang et tiltak hvor de jobber med prosjektet "La mæ få klar det sjøl". Dette er et pedagogisk opplegg for barna samt et HMS tiltak for de ansatte. Barna får bli mer selvhjulpne, og de ansatte spares for belastninger (Barnehage 1)

Barnehager har for liten oppmerksomhet innenfor ergonomi. I en hektisk hverdag er vi kanskje også litt stresset, og vi tar gjerne flere tunge løft og belastninger for at det skal gå raskere. Men dette vil på sikt være en kortvarig gevinst når vi etter hver pådrar oss belastningsskader (Barnehage 1)

Dette er egentlig veldig sant, og "tiden" preger ofte tilværelsen i barnehagen som gjør at vi ikke alltid tenker på vår egen helse. Barnehager har HMS rutiner og vi som ansatte har selv et eget ansvar for å følge disse og ta vare på kroppen vår. Barnehager har også ergonomisk "verneutstyr" som skal hjelpe mot belastninger, disse blir likevel ofte oversett. Barnehage 3 nevner at de har en vognstige som kan forebygge ryggplager effektivt. Hun har informert de ansatte, men det er likevel deres ansvar om de bruker den eller ikke, og i en hektisk hverdag blir det ofte glemt. Det er

dumt at hverdagen i barnehagen skal beskrives som hektisk, og hele tiden det fokus på tiden. En kan også spørre seg selv, er det kvalitet å legge ti barn på ett kvarter? Det er hverken bra for oss selv eller barna, og det er her viktig å tenke på helse samtidig hva som er til barnets beste. Redusert stressnivå og sykefravær men fokus på kvalitet er derfor et mål sier barnehage 3. Her blir det videre viktig å kunne se sammenhengen mellom utførelse av jobben og sykefravær. For liten kunnskap om kropp og helse kan føre til en jobber feil, og dette kan medføre muskel og skjelettskader. Både barnehage 1 og 3 peker derfor på at god forebygging er å ha kunnskap om helse og kropp, HMS arbeid og ha det riktige utstyret. Alle barnehagene har egne HMS ansvarlige og verneombud. Barnehage 1 har også egen arbeidsmiljøansvarlig, som blant annet er ansvarlig for ”la mæ få klar det sjøl” prosjektet, samt sørge for at barnehagen ivaretar og følger arbeidsmiljøloven. Både Kap 3 - *Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid* og Kap 4 - *krav til arbeidsmiljøet* vesentlig i arbeidet mot et helsefremmende miljø. Disse omhandler blant annet virkemidler som en skal benytte i arbeidsmiljøarbeidet, HMS arbeid, krav til arbeidsmiljøet og at arbeidsmiljøet i virksomheten skal være forsvarlig (Arbeidsmiljøloven 2005). Ved at barnehagen har forskjellig ergonomisk utstyr bidrar det til et mer forsvarlig og helsefremmende miljø, og barna blir mer medvirkende og selvhjulpne. Her kommer vi inn på at helsearbeid og pedagogikk blir to sider av samme sak, og barnehage 1 sier det blir enklere å lykkes i HMS arbeidet på den måten at tiltaket blir mer faglig og interessant.

En god ergonomisk løsning vil lette hverdagen til de ansatte, og i tillegg stimulere barna til en god motorisk utvikling. Det er ikke arbeidet i barnehagen i seg selv som er tungt, men uriktig bruk av egen kropp, samt at man ikke bruker hjelpemidler (..) Her i barnehagen ønsker vi også å ha en pedagogikk som styrker barnas utvikling gjennom å mestre hverdagslige gjøremål. (Barnehage 1)

At barna opplever mestring og videre utvikling i barnehagen er en selvfølge, og prosjektet ”La mæ få klar det sjøl” er her et vinn – vinn prosjekt både for barna og de voksne. Barnehage 1 sier at de har blitt mer observante og flinkere til å ta vare på seg selv. De har også fått bedre kompetanse i å være veiledere for barna så de mestrer selv, og barna har også blitt mye mer selvstendige. Det er bra da en ikke vil at barna skal tilpasse seg ”stressede” voksne, og dermed bli passive tilskuere i sin egen hverdag. En utfordring blir da å slippe tak i gamle vaner, og få nye gode arbeidsvaner. Barnehage 1 har derfor hengt opp ”ergonomipyramiden” på baderom og i gang som påminner om hvordan de utnytter situasjonen til gode for barnet, samt har gitt dem mer fokus på riktig bruk av kroppen. Ved å ta seg tid til å bruke ulike hverdagssituasjoner pedagogisk vil en på denne måten få med seg den læring og utvikling de ulike aktivitetene gir. Resultatet blir barn som opplever

mestring i hverdagen, og videre blir mer selvhjulpne og selvstendige. Alt i alt en langsiktig gevinst både for barn og voksne i barnehagen.

Kap 6 – Avslutning

Å arbeide med denne bacheloroppgaven har vært veldig nyttig og interessant. Etter å ha intervjuet representanter fra tre forskjellige barnehager, samt arbeidet meg gjennom datainnsamlingen har jeg både fått erfaring både med hvordan data kan analyseres og samles inn, samt fått nyttig innsikt i tre ledere sine refleksjoner og arbeidsmåter. På bakgrunn av kun tre informanter er det klart at jeg kanskje ikke får frem alle tiltak, prosjekter og arbeidsmåter en kan ta i bruk for et lavere sykefravær, men i denne oppgaven har jeg diskutert de som er mest fremtredende fra funnene mine. Disse har jeg videre knyttet opp mot teorien presentert i teorikapittelet. Gjennom min undersøkelse har jeg fått innblikk i flere tiltak og prosjekter som organisasjonene arbeider med alle informantene nevner viktigheten av systematisk HMS/IA arbeid. IA som kom i bruk i 2001 som et tiltak for nærvær og mindre fravær sies ut fra informantene mine å være nyttig. Dette kan bekreftes ved å se på ulik statistikk på statistisk sentralbyrå, som sier at det blant annet har vært en nedgang i det sesong- og influensajusterte sykefraværet på 7,9 prosent, sammenlignet med sykefraværet i 2. kvartal 2001, da den første IA-avtalen ble inngått (Statistisk sentralbyrå, 2012). Dette er likevel rutiner som barnehagene er pliktige til å følge, så på den måten synes jeg det var interessant å få høre om andre tiltak og prosjekter barnehagen holdt på med i arbeidet mot lavere sykefravær. Det jeg har funnet ut er at alle informantene er enige i hva som er viktig i arbeidet med nærvær, og at reduisering og forebygging av fravær er viktig. De har videre flere like måter å arbeide på for å komme dit, som HMS/IA arbeid, en sterk organisasjonskultur og et engasjert personale. Likevel har de noe ulikt fokus også, og det er klart med tanke på at arbeidsmåter og tiltak må tilrettelegges for hva som passer best til den enkelte barnehage. Barnehage 1 er for eksempel opptatt av ergonomi og pedagogikk, mens barnehage 2 om nærværet og har prosjektet "Best sammen". Begge arbeider likevel innenfor samme mål, og i likhet med barnehage 3 som har brukt "kålrabiprisen" arbeider de alle for en helsefremmende arbeidsplass. Informantene fremhever også lederrollen, og viktige begreper som motivasjon, mestring, og få sine medarbeidere i "flytsonen" som viktige faktorer. Dette er sentrale begreper som sammen med et kompetent personale i en sterk organisasjonskultur skal styrke nærværet å få ned sykefraværet. Som jeg sier innledningsvis var ikke formålet å få noe konkret svar på problemstillingen min siden tema er omfattende, men det å få mer innsikt. Jeg opplever derfor at jeg har til dels funnet svar på problemstillingen min, og jeg har fått innsikt i flere aktuelle og relevante arbeidsmetoder i arbeidet med sykefravær.

Referanseliste

Arbeidsmiljøloven (LOV-2005-06-17-62). Lastet ned 29.03.13 fra: <http://www.lovdatab.no>

Barnehageloven (LOV-2005-06-17-64). (2008). Lastet ned fra <http://www.lovdatab.no/all/nl-20050617-064.html>

”Best sammen” (2011) ”*Best sammen om å øke nærværet i barnehager*”. Lastet ned 05.04.13 fra: <http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Brosjyrer/BestSammenNett.pdf>

Dalland, J., O. (2000) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk

Gotvassli, K., Å. (2006) *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K, Å. (2004) *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS, 2. Utgave

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

IA-avtalen (2010-2013) ”*Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*”. Lastet ned 29.03.13 fra: www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf

Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J.(2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D., I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: høyskoleforlaget

Johannes, A., Tufte, P., A., & Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kloep, M., & Hendry, L., B.(2003) *Utviklingspsykologi i praksis*. Oslo: Abstrakt

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

”La mæ få klar det sjøl” (2010) ”*La mæ få klar det sjøl - når pedagogikk og ergonomi går hånd i hånd*”. Lastet ned 05.04.13 fra:

http://www.idebanken.org/Arbeidsmilj%C3%B8/_attachment/247865

Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2010) *En bok om oppvekst*. Bergen: Fagbokforlaget

Lillemyr, O.F. (2007) *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget

Moen, B.E. (Red.). (2003). *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

Moen, K., H. (2006) *Styring og samarbeid i barnehagesektoren*. Oslo: Universitetsforlaget

Meyer, E., S. (2005) *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget

NAV (s.a.). Årsrapport NAV 2008. Lastet ned 15.04.13 fra: <http://www.nav.no/Om+NAV>

Pape, K. (2009) *Fra plan til praksis II – dokumentasjon og vurdering i barnehagen*. Oslo: Kommuneforlaget

Statistisk sentralbyrå (2012) Sykefravær, 4 kvartal, 2012. Lastet ned 20.04.13 fra:

<http://www.ssb.no/sykefratot/>

Vedlegg

Vedlegg nr 1 - Intervjuguide

Tema: ledelse og sykefravær

Problemstilling: Hvordan kan styrer arbeide for å redusere og forebygge sykefraværet blant sine medarbeidere?

1. Hvilken oppfatning har du av sykefraværet i barnehagesektoren generelt?
 - Hva er din erfaring?
 - Hvordan ser du på situasjonen i denne barnehagen? Er det høyt/lavt?

2. Hva tror du høyt sykefravær i barnehager skyldes?
 - Hva er din erfaring?
 - Hvordan er det i denne barnehagen?
 - Hvilke tanker gjør du deg rundt faktorer som påvirker fraværet?
 - Opplevs fravær som et problem? I så fall for hvem, og på hvilken måte.

3. Snakkes det mye om fraværet i barnehagen?
 - Er fravær akseptert, og er det noe som blir drøftet og snakket om på arbeidsplassen?
 - I så fall hvordan og hva snakkes det om?
 - Snakkes det åpent rundt det, eller er det et litt tabulagt tema?
 - Opplever du at det finnes en fraværskultur i barnehagen? Hva går den i så fall ut på?
(Verdier/holdninger)

4. Har det skjedd noen endringer over tid i forhold til fraværet på denne barnehagen?
 - positiv/negativ endring?
 - kan det i så fall spores til noe?

5. Har du som styrer noen kontroll/påvirkningsmuligheter i forhold til sykefraværet?
 - Er det noe du kan gjøre for å forhindre/forebygge disse "årsakene"?
 - Fysiske, psykiske, organisatoriske årsaker? Hva kan du gjøre?
 - Er det noen spesielle tiltak som settes i gang når ansatte er borte fra jobb?
 - Hvilke tiltak vil være mest nyttig?

6. Hvor stor betydning vil du si at arbeidsmiljøet har for fraværet?
 - Hva er viktig, fysiske eller psykososiale forhold, familieforhold eller andre forhold?

- Det psykososiale arbeidsmiljøet, hvordan arbeider dere med det? (motivasjon, trivsel, kompetanseutvikling, kurs, lederrollen, holdninger).
- Kan du være med på å påvirke arbeidsmiljøet? Din rolle som leder, holdninger og handlinger.
- Er trivsel en faktor som kan redusere sykefraværet, eventuelt hvordan?
- Har dere verneombud, hvordan er dine erfaringer med det?
- Hms
- Arbeider dere med IA? I så fall, hvordan ser du på IA og mulighetene? Fører det til et mer inkluderende arbeidsliv? Følger barnehagen dette opp?

7. Hvilken oppfølging og eventuelle andre tiltak blir gjort for den sykemeldte?

- Tiltaksplaner, oppfølging og rutiner rundt sykefravær.

8. Har du noen andre tanker eller ideer som kan være med å hjelpe i arbeidet mot å redusere og forebygge sykefraværet nå og fremover?

- Langsiktige planer? Nye tiltak? Verdier og holdninger?

Vedlegg nr 2 - Utdrag fra arbeidsmiljøloven

Kapittel 2. Arbeidsgivers og arbeidstakers plikter

§ 2-1. Arbeidsgivers plikter

Arbeidsgiver skal sørge for at bestemmelsene gitt i og i medhold av denne lov blir overholdt.

§ 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt

(1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

(2) Arbeidstaker skal:

- a) bruke påbudt verneutstyr, vise aktsomhet og ellers medvirke til å hindre ulykker og helseskader,
- b) straks underrette arbeidsgiver og verneombudet og i nødvendig utstrekning andre arbeidstakere når arbeidstakeren blir oppmerksom på feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse, og vedkommende ikke selv kan rette på forholdet,
- c) avbryte arbeidet dersom arbeidstaker mener at det ikke kan fortsette uten å medføre fare for liv eller helse,
- d) sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen,
- e) melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstaker blir skadet i arbeidet eller pådrar seg sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet,
- f) medvirke ved utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner ved helt eller delvis fravær fra arbeidet på grunn av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende,
- g) delta i dialogmøte etter innkalling fra arbeidsgiver, jf. § 4-6 fjerde ledd.
- h) rette seg etter påbud fra Arbeidstilsynet.

(3) Arbeidstaker som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planleggingen og utførelsen av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde.

Kapittel 3. Virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet

§ 3-1. Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

(1) For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

(2) Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid innebærer at arbeidsgiver skal:

- a) fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet,
- b) ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt,
- c) kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen,
- d) under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten, vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette de nødvendige tiltak,
- e) iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av denne lov,
- f) sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær,
- g) sørge for løpende kontroll med arbeidsmiljøet og arbeidstakernes helse når risikoforholdene i virksomheten tilsier det, jf. bokstav c,
- h) foreta systematisk overvåking og gjennomgang av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet for å sikre at det fungerer som forutsatt.

(3) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf, herunder om krav til dokumentasjon av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

§ 3-5. Plikt for arbeidsgiver til å gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

(1) Arbeidsgiver skal gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

(2) Departementet kan i forskrift gi nærmere krav til opplæringen.

Kapittel 4. krav til arbeidsmiljøet

§ 4-1. Generelle krav til arbeidsmiljøet

(1) Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet.

(2) Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det legges vekt på å forebygge skader og sykdommer. Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, lønssystemer, herunder bruk av prestasjonslønn, teknologi mv. skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas.

(3) Det skal vurderes om det er særlig risiko knyttet til alenearbeid i virksomheten. Tiltak som er nødvendig for å forebygge og redusere eventuell risiko ved alenearbeid skal iverksettes, slik at lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø ivaretas.

(4) Virksomheten skal innrettes for arbeidstakere av begge kjønn.

(5) Atkomstveier, sanitæranlegg, arbeidsutstyr mv. skal så langt det er mulig og rimelig være utformet og innrettet slik at arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne kan arbeide i virksomheten.

(6) Departementet kan gi forskrift om begrensning i adgangen til å sysselsette visse grupper arbeidstakere som i særlig grad kan være utsatt for ulykkes- eller helsefare og om omplassering av slike arbeidstakere.

(7) Departementet kan gi forskrift som pålegger bruk av identitetskort for arbeidstakere innenfor bransjer der det er nødvendig eller hensiktsmessig for å ivareta arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet og om oversiktslister over hvem som til enhver tid er sysselsatt på arbeidsplassen. Etter pålegg fra departementet plikter offentlige myndigheter uten hinder av taushetsplikt å gi utsteder av identitetskort alle opplysninger fra offentlige registre som er nødvendige for utstedelse av identitetskort.

(8) Når hensynet til helse, miljø og sikkerhet tilsier det, kan departementet i forskrift gi bestemmelser om at virksomheter som tilbyr renholdstjenester må godkjennes av Arbeidstilsynet, og om det nærmere innholdet i en slik godkjenningsordning. Når det stilles krav om slik godkjenning, vil det være ulovlig å benytte tjenester fra virksomheter uten godkjenning.

§ 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

§ 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.
- (5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.

§ 4-6. *Særlig om tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne*

(1) Hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Arbeidstaker skal fortrinnsvis gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet eller arbeidstiden, endringer i arbeidsutstyr, gjennomgått arbeidsrettede tiltak e.l.

(2) Dersom det i medhold av første ledd er aktuelt å overføre en arbeidstaker til annet arbeid, skal arbeidstaker og arbeidstakers tillitsvalgte tas med på råd før saken avgjøres.

(3) Arbeidsgiver skal i samråd med arbeidstaker utarbeide oppfølgingsplan for tilbakeføring til arbeid i forbindelse med ulykke, sykdom, slitasje eller lignende, med mindre dette er åpenbart unødvendig. Arbeidet med oppfølgingsplan skal starte så tidlig som mulig, og planen skal være utarbeidet senest når arbeidstaker har vært helt eller delvis borte fra arbeidet i fire uker.

Oppfølgingsplanen skal inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne. Planen skal også inneholde aktuelle tiltak i arbeidsgivers regi, aktuelle tiltak med bistand fra myndighetene og plan for videre oppfølging. Arbeidsgiver skal sende oppfølgingsplanen til sykmelder så snart den er utarbeidet, og senest etter fire uker, og til Arbeids- og velferdsetaten etter bestemmelsen i folketrygdloven § 25-2 tredje og fjerde ledd.

(4) Arbeidsgiver skal innkalle arbeidstaker til dialogmøte om innholdet i oppfølgingsplanen senest innen sju uker etter at arbeidstaker har vært helt eller delvis borte fra arbeidet som følge av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende, med mindre dette er åpenbart unødvendig. Bedriftshelsetjenesten skal være representert i møtet. Sykmelder skal delta i møtet med mindre arbeidstaker ikke ønsker det eller det ikke anses hensiktsmessig, jf. folketrygdloven § 25-5 a. Arbeidsgiver skal gi informasjon til Arbeids- og velferdsetaten om oppfølgingsplan og dialogmøtet etter bestemmelsen i folketrygdloven § 25-2 tredje ledd.

(5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragrafen.

Vedlegg nr 3 - Introduksjonsbrev til informantene

Hei,

Jeg går tredje året på DMMH for barnehagelærere. I forbindelse med min bacheloroppgave lurer jeg på om du vil delta i min undersøkelse som omhandler ledelse og sykefravær. Ut fra det har jeg laget en problemstilling som går; Hvordan kan styrer arbeide for å forebygge og redusere sykefraværet blant sine medarbeidere?

Jeg er ikke ute etter noe fasit svar, men hvordan du som daglig leder/styrer tenker og arbeider for dette. Jeg har utarbeidet en intervjuguide som jeg lenker til dette brevet, dette er spørsmålene jeg ønsker å stille, og som vil bli tatt opp av en båndopptaker under intervjuet. Båndopptakeren er lånt av DMMH, og opptaket vil bli slettet etter transkripsjon. Det samme gjelder informasjonen jeg får – hvor alt vil bli anonymisert. Gjennom prøvegjennomgang av intervjuet har jeg anslått ca 30-45 minutter å gå gjennom intervjuguiden.

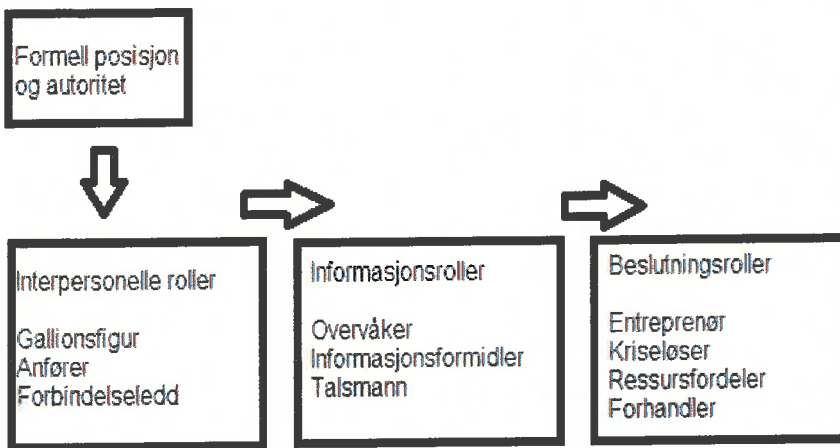
Jeg setter stor pris om du har mulighet til delta, og håper å høre i fra deg!:)

Mvh

Charlotte Schønning, DMMH

Figuroversikt

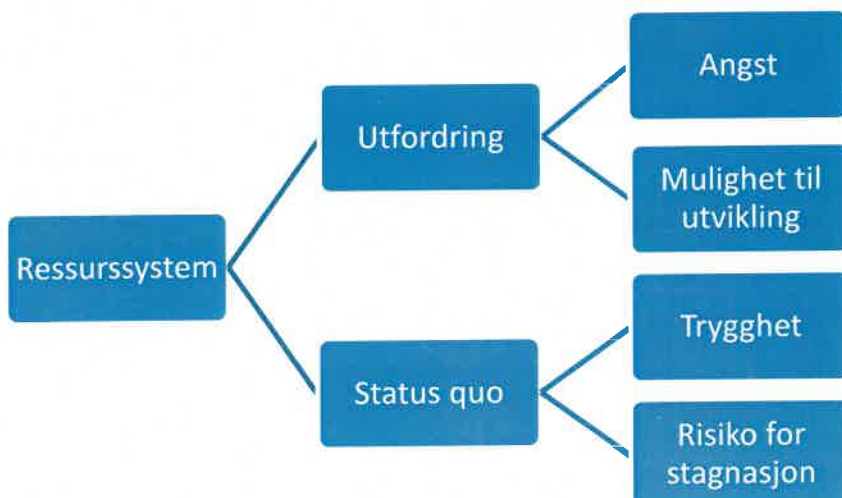
Figur 1: Henry Mintzbergs - lederroller (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.386)



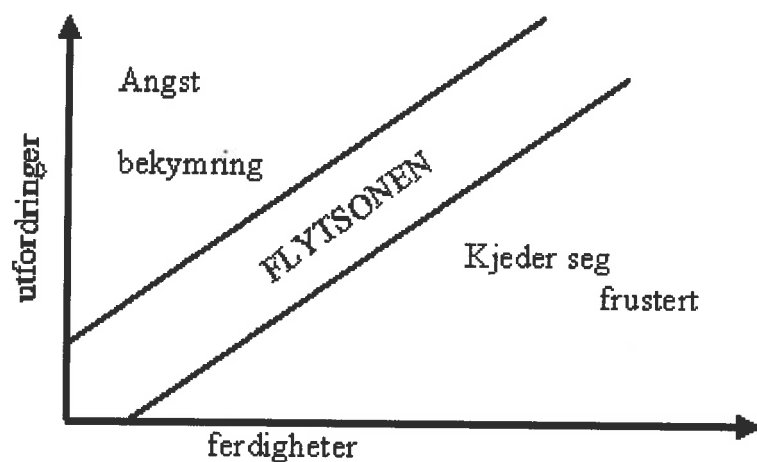
Figur 2: Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer (Gotvassli, 2006, s.136)



Figur 3: Utvikling og stagnasjon (Hendry & Kloep, 2003, s.81)



Figur 4: Flytsonemodellen til Csikszentmihalyi (Gotvassli, 2006, s.86)



Figur 5: Ergonomipyramiden (Arbeidsmiljøenheten, 2010, s.8)

