

# «Nærvær og godt arbeidsmiljø»

---

**Hvordan har en barnehage arbeidet med organisasjonskulturen, og hvordan har det påvirket sykefraværet?**

**Elin Øglænd**

[kandidatnummer: 1005]

**Bacheloroppgave**

**[Emnekode: BPBAC4900]**

Trondheim, mai 2020

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



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

**Innholdsfortegnelse**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.0 Innledning</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2.0 Teoretisk grunnlag</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2.1 Hva er organisasjonskultur?</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.2 Hvorfor bry seg med organisasjonskultur?</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.3 Lederens arbeid med å skape et motiverende arbeidsmiljø fremstilt gjennom TURPAS</b> | <b>9</b>  |
| <b>2.4 Verdier, normer og holdninger</b>  | <b>11</b> |
| <b>2.5 Humor, omsorg og respekt</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.6 Sykefravær</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.6.1 Figur 2, fraværskultur og nærværskultur</b>  | <b>13</b> |
| <b>3.0 Hva er metode?</b>   | <b>14</b> |
| <b>3.1 Valg av metode</b>   | <b>14</b> |
| <b>3.2 Planlegging av datainnsamling</b>  | <b>14</b> |
| <b>3.3 Strategisk utvalg</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.4 Gjennomføring av observasjon</b>   | <b>15</b> |
| <b>3.5 Gjennomføring av intervju</b>  | <b>16</b> |
| <b>3.6 Analysearbeid</b>  | <b>18</b> |
| <b>3.7 Et kritisk blikk på metodene</b>   | <b>18</b> |
| <b>3.8 Etske retningslinjer</b>   | <b>20</b> |
| <b>4.0 Funn og drøfting</b>   | <b>22</b> |
| <b>4.1 Fravær eller nærværskultur?</b>  | <b>22</b> |
| <b>4.2 Verdier, normer og holdninger</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.3 TURPAS og Jacobsen og Thorsviks effekter i arbeidet med organisasjonskultur</b>      | <b>25</b> |
| <b>4.4 Omsorg, respekt, anerkjennelse og humor</b>  | <b>29</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Oppsummering og avslutning</b>              | <b>31</b> |
| <b>Referanseliste</b>                          | <b>33</b> |
| <b>Vedlegg 1 Informasjon og samtykkeskjema</b> | <b>36</b> |
| <b>Vedlegg 2 Intervjuguide</b>                 | <b>39</b> |

## 1.0 Innledning

Da jeg skulle bestemme meg for tema til bacheloren hadde det lenge vært tydelig at jeg ønsket å skrive om kultur og arbeidsmiljø og eventuelle ringvirkninger av dette. Jeg har i løpet av mine snart ti år i barnehagen opplevd ulik grad av det jeg vil kategorisere som både godt og mindre godt arbeidsmiljø. Slik jeg ser det henger arbeidsmiljø tett sammen med kultur. Mennesker er forskjellige på mange måter, også når det gjelder trivsel og hva som skal til for at vi opplever det på arbeidsplassen. Mange velger også ulike tilnærminger for å arbeide mot et godt arbeidsmiljø. Sykefraværet kan være en indikator på hvilken kultur man har i barnehagen. For de fleste som arbeider i barnehage er det i dag kjent at vi er den yrkesgruppen med høyest grad av fravær og at dette kan gjøre det vanskelig å utføre arbeidet vårt på en tilfredsstillende måte. Jeg endte derfor i dialog med veiledere opp med en problemstilling som lyder som følger: Hvordan har en barnehage arbeidet for å holde sykefraværet lavt, og hvordan har det påvirket organisasjonskulturen? Etter å ha bearbeidet mye av datamaterialet mitt, innså jeg at det ville være mer hensiktsmessig å snu om på den. Problemstillingen min nå er derfor:

### **Hvordan har en barnehage arbeidet med organisasjonskulturen, og hvordan har det påvirket sykefraværet?**

Så kan vi stille spørsmål til hvorfor jeg ønsket å skrive om nettopp dette, hva var min motivasjon? Svaret på det er først og fremst at jeg synes at det er svært interessant! Det finnes utallige måter å arbeide med organisasjonskultur og sykefravær på. Det finnes også ulike definisjoner på kultur og organisasjonskultur. Tidlig i utarbeidingen av arbeidsskissen min, ble jeg tipset av en kollega om en artikkel på nett om en barnehage med høy grad av nærvær. Jeg leste artikkelen og fikk en opplevelse av at jeg her kunne få mange relevante svar for nettopp min oppgave.

I tillegg så jeg at det jeg ville undersøke kan knyttes opp mot rammeplan for barnehagen, heretter kalt rammeplanen, og dens første kapittel der det blant annet skrives at barnehagen skal fremme demokrati, mangfold og gjensidig respekt, likestilling, bærekraftig utvikling, livsmestring og helse... Videre under noen av disse punktene skrives det at vi i barnehagen skal bidra til at barn får kjennskap til at det finnes ulike måter å tenke på, handle på og leve på, men at vi samtidig må arbeide for at barna får felles erfaringer og at vi skal synliggjøre

verdien av felleskap... Vi skal også være helsefremmende og ha en forebyggende funksjon der vi bidrar til å utjevne sosiale forskjeller... (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7-11).

Dette er store, omfattende og vanskelige ord. Når jeg leser disse ser jeg likevel at de kan knyttes opp mot de kulturer, verdier, normer og holdninger vi utvikler i barnehagen. Da tenker jeg umiddelbart, hvordan kan vi sørge for å nå målene som er formulert i rammeplanen, i vårt arbeid med barna, om vi ikke først og fremst er bevisst på dette i personalet? Vi er tross alt rollemodeller både for hverandre som ansatte, men også for barna som noen av deres nærmeste omsorgspersoner. Som Lundestad skriver, er et anerkjennende perspektiv på samspillet mellom de voksne like relevant som i det pedagogiske arbeidet med barna (2005, s. 86).

Slik startet min reise mot å ferdigstille en bachelor der jeg ønsker å belyse hvilke faktorer som kan spille inn på nærvær eller fravær og på hvilke måter man kan se dette i tilknytning til kulturer man kan finne i en organisasjon. Jeg håper at dette kan bidra til at jeg i min fremtidige jobb som leder, vil gå inn med mer kunnskap enn før, og dermed være bedre rustet til å møte kravene i rammeplanen, både i arbeid med kollegaer og barn.

## 2.0 Teoretisk grunnlag

For å kunne undersøke organisasjonskultur og hva som kan påvirke den tenker jeg at man bør ha en viss forståelse for hva begrepet innebærer. Det finnes flere ulike definisjoner på både kultur og organisasjonskultur, men jeg har i min oppgave valgt å konsentrere meg om Jacobsen og Thorsviks (2019) fremstilling av fenomenet. Dette fordi man i deres beskrivelser får en kort, men samtidig konkret sammenfatning som ser på ulike faktorer i en organisasjonskultur og hva som skiller det fra en hvilken som helst kultur i samfunnet. I tillegg har jeg trukket inn teori fra Gotvassli (2013), dette for å fremheve noen nyanser i enkelte av temaene.

Jeg har blitt bevisst på at organisasjonskultur er et svært omfattende begrep som består av mange ulike komponenter. Noe jeg har skjønnet kan bidra til hvordan kulturen innad i en organisasjon utvikler seg, er verdier som igjen utvikler seg til normer, uskrevne regler som man ser på som riktige. Derfor tenker jeg at det er aktuelt å se på dette i min oppgave.

Når det gjelder hva som ses på som et godt arbeidsmiljø, kan dette være svært vanskelig å definere. Jeg vil likevel trekke frem noen faktorer som kan ses på som bidragsyttere i arbeidet mot å oppnå at de ansatte i en organisasjon skal oppleve å være en del av en arbeidsplass som er preget av godt arbeidsmiljø. Lundestad (2005) og hennes fremstilling av humorens påvirkning er en av disse.

En rapport vil bli trukket frem for å synliggjøre hvordan kultur kan spille en rolle i utviklingen av sykefravær eller nærvær.

## 2.1 Hva er organisasjonskultur?

Jacobsen og Thorsvik skriver at organisasjonskultur som et eget fenomen først ble definert på 1980 tallet. Dette skjedde etter at det på 1960 tallet ble vanlig å studere hvordan man som medlem i en organisasjon danner seg bestemte mønstre av meninger og hvordan disse mønstrene påvirker måten selve organisasjonen, gruppene innad i organisasjonen og menneskene der fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123).

Ved å presisere hvordan folk tenker om ulike ting, om hva som er, hva som skjer og hvorfor det skjer prøver man å definere kultur. De verdier og normer som overføres fra generasjon til

generasjon, de kulturelle elementene man ofte tar for gitt og ikke er bevisst, ses på som det viktigste i enhver kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123).

Gotvassli hevder at organisasjonskultur kort forklart, handler om formell organisering og formelle aspekter, som gjerne er nedskrevet og synlig for alle, og uformell organisering og uformelle aspekter, som kan være vanskelige å avdekke. Dette kan handle om følelser de ansatte har for hverandre, uformelle sosiale kontakter m.m. Han hevder at det er nettopp de uformelle aspektene som kan være avgjørende for organisasjonen og at de er en viktig del av dens grunnlag (Gotvassli, 2013, s. 216-217). I likhet med Jacobsen og Thorsvik, hevder Gotvassli at de uformelle aspektene kan være avgjørende for organisasjonsmedlemmenes atferd (2013, s. 216-217). Videre skriver han at det kan være vanskelig å identifisere en barnehages kultur, men at man kan få et innblikk ved å observere kulturyttrykk som kan vises blant annet gjennom samhandlingsmønstre, symbolske objekter og fysisk utforming av barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 220).

Jacobsen og Thorsvik skriver at det finnes en ting som skiller organisasjonskultur og andre kulturer i samfunnet, nemlig at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme (2019, s. 123). Eksempler på dette kan være felles verdier, felles meninger og en felles oppfattelse av hvordan man som ansatt bør opptre i den organisasjonen man tilhører.

Jacobsen og Thorsvik trekker ut noen poeng de mener er sentrale, blant annet at man ved å snakke om organisasjonskultur bør se på gruppene og de grunnleggende antakelser som deles i tillegg til at kultur er basert på læring. Med dette menes at man som organisasjon etterhvert lærer seg å mestre problemer med ekstern tilpasning til omgivelsene. Dette kan være foreldre eller konkurrenter, og at man etterhvert lærer å mestre problemer med intern integrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124). F. eks. hvordan man i en barnehage skal kommunisere og samarbeide for å nå målene i rammeplanen i felleskap.

Videre trekkes det frem at en kultur bare kan opprettholdes om den oppfattes som riktig, og at den ofte vil endres etterhvert som man blir testet, gjerne i form av ny kunnskap og nye krav. I en organisasjon vil man også lære bort det man anser som den riktige måten å tenke, føle og oppfatte når det gjelder spesifikke problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124-125). Dette kan ifølge Jacobsen og Thorsvik også handle om følelser som de mener at organisasjonskultur i stor grad handler om. Våre følelser knyttet til våre daglige arbeidsoppgaver, våre kollegaer

og andre ting vi opplever og møter på jobben kan prege hvordan vi tenker og hvilke meninger vi danner oss (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125).

Til slutt trekkes det frem at man i en organisasjon ofte vil finne et mangfold av kulturer, litt avhengig av hvor mange ansatte og hvor mange grupper man har. Dersom man har svært varierende arbeidsoppgaver kan man oppleve større grad av subkulturer basert på oppgavens karakter og kompetansekrav (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125). I en barnehage kan dette handle om subkulturer mellom de ansatte på ulike avdelinger.

## **2.2 Hvorfor bry seg med organisasjonskultur?**

Når man ansettes i en jobb får man ofte umiddelbart et inntrykk av hva som forventes av oss i de daglige gjøremålene og arbeidsoppgavene vi skal utføre og på hvilken måte det skal gjøres. Jacobsen og Thorsvik skriver om hva den formelle strukturen forventer av oss og at det ofte er et avvik mellom dette og den faktiske atferden man finner (2019, s. 120). Videre skriver de at dette handler om hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som preger hvordan de handler, sett i et kulturelt perspektiv. Altså vil kulturen i organisasjonen kunne ha stor påvirkning på medlemmenes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

Gotvassli trekker frem noen punkter i denne sammenheng. Disse er at organisasjonskultur er en svært viktig faktor for prestasjonsoppnåelse, den fungerer som styringsredskap, den modifierer effekten av organisasjonsstruktur og sist men ikke minst så skaper organisasjonskultur felleskap og bygger identitet (Gotvassli, 2013, s. 217).

For å utdype dette, vil jeg nedenfor trekke frem Jacobsen og Thorsviks effekter. Disse belyser hvordan kultur kan påvirke hvordan en organisasjon fungerer. De belyser hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive og at organisasjoner med sterke kulturer er preget av sterkt samhold, sterkere motiverte ansatte, lettere samarbeid, stabilt personale og at man bruker mindre ressurser på styring og overvåking (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122).



Det første som blir nevnt er *organisasjoners suksess*, som kort forklart handler om at man ser en sammenheng mellom organisasjoner som er preget av felleskap og tilhørighet og dens effektivitet og at dette blir et virkemiddel i å hevde seg i konkurransen mellom andre organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

Deretter skriver de om effekten *tilhørighet og felleskap*. Denne handler om at for mange vil det ha mye å bety å ikke stå alene, en trygghet i form av «vi» følelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Et eksempel på dette kan være dersom man er nødt for å si nei til foreldres ønsker, da vil det for mange hjelpe å vite at det ikke bare er du som sier nei, men hele avdelingen og organisasjonen. Det handler også for mange om trivsel og vil for mange bidra til utviklingen av ens identitet. Altså vil jobben man utfører være med på å bestemme hvem du er, både definert av deg selv og andre i organisasjonen. Dersom man utvikler en positiv relasjon mellom disse hevder Jacobsen og Thorsvik at man vil være en positiv representant for organisasjonen utad og at dette igjen kan ha sammenheng med mindre fravær i jobben, at det skapes sterk lojalitet til arbeidsplassen (2019, s. 120-121).

Den neste effekten omtales som *motivasjon*. Denne henger sammen med sosialt felleskap og identitet. Opplevelsen av dette kan bidra til at man i felleskap gjør mål og verdier fra organisasjonen om til våre egne. «Sammen skaper vi et mål, og bare sammen kan vi nå det!». Jacobsen og Thorsvik skriver at en slik oppfatning har vist seg å være svært motiverende (2019, s. 121).

*Tillit* er neste effekt. Man har gjerne hørt folk si at tillit tar lang tid å bygge opp, og at det kan rives ned raskt. Jacobsen og Thorsvik skriver at tillit kan erstatte administrativ styring og kontroll. Ved at man i en organisasjon har arbeidet sammen over lengre tid og utviklet en sterk kultur som er preget av felleskap, lojalitet, ærlighet og pålitelighet oppnår man tillit. Tillit til at medarbeiderne vil handle i tråd med de normer som finnes innad i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Videre skriver de om effekten *samarbeid og koordinering*. Dette handler om at alle de andre effektene sammen bidrar til at man stoler på hverandre og at man opplever å være gjensidig avhengige av hverandre. At man ønsker å jobbe for felleskapet i stedet for egen vinning. Disse effektene bidrar til at samarbeidet mellom menneskene, gruppene og hierarkiske nivåer blir enklere og at man ofte utvikler et felles språk som igjen kan lette samarbeidet. Kultur kan være en effektiv måte å koordinere aktiviteter på ettersom at de ansatte ønsker å samarbeide, snarere enn å bli tvunget til det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121-122).

Den siste effekten, omtalt av Jacobsen og Thorsvik er *styring*. Det man snakker om her er at kultur i likhet med struktur kan angi hvordan man som ansatt f. eks. i barnehagen skal utføre bestemte oppgaver på vegne av institusjonen. Dette handler om at de ansatte «frivillig» legger vekt på de forholdene i kulturelementene som er presisert å være viktig. De verdier, normer og grunnleggende antakelser en ansatt har er med på å bestemme og avgrense hva som er både relevant og viktig for de arbeidsoppgavene hen skal utføre. Kulturen bidrar til at man anvender de metoder eller løsninger man ser som relevant i tilknytning til utfordringen eller oppgaven som skal løses. Dette kalles ofte for formell struktur. Dermed kan kultur virke på samme måte som formell struktur, ved at informasjonstilgangen blir systematisert og fokusert. Til slutt trekker de igjen frem tillit og hvordan dette kan virke som et styringsmiddel. En organisasjon som har utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan være mer effektive enn de organisasjoner som benytter seg av byråkratisk administrative styringsvirkemidler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122).

Gotvassli benytter seg av forkortelsen TURPAS i tilknytning til ledelse og motiverende arbeidsmiljø (2013, s. 165-167). Slik jeg ser det vil dette være relevant i besvarelsen av problemstillingen. Derfor vil jeg nedenfor gi en kort gjengivelse av hva TURPAS innebærer.

### **2.3 Lederens arbeid med å skape et motiverende arbeidsmiljø fremstilt gjennom TURPAS**

I likhet med Gotvassli ser jeg at et motiverende arbeidsmiljø kan være avgjørende for at en person skal bli værende i yrket og for at hen skal gjøre en god jobb (2013, s. 165). Jeg ser

også at ledelse kan ha mye å si for nettopp dette. TURPAS forklarer noen faktorer i forhold til å være leder i barnehagen, som kan ses på som viktige for å oppnå et motiverende arbeidsmiljø. Disse er:

### Tilhørighet

Dette handler i stor grad om det samme som Jacobsen og Thorsvik skriver om under *tilhørighet og felleskap*, nemlig at de ansatte har en felles identitet der alle drar lasset sammen.

### Utfordrende oppgaver

Handler om å se sammenhengen mellom det å få utfordrende oppgaver og følelsen av mestring. Utfordringene må ikke være for store eller for mange.

### Rettferdighet

Handler om at arbeidsoppgaver bør føles rettferdig i forhold til kompetansen den ansatte har og at lønn og godtgjøringer også må ses i sammenheng med dette.

### Prestasjoner

Her presiserer Gotvassli at det å fastslå hva som er en prestasjon i barnehagen kan være vanskelig, men at det ofte kan dreie seg om følelsen av å ha lyktes med arbeidet. Da vil det være viktig å få konkrete tilbakemeldinger og oppmerksomhet på det som er bra slik at de ansatte får forsterket følelsen av å ha lyktes og prestert i arbeidet (Gotvassli, 2013, s. 166).

### Ansvar

Som ansatt i barnehagen er man svært avhengig av hverandre og den jobben man gjør, men Gotvassli hevder at man likevel bør sørge for at alle medarbeidere har ansvar for og myndighet over egne oppgaver (2013, s. 166).

### Selvrealisering

Handler om å se sammenhengen mellom utfordrende oppgaver og det å prestere og lykkes i arbeidet. Dette kan bidra til at du opplever å få brukt deg selv på en måte som er givende, du har mestret noe du er interessert i og dermed realisert noen drømmer eller visjoner.

Til slutt presiserer Gotvassli at spørsmålet om motivasjon i stor grad handler om individuell behandling. Lederen må se hver enkelt medarbeider og sette riktig person til riktig arbeid. Ansvar og utfordringer må stå i forhold til ferdigheter. Å sette attraktive og oppnåelige mål sammen med medarbeiderne vil påvirke innsatsviljen. Belønninger må kobles til innsats og resultater, det må ikke brukes som et generelt virkemiddel, og tilliten må arbeides med og bekreftes kontinuerlig (Gotvassli, 2013, s. 166-167).

## **2.4 Verdier, normer og holdninger**

Normer handler svært enkelt forklart om de regler for atferd som får stor betydning for den virkelige atferden man finner i en organisasjon. Innad på ulike avdelinger i organisasjonen finner man ofte at det er ulike normer som dominerer. Dette handler om subkulturer. Begge disse er direkte resultater av verdiene innad i organisasjonen. Verdiene danner et system av trosoppfatninger om hva vi mener er riktige og viktigere enn andre forhold. Verdiene danner fundamentet for valgene vi tar, også de ubevisste (Irgens, 2007, s. 76-77). I en barnehage der man ofte må ta avgjørelser raskt og kan være under press, blir disse gjerne enda tydeligere. Slik jeg ser det med støtte i Haugen og Skogen kan man da også snakke om holdninger. De hevder at våre holdninger er med på å bestemme hvordan vi reagerer i møte med andre mennesker, ulike situasjoner, gjenstander eller hendelser (Haugen & Skogen, 2005, s. 95-96).

## **2.5 Humor, omsorg og respekt**

I likhet med Lundestad tenker jeg at omsorg og respekt på mange måter kan oversettes til anerkjennelse. Et anerkjennende samspill preges av at de involverte partene blir sett på som likeverdige og at alle har rett til egne erfaringer og opplevelser uten at disse blir sett på som riktige. Det å bli lyttet til på en respektfull måte, kan for mange oppleves som omsorg (Lundestad, 2005, s. 86). Begrepet anerkjennelse er dessuten hyppig brukt i rammeplanen, derfor tenker jeg at det blir relevant å drøfte hva man legger i det. Videre trekker hun frem det jeg vil omtale som viktigheten av humor på arbeidsplassen og dens innvirkning på miljøet eller kulturen. Hun skriver at spøk, latter, smil, humor og tøys har en positiv innvirkning på

velværet som igjen kan bidra til at vi er bedre rustet til å møte problemer og til å løse dem (Lundestad, 2005, s. 87).

## 2.6 Sykefravær

Jeg finner ulik teori og forskning når det gjelder sykefravær og hvordan dette kan ses i sammenheng med kultur, men heller lite som kan brukes for å besvare min problemstilling. Jeg har kjennskap til avtalen om et inkluderende arbeidsliv, men fant ikke denne relevant i besvarelsen av min oppgave. Det jeg derimot har funnet er en kvalitativ studie utformet som en rapport, som berører temaet. Den vinkler sykefravær og nærvær opp mot kultur og hvordan enkelte institusjoner eller organisasjoner har arbeidet med dette i praksis. Her skrives det at man finner flere eksempler på at dette har hatt god effekt, det nevnes blant annet statistikk over sykefravær fra enkeltbransjer (Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen & Mørk, 2010, s. 1).

Videre skrives det at resultatene i denne studien viser noen konkrete kjennetegn på holdninger og kultur som fremmer nærværet på arbeidsplassen. Noen av disse er: Fokus på forebygging, fokus på helsefremming, trivsel, jobbengasjement, likeverd, tillit, verdsetting, fokus på å finne løsninger, ivaretagende og støttende arbeidsgiver, takhøyde for å gi beskjed, åpenhet, tilrettelegging og ressursfokus.

De benytter seg av figurer for å fremstille funnene sine. Den ene viser to ulike kulturer. De blir beskrevet som nærværskultur og fraværskultur (Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen & Mørk, 2010, s. 20-22). Disse, sammen med resten av teorien jeg benytter meg av, kan brukes for å drøfte hva som preger arbeidsplassen til mine informanter, og dermed besvare problemstillingen.

## 2.6.1 Figur 2, fraværskultur og nærværskultur



(Figur av Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen & Mørk, 2010, s. 6)

### **3.0 Hva er metode?**

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*. Det betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25). Videre hjelper metodelæren oss å ta hensiktsmessige valg, den gjør oss klar over hvilke muligheter vi har når vi skal undersøke noe og hva det kan bety å velge en metode fremfor en annen. Vi blir også bevisste på å prøve å unngå de metodene som får frem de resultatene vi ønsker. Samfunnsvitenskapelige metoder handler nemlig om hvordan vi kan gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten. Samtidig handler det om hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25-26).

### **3.1 Valg av metode**

I startfasen av arbeidet med min bachelor, ble det bestemt i samarbeid med veiledere at det ville være hensiktsmessig å anvende to ulike metoder, gruppeintervju og observasjon.

Observasjon i form av praksisfortellinger med positivt fokus, såkalte solskinnshistorier (Askland, 2011, s. 193). Dette kalles kvalitative metoder. Kjennetegn på disse metodene er blant annet at målsettingen er å forstå sosiale fenomener, for deretter å fortolke disse. Man retter blikket mot mennesker i deres daglige handlinger i naturlige omgivelser (Bergsland & Jæger, 2014, s. 67).

Bakgrunnen for valget om å gjennomføre gruppeintervju handlet for meg om at jeg hadde et ønske om at informantene i størst mulig grad skulle oppleve intervjuet som en samtale hvor de kunne støtte hverandre ved å tilføre kommentarer til svarene som kom og i form av gruppementalitet og trygghet. Men også fordi jeg håpet at jeg skulle få variasjon i svarene. På grunn av at jeg benyttet meg av både intervju og observasjon som metode, kan vi også si at jeg har brukt metodetriangulering som kan øke troverdigheten ved at problemstillingen blir belyst fra ulike innfallsvinkler (Bergsland & Jæger, 2014, s. 69).

### **3.2 Planlegging av datainnsamling**

Jeg planla som nevnt å benytte meg av solskinnshistorier for å belyse gester, artefakter, bruk av blikk, smil eller hendelser jeg så på som positive i samspillet mellom menneskene jeg

observerte. I forkant av dette leste jeg ulik litteratur som omhandlet observasjon. Dette for å bli mer bevisst på hva som kunne påvirke meg som observatør.

Etter at observasjonene var gjennomført fikk jeg hjelp av mine to veiledere til å få ferdigstilt og godkjent intervjuguiden og informasjon og samtykkeskjemaet. Intervjuet skulle gjennomføres en uke etter observasjonene.

I forkant av intervjuet brukte jeg mye tid på å lese ulik teori. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å være godt forberedt til intervjuet, jeg ønsket å være forberedt på ulike scenarier. Bergsland og Jæger skriver blant annet at man som intervjuer bør skape en atmosfære der intervjuobjektene, eller informantene føler seg trygge nok til å uttale seg fritt og ærlig om temaet (2014, s. 72).

### **3.3 Strategisk utvalg**

Utvalget mitt bestod av en baseleder, en pedagogisk leder, en pedagogisk medarbeider og en pedagogisk medarbeider med ansvar for kjøkken.

Når det gjelder utvalget mitt, ble dette basert på teori og egne erfaringer hvor jeg har opplevd at en gruppe pedagogiske ledere vil gi andre og gjerne mer samstemte svar enn en gruppe ansatte som har ulik grad av utdanning eller som er besatt i ulike stillinger. Dette behøver ikke å bety at det alltid vil være slik, men denne erfaringen bidro til at jeg foretok et strategisk valg som forhåpentligvis ville belyse temaet fra ulike vinkler og ståsted, dette omtaler Eide og Winger som breddeperspektiv (2003, s. 66).

I tillegg visste jeg at informantene hadde kunnskap og erfaringer knyttet til temaet vi skulle diskutere. Dette blir omtalt av Thagaard som et strategisk utvalg (2013, s. 60-61). Jeg ba dessuten om at daglig leder ikke skulle være tilstede, da jeg var redd for at hans tilstedeværelse kunne påvirke informantenes svar og åpenhet knyttet til temaet.

### **3.4 Gjennomføring av observasjon**

I et håp om å kunne være mest mulig objektiv under observasjonene, utførte jeg disse før intervjuene. Å ha observasjon på forhånd var et bevisst valg som bidro til at jeg da fikk muligheten til selv å kjenne på atmosfæren og opplevelsen av å være ny og ukjent i en barnehage som har gått ut i media og fortalt om at de har arbeidet med nærvær, kultur og



arbeidsmiljø. Ved selv å gå inn fikk jeg kjenne på kroppen, se og erfare hvilket miljø og hvilken type kultur man faktisk snakker om. Dette passer godt med det Askland kaller sanseregistrering, som han skriver at observasjon i vid forstand faktisk handler om (2011, s. 145). Og som Gotvassli skriver: «Kulturen merker vi best når vi kommer innenfor døren i en barnehage» (2013, s. 216).

Alle ansatte var på forhånd informert om at jeg skulle komme og observere. Det er litt uvisst om alle visste hva jeg skulle observere, noen spurte og fikk til svar at jeg skulle observere de ansatte, samspillet og jeg forklarte hva som var tema for bacheloren.

Da jeg ankom barnehagen ble jeg møtt med smil, velkomstord og mennesker som spurte om det var jeg som var kommet for å observere. Jeg ble vist rundt på huset for etterhvert å gå rundt på egen hånd. Som nevnt tidligere valgte jeg en kvalitativ metode i denne oppgaven, det gjaldt også under observasjonene. Dette fordi jeg på forhånd hadde bestemt meg for hva jeg så etter og fordi jeg var ute etter et helhetlig bilde av dette, jeg så etter samspillet mellom individ og omgivelser (Bergsland & Jæger, 2014, s. 74).

Jeg tilbrakte omtrent fem og en halv time i barnehagen denne dagen og fokuserte da på de situasjonene hvor de ansatte var nødt for å kommunisere og planlegge, f. eks. på morgenen, under og etter frokost, ved overgangssituasjoner og på pauserommet hvor flere møttes samtidig. Jeg skrev ned de hendelsene som berørte meg eller som jeg så på som positive og som kunne være relevante for oppgaven min.

Da jeg satt med et inntrykk av å ha nok informasjon i første del av innsamlingen av datamaterialet, takket jeg for meg, for muligheten til å komme å observere og sa at jeg gledet meg til intervjuet vi hadde planer om å gjennomføre uken etterpå. Jeg avtalte med daglig leder at jeg skulle sende informasjon og samtykkeskjema til hen så fort det var godkjent og at hen skulle videresende det til informantene.

### **3.5 Gjennomføring av intervju**

Intervjuguiden var godkjent, det samme gjaldt informasjon og samtykkeskjema. Jeg var ute i god tid dagen da jeg skulle gjennomføre intervjuet og brukte tiden før informantene kom til å teste diktafonen, sette opp stolene slik jeg ønsket at vi skulle sitte under intervjuet og på å lese

gjennom intervjuguiden. Da informantene kom hilste jeg på de jeg ikke hadde truffet tidligere og forklarte kort hvem jeg var, hva som var formålet med intervjuet og diktafonen. Videre forklarte jeg at jeg ikke var kommet for å diskutere, men at jeg var interessert i deres opplevelser og erfaringer knyttet til problemstillingen og spørsmålene. Jeg uttrykte et ønske om at de skulle svare så utfyllende som de greide og at jeg i hovedsak ønsket at dette skulle være en samtale om det gitte tema og spørsmålene i intervjuguiden. Kvale og Brinkmann skriver om dette under iscenesettelse av intervjuet. De skriver at de første minuttene i et intervju kan være avgjørende (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 160). Slik jeg tolker det bør man i denne korte perioden opprette en tillit mellom intervjuer og informanter, de bør få en viss kjennskap til hvem jeg som intervjuer er og hva jeg vil med intervjuet, før de som informanter forteller om egne opplevelser og følelser. Det som siden utspilte seg var en samtale mellom informantene hvor jeg til tider stilte oppfølgingsspørsmål, svært få sådan. Dette fordi samtalen stort sett gikk av seg selv og var preget av at informantene selv stilte spørsmål seg imellom. Dermed fikk jeg en mer tilbaketrukket rolle i intervjuet.

Selv om det ikke var planlagt at dette skulle være et fokusgruppeintervju, ser jeg i ettertid at man kan trekke noen paralleller. Gulliksen og Hjordemaal (2011) skriver blant annet om nærheten til den hverdagslige og uformelle kommunikasjonen som preger menneskelig samvær. Samtidig må man i et fokusgruppeintervju ha en mer eller mindre klart uttrykt hensikt eller målsetting, hvor man utfordrer informantene til å samtale om et tema for å belyse hvilke verdier, normer og holdninger som ligger til grunn hos hver enkelt (Gulliksen & Hjordemaal, 2011, s. 179). Kvale og Brinkmann presiserer at det ikke er et mål å komme til enighet under fokusgruppeintervjuet, men at poenget er å få frem ulike synspunkter (2017, s. 179).

Basert på det Bergsland og Jæger skriver, ser jeg i tillegg at dette kan ses på som et semistrukturert intervju (2014, s. 71). Dette fordi jeg hadde forberedt en intervjuguide. Den bestod av åtte hovedspørsmål og flere underspørsmål. Hensikten med det var at jeg skulle ha nok spørsmål i tilfelle informantene stoppet opp eller begynte å snakke om saker som ikke omhandlet temaet. Jeg endte i stedet opp med å ta vekk noen av spørsmålene i intervjuguiden da jeg innså at samtalen mellom informantene var mer interessant. Jeg ble en aktiv lytter.

### 3.6 Analysearbeid

Etter å ha gjennomført mine to metoder for å samle inn data, var det på tide å bearbeide materialet. Dette ble gjort umiddelbart etter gjennomføringen, observasjonene ble skrevet inn på pc og intervjuet ble transkribert. Etter transkripsjonen gikk jeg i gang med analysen av intervjuet. Det vil si den strukturerte analysen. Dette fordi jeg i likhet med Bergsland og Jæger ser at analysen ikke bare foregår etter at datamaterialet ligger klart på pulten, men at det er en del av hele prosessen, både under innsamlingen av data og under analyse og tolkning (2014, s. 81). Jeg valgte imidlertid og benytte meg av såkalt temasentrert analyse av intervjuet. Dette for å kategorisere, begrense og rydde i selve teksten. Thagaard (2013, s. 182) skriver at dette kan brukes for å fremheve meningsinnholdet i teksten og passet dermed godt overens med mine intensjoner knyttet til å analysere materialet på denne måten. Jeg brukte fargekoder for å markere hvilke deler av intervjuet som omhandlet ulike tema. På denne måten fikk jeg en god oversikt over hva som var relevant i intervjuet for å drøfte og besvare problemstillingen i lys av teorien jeg har skissert i kapittel 2 i denne oppgaven.

### 3.7 Et kritisk blikk på metodene

Enhver metode vil ha noen svakheter. Jeg som har drevet med observasjoner og samlet inn data fra andre mennesker bør derfor være bevisst både hvilke etiske hensyn jeg må ta, disse vil jeg gå nærmere inn på i avsnitt 3. 8, og være bevisst og reflektert rundt mine valg av metoder og deres svakheter i og under mitt arbeid. Bergsland og Jæger bruker ord som reliabilitet, validitet og generalisering når de skriver om metodekritikk. De presiserer også at disse er mest brukt innenfor kvantitativ forskning, og hevder at man under kvalitativ forskning som jeg har benyttet meg av, kan bruke ord som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80-90). Jeg vil skrive litt om disse i tilknytning til egen oppgave nedenfor.

#### Troverdighet

Jeg ser at i min bachelor vil det være aktuelt å trekke frem det at jeg har hatt svært få informanter i en organisasjon hvor det til vanlig er ansatt nærmere tretti personer. For det

første er det da bare noen få som får være med på å legge frem tanker og opplevelser knyttet til tema, i tillegg kan relasjonene mellom informantene være av betydning. I likhet med Gulliksen og Hjordemaal ser jeg at dette kan være problematisk på flere områder. F. eks. dersom man trekker frem at det kan variere mellom hvem som blir hørt, hvem som snakker mest og høyest, noen kan oppleve temaet som ubehagelig mens andre er mer opptatt av å si det de tror intervjuer vil høre (Gulliksen & Hjordemaal, 2011, s. 182). Dette ble ikke et stort problem under mitt intervju, men noen av informantene utmerket seg likevel ved å snakke mer utfyllende enn andre. Jeg kunne også merke at noen var mer komfortable enn andre.

Min egen rolle er noe jeg bør være reflektert og kritisk til. Dette fordi jeg selv arbeider i barnehage, og dermed er kollega med mine informanter. Som Gulliksen og Hjordemaal skriver, kan dette både være positivt i form av at man på denne måten kan skape kunnskap sammen under intervjuet, men at jeg som intervjuer også må være bevisst at det er en fare for å identifisere meg for sterkt med informantene. Dette kan føre til at det blir vanskelig å opprettholde den kristiske distansen (Gulliksen & Hjordemaal, 2011, s. 182).

Når det gjelder observasjonene, må man alltid være klar over at disse vil bli farget eller påvirket av egne erfaringer og oppfatninger. Den største forskjellen mellom meg som observatør under innsamling av data til bacheloren, og meg som observatør på tur i skogen, er i følge Postholm det faktum at under innsamlingen av data til bacheloren, har jeg på forhånd bestemt meg for hva jeg ser etter. Jeg har en teoretisk forankring å støtte meg til og observerer derfor mer fokusert enn dersom jeg bare hadde gått meg en tur i skogen, uten noe annet mål enn å få mosjon og frisk luft (Postholm, 2010, s. 55).

Bergsland og Jæger hevder at troverdighet også handler om hvordan man bearbeider, tolker og analyserer materialet sitt (2014, s. 80). Jeg har under hele prosessen vært opptatt av å ivareta informantenes anonymitet. Dette har blitt gjort ved å utelukkende bruke fiktive navn, ved å transkribere på bokmål og ved sletting av opptak etter at transkripsjonen var gjennomført. Analysemetoden min kan kritiseres for å trekke ting ut av kontekst. Men for å best mulig ivareta et helhetlig perspektiv, har jeg i størst mulig grad satt informasjonen fra deltakerne inn i den sammenhengen som utsnittet var en del av (Thagaard, 2013, s. 181). Det siste jeg vil trekke frem under punktet om troverdighet er at jeg brukte en båndopptaker av god kvalitet som jeg testet flere ganger før intervjuet. Dette bidro til at ingen av

kommentarene forsvant, ble utydelige eller at det ble usikkert hvem som sa hva under intervjuet, som igjen kunne forårsaket misforståelser (Thagaard, 2009, s. 199). Dette henger også sammen med bekreftbarhet som jeg vil skrive kort om nedenfor.

### Bekreftbarhet

Det at jeg selv har god kjennskap til og til daglig blir konfrontert med både positive og negative sider som kan ses i tilknytning til problemstillingen, kan når man snakker om bekreftbarhet være positivt. Ifølge Bergsland og Jæger handler dette også om at fenomenet jeg ønsker å undersøke blir støttet av ulik forskning og teori som jeg vil benytte meg av under drøftingsdelen (2014, s. 80). Thagaard bruker ordet gjennomsiktighet i denne sammenheng (2009, s. 201). Slik jeg tolker det, skriver hun at jeg som forsker bør gjøre det tydelig hva mine tolkninger og funn er basert på. I min oppgave skjer dette ved at jeg hele tiden vil prøve å tydeliggjøre hva som er informantenes utsagn, hva som er mine tolkninger og hvilken teori som ligger til grunn for mine funn og drøftinger.

### Overførbarhet

Slik Thagaard skriver (2009, s. 207-208), tolker jeg det som at spørsmålet her blir om mine funn og drøftinger kan anvendes som tankeredskap for å utvikle seg i andre barnehager, eller andre organisasjoner som ønsker å arbeide med kultur og fravær? På dette spørsmålet vil jeg svare ja. Dette fordi funnene i stor grad samsvarer med teorien og forskningen jeg har benyttet meg av, som igjen kan fortelle oss at dette ikke er fenomener som gjelder utelukkende for barnehagen til mine informanter.

## **3.8 Etiske retningslinjer**

For å følge de etiske retningslinjer har jeg i stor grad konsentrert meg om tre hovedprinsipper omtalt av Bergsland og Jæger som *informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser* (Bergsland & Jæger, 2014, s. 83-85). For meg ble disse ivaretatt ved at jeg først og fremst leverte informasjon og samtykkeskjema til barnehagen. Her gikk det tydelig frem hva som var formålet med undersøkelsen og hvilke rettigheter informantene hadde. Under observasjon ble ingen navn nevnt og under transkripsjon ble alle informantene anonymisert ved å bli tildelt fiktive navn, i tillegg til at dialekt ble gjort om til bokmål. Opptaket ble dessuten slettet rett

etter at transkriberingen var fullført. Under vurderingen av konsekvenser har jeg først og fremst reflektert over at det ikke skal være mulig å kjenne igjen informantene slik at noen av utsagnene kan brukes mot dem i negativ forstand. Et av tiltakene for å forhindre dette kan være den temasentrerte analysen, da man her bruker informasjonen innenfor de rammer som passer for å besvare problemstillingen. Altså kan informasjonen bli tatt ut av sammenheng og dermed gjøre det vanskeligere å plassere hvem som har sagt hva (Thagaard, 2009, s. 187).

## 4.0 Funn og drøfting

Noen faktorer i arbeidet med organisasjonskultur og hvordan det har påvirket sykefraværet i informantenes barnehage, trådte tydelig frem ved gjennomgangen av datamaterialet mitt. Det er dermed disse som vil prege neste del av oppgaven, og som vil ta opp igjen tråden fra teorikapittelet for å besvare problemstillingen.

### 4.1 Fravær eller nærværskultur?

Problemstillingen min var altså: Hvordan har en barnehage arbeidet med organisasjonskultur og hvordan har det påvirket sykefraværet? Mine funn forteller meg at barnehagen har arbeidet målrettet over tid med å styrke kulturen i barnehagen. Dette har påvirket sykefraværet i positiv retning. Ved å se på tallene fra barnehagen, får jeg et inntrykk av at den er preget av nærværskultur. Med et gjennomsnittlig nærvær på over nittifire prosent blir dette tydelig. Det er i følge Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen og Mørk (2010) noen konkrete ting som preger nærværskulturen. De presenterer en figur for å beskrive disse, hvor den rubrikken som heter *hjemme uten helseplager*, bør unngås (Figur 2.6.1, s. 12). Jeg kan trekke flere paralleller mellom funnene i rapporten og mine egne funn. Informantene forteller blant annet om ledere og medarbeidere som aktivt arbeider med å fremme felleskap, som er en av faktorene vi finner i figuren. En av informantene sier; «...dersom du ikke har skrevet deg på lista over den planlagte aktiviteten, kan du være sikker på at tre-fire andre kommer for å spørre hvorfor». En av de andre supplerer med: «...og du vet at du er savnet om du er borte!». De forteller om ulike aktiviteter på fritiden hvor det tydelig blir uttrykt ønske om at alle kommer. Når det gjelder felleskap i arbeidet forteller informantene om at oppgaver fordeles blant hele personalet, ikke bare til ledere. Videre forteller informantene om en ledelse som er opptatt av å tilrettelegge, som er opptatt av at du skal føle deg verdsatt, som er opptatt av åpenhet og likeverd. De forteller om ledere som tar kontakt dersom man er syk for å sikre at man ikke føler seg glemt. Dette er også faktorer Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen og Mørk (2010) fremhever i kategorien nærværskultur. I tilknytning til dette sier en informant:

«Når jeg var borte fra jobb en periode, ble det avtalt med leder at jeg skulle være med avdelingen på tur en dag, det var nok. Og det var helt fantastisk! Og kunne komme som jeg ville, at det ikke var noe press, at jeg heller fikk beskjed om at det var kjekt dersom jeg greide

å komme, så kunne vi kose oss på tur. Det var ikke noe sånt som at «vi ser helst at du kommer!», og «nå har du vært borte lenge nok!»».

Ordene som brukes i rapporten kan sammenlignes og sidestilles med resten av teorien jeg støtter meg til i denne oppgaven. Ordene eller fenomenene som drøftes henger i stor grad sammen med holdninger, verdier og normer. Dette vil jeg se nærmere på i neste avsnitt. Figuren og rapporten er ikke i seg selv nok til å besvare problemstillingen, men jeg velger å ta de med, da de kan være med på å forsterke teoriene jeg benytter meg av og funnene mine.

## 4.2 Verdier, normer og holdninger

*«Jeg føler at en blir møtt med en holdning om at: jeg ønsker at vi skal få dette best mulig til! Og at om du kan komme å være her i tre timer, så er det tre timer mer enn ingenting!».* Slik lyder en av de mange kommentarer i løpet av intervjuet. Som Irgens skriver, er verdier og normer det som påvirker våre valg og atferd vår, både bevisst og ubevisst (2007, s. 76-77). Slik jeg forstår det kan dette også omtales som holdninger. Haugen og Skogen hevder at holdninger på generell basis er et produkt av erfaring eller læring og at disse kan vises i hvordan vi samtaler med andre og hva vi snakker om. Dette kan være knyttet til både mennesker, hendelser, gjenstander og situasjoner (Haugen & Skogen, 2005, s. 95-96). En informant benytter seg av begrepet holdninger, flere ganger og på spørsmål knyttet til hva som har bidratt til det lave sykefraværet, er et av svarene:

«Det har etterhvert som årene har gått, utviklet seg en holdning her om at vi ønsker best mulig kvalitet, og er du en ansatt som går på jobb, med den innstillingen om at «i dag så skal jeg gjøre det best mulig for alle rundt meg, og meg selv», så bidrar dette også til at vi får holdninger som gjør at terskelen er høyere for å være hjemme».

Dette kan i følge Gotvassli handle om samhandlingsmønstre som sier noe om hvordan vi skal opptre overfor hverandre. Dette blir omtalt som kulturyttrykk (2013, s. 221). To informanter snakker og er enig om en holdning de ser på som viktig:

«Og litt det med fokuset også, som jeg sa, dette med å bli møtt med: god morgen, kjekt å se deg! I stedet for: nå skal du høre! Den og den er syk osv!...» «Ja, folk har en positiv holdning!»



Deretter forteller den ene informanten om hvordan det er å komme inn på pauserommet. Hen forteller om en opplevelse av å bli sett eller anerkjent. De som allerede sitter på pause smiler og sier «hei! (navn)» til tross for at det er flere som ikke har sett hverandre hele dagen. Denne beskrivelsen stemmer overens med en av mine observasjoner av pausetiden i barnehagen:

Jeg setter meg ned rundt det store, ovale bordet og blir tilbudt både kaffe og kake. Etterhvert som klokka går fylles pauserommet opp av ansatte som ser på hverandre, smiler og nevner hverandre med navn. Leder og nestleder sitter sammen med resten av personalet. De ansatte snakker om personlige ting, noen forteller om brullop, andre om hvilke tanker de har om alle hjerters dag. De fleste skrøyter av kaka som nestleder har laget, samtidig som leder spøker om at hen slett ikke hadde fått den til. Hen forklarer at hen hater å lage mat og å bake, og forteller om en morsom hendelse fra eget hjem. De ansatte ler ofte sammen og ofte av seg selv.

Etterhvert som det kommer flere på pause blir det trangere om plassen men det er stadig noen som tar hensyn ved at man tilbyr sitteplass ved siden av seg og ved at man sender både kake og tallerkener til hverandre.

De som ikke har truffet meg tidligere, hilser på meg og stiller spørsmål knyttet til studiet, oppgaven min og arbeidsplassen min. De viser interesse og svarer også på det jeg spør om. Jeg observerer at noen av de ansatte forteller om det de opplevde som en magisk start på morgenen. De forteller til alle på pause at det var en ansatt som hadde spilt på gitar og satt på diskolys ved starten av dagen. De forteller om den gode stemningen og hva det gjorde med barn og voksne. I omtrent en times tid er pauserommet helt fullt av mennesker, samtaler, latter og kaffeduft.

At møblene på pauserommet er satt slik at alle sitter med ansiktet vendt mot hverandre kan også signalisere hvordan man i denne barnehagen ser på hvordan man skal forholde seg overfor hverandre, som igjen kan handle om verdier, holdninger og normer. Jeg har tidligere brukt begrepet *kulturyttrykk*. Da i tilknytning til hvordan man opptrer overfor eller møter hverandre. Kulturyttrykk kan også vises gjennom utforming av barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 220), slik som hvordan møblene på pauserommet var plassert. Til slutt i denne sammenheng vil jeg trekke frem noe som blir nevnt av informantene, det at at man i denne barnehagen sjelden, eller aldri snakker om sykefraværet. De snakker om nærværet, om hvem som er på jobb og fokuserer på å verdsette dette. Slik jeg ser det er nærvær et mer positivt ladet ord enn fravær.

### 4.3 TURPAS og Jacobsen og Thorsviks effekter i arbeidet med organisasjonskultur

Dersom man ser på TURPAS, sammen med Jacobsen og Thorsviks effekter, utgjør disse et godt grunnlag for å belyse hvordan både ledere og øvrige ansatte i informantenes barnehage har arbeidet med organisasjonskultur.

En informant forteller om at det er en enighet om at man i denne barnehagen aldri står alene. Selv om man på papiret er alene med barnegruppa fra klokken tre, vet man at det er utarbeidet en plan på morgenmøtet for å sikre at noen hjelper. Dette kan knyttes til effektene, *tilhørighet og felleskap* og *samarbeid og koordinering* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121). De andre informantene snakker likevel åpenhjertig om at man noen ganger kan kjenne på en følelse av å alltid måtte gi fra seg noen, og at det kan være slitsomt. De legger samtidig frem at det er fokus på å tenke at man er «et hus», ikke hver avdeling for seg selv. Informantene snakker også om at det er forskjeller på avdelingene/basene, både i forhold til sykefravær og holdninger. Slik jeg tolker det kan man da snakke om subkulturer. Irgens hevder at dette kan vises på ulike måter i hverdagen og at det handler om normer (2007, s. 166). Jeg tenker at disse begrepene kan oversettes til eller ses i nær sammenheng med holdninger.

Videre forteller informantene om at når man i denne barnehagen setter seg nye mål, blir alle inkludert i denne prosessen. Lederteamet kan ofte utarbeide noen av hovedmålene, men gjennomføringen skal fordeles slik at det aldri bare er ledere som får ansvaret. Dette kan knyttes opp mot *tilhørighet, utfordrende oppgaver, ansvar og selvrealisering* (Gotvassli, 2013, s. 165-167). En av informantene forteller i denne sammenheng om å ha blitt tildelt ansvar for et nylig oppstartet prosjekt. Denne informanten er ansatt som pedagogisk medarbeider. Da kan man stille spørsmål til hvordan faktoren *rettferdighet*, ble ivaretatt? Her presiseres det at oppgavene må føles rettferdig i forhold til den kompetansen en har (Gotvassli, 2013, s. 166). Dette ble ikke diskutert i intervjuet, og jeg kan derfor ikke hevde at den ansatte opplevde hverken det ene eller det andre. Jeg ser likevel at dette er viktig å være seg bevisst som leder når man setter ansatte til nye og utfordrende oppgaver. Man bør vise medarbeiderne sine tillit ved å gi de ansvar, og bidra til utvikling og opplevelsen av å få brukt seg selv, men slik jeg ser det, basert på det Gotvassli skriver om *rettferdighet*, bør man også påse at oppgavene til den enkelte oppleves overkommelige (2013, s. 166).

Den faktoren i TURPAS jeg ennå ikke har drøftet er *prestasjoner*. Dette handler om at ledere må være tett på og gi oppmerksomhet og tilbakemeldinger når medarbeiderne har lykkes med en oppgave (Gotvassli, 2013, s. 166). Dette ønsker jeg å belyse ved å trekke frem en av mine egne observasjoner:

Klokken er cirka 11. 30 og på vei til pauserommet legger jeg merke til at det henger bilder av alle ansatte i gangen. Under hvert bilde står det et par setninger om den enkelte. Det er utelukkende positive ting. Videre innover legger jeg merke til at på hver ansattes garderobeskap, henger det også en liten lapp hvor det står hva barnehagen setter pris på med hver enkelt av dem, i tillegg til et sitat av Trygve Skaug hvor det står: «Hysj vær stille, hører du lyden av meg som heier på deg?». Jeg blir glad av å lese disse tingene og går med et smil videre til jeg kommer til pauserommet. Her er leder og nestleder i full sving med å pynte til alle hjerters dag. Det henger hjertes i taket, lyset er dimmet, det står kake, kaffe og sjokolade på bordet og på en oppslagsvegg henger det hjertes med navnet til alle de ansatte på. Jeg har tidligere på dagen blitt informert om at disse skal tas vare på og brukes på førstkommande personalmøte. De skal brukes i en slags rebus som de ansatte må løse for å finne ut at de skal på studietur sammen.

Dette er et eksempel på synliggjøring av hver enkeltes plass og styrker som ledelsen setter pris på med sine ansatte. Når jeg reflekterer over denne observasjonen spør jeg meg selv også om ikke bildene og sitatene kan handle om utviklingen av identiteten til de ansatte? Slik som Jacobsen og Thorsvik skriver under effekten *tilhørighet og felleskap* kan det handle om både hvordan man identifiserer seg selv men også hvordan man blir identifisert av arbeidsplassen, og at dersom det er en tillit mellom disse kan det resultere i mindre fravær (2019, s. 120-121). Jeg velger å legge trykk på *dersom det er en tillit mellom disse*. Det vil være vanskelig å vite hvor godt denne metoden fungerer på alle ansatte. Det kan kritiseres for ikke å være knyttet til en helt konkret oppgave og for at det er ledernes oppfattelse av hver medarbeider som blir stående synlig for alle. Observasjonene mine og informantene bekrefter likevel at lederne mestrer å gi ros og belønning til sine ansatte. Slik det gjøres i mine beskrivelser, kan det ses på som for generelt, som Gotvassli hevder at man bør unngå i tilknytning til *selvrealisering* (2013, s. 167). Jeg sitter likevel med en oppfattelse av at det fungerer motiverende på de fleste ansatte i informantenes barnehage. Som Gotvassli skriver er motivasjon et viktig element når du skal utvikle organisasjonskulturen og hver enkelt medarbeider (2013, s. 151).

En av informantene supplerer med å fortelle om julegaver som de fikk, hvor hver enkelt fikk en personlig gave med eksempelvis deres favorittsjokolade og en personlig tekst. En informant sier: «Vi har en leder som ser mennesket!», og en annen sier: «Vi har en leder som kjenner oss». Dette kan igjen ses opp imot belønning og hvordan man i denne barnehagen bidrar til at dette kan kobles til innsats og resultater (Gotvassli, 2013, s. 167). En annen informant forteller om det lederne hadde forberedt til alle hjerters dag. Hen ble fortalt at det ble gjort for å vise at de satte pris på den gode jobben de ansatte hadde gjort den siste tiden. Vi kan stille spørsmål til hvilken «gode jobb» det er snakk om? Slik jeg oppfatter det får de ansatte her en bekreftelse på den jobben de gjør i hverdagen. I en barnehage er det tross alt disse dagene det er mest av. Det fortelles i tillegg om at det blir brukt mye ressurser på planlegging og gjennomføring av sosiale sammenkomster. En informant sier dette:

«Det er et oppriktig ønske om at de sosiale sammenkomstene skal være bra! Det skal være kvalitet over det som gjør at folk føler seg verdsatt. Etter tre måneder med beinhard jobbing, og vite at man skal ha en sommerfest hvor det er lagt i litt ekstra for at jeg skal ha det hakket bedre, at jeg skal bli verdsatt... Det gjør noe både med motivasjon og... altså, vi er såpass enkle folk at dersom vi vet at det skal være en sommerfest med et kjekt opplegg, så yter vi litt ekstra!»

Jacobsen og Thorsvik skriver om *organisasjoners suksess* og hvordan dette kan påvirke organisasjonskulturen (2019, s. 120). Et av mine funn støtter opp om dette. Informantene forteller om fokuset på nærvær og at tildeling av nærvær diplomer blir lagt frem på personalmøter. Jeg tenker at dette i stor grad kan bidra til å samle medarbeiderne i felles opplevelser og at det kan bidra til organisasjonens suksess, i form av at man i felleskap har greid å opprettholde høy grad av nærvær. Den høye graden av nærvær blir i tillegg synliggjort for besøkende både i fysisk form og på nettsted. Dette kan ses på som et virkemiddel i å hevde seg i den voksende konkurransen mellom barnehagene. At barnehagen preges av høyt nærvær kan videre fortelle oss at det tyder på at de ansatte opplever *tilhørighet og felleskap* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

I tillegg ser jeg at dette også kan handle om effekten *motivasjon*. Basert på det Jacobsen og Thorsvik skriver, handler den effekten om at det sosiale felleskapet og identiteten i organisasjonen, at man sammen internaliserer barnehagens mål og verdier, kan bidra til

motiverte ansatte. Dette kan igjen føre til at de ansatte opplever at de arbeider sammen og kan oppnå bedre resultater i felleskap enn alene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Når det gjelder å lære bort det man anser som riktig, altså videreføring av verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125) sier en av informantene dette:

«Ledelsen har også skjont at jo mer grunnlag en legger jo mer vil en få igjen for det senere, de har investert masse tid, krefter og penger i oss, for at vi skal ha det så bra som mulig! Fordi at de vet at det igjen avler gode prestasjoner og bedre kvalitet i barnehagen, så i stedet for å jobbe ovenfra og ned, så starter en med de som er her (Turid sier: Bygger grunnmur!) ja, slik at totalen også skal utvikle seg. Og bygger du ansatte med rette holdninger og verdier så kan du være sikker på at de også vil påvirke nye som kommer inn. Med sine påvirkningskrefter, og sine verdier som igjen gjør at jobben til ledelsen blir enklere med nye som kommer inn?»

Her blir det naturlig å se på effekten *tillit*. Informantene snakker om at man som ansatt i denne barnehagen vet hva som er forventet, og at man bruker tid på å ansette «de riktige personene». Dette fører igjen til at man blir vist tillit i form av at man får ansvar for ulike arbeidsoppgaver. Jacobsen og Thorsvik skriver at dette kan handle om at man etterhvert bygger opp tilliten mellom ansatt og leder, slik at man som leder ikke trenger å styre eller overvåke avgjørelser som blir tatt, men at man i stor grad stoler på at den ansatte vil handle i henhold til de normer, verdier og regler som gjelder (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121). En av informantene sier at selv om de har en leder som ordner og fikser ting, er det ikke slik at den fikser alt for deg. Du blir snarere oppfordret og utfordret til å finne egne løsninger og informanten hevder at du går ut fra kontoret med en tro på at «dette greier jeg fint!». Det er heller ikke et krav at du og leder skal være enig i avgjørelsene som siden blir tatt, men det er et krav om at du skal ha tenkt gjennom hvorfor du har valgt som du har, at du skal kunne begrunne det faglig. Slik jeg ser det kan vi da igjen snakke om *selvrealisering* (Gotvassli, 2013, s. 166) men også effekten *styring* som er tett vevd sammen med *tillit* (Jacobsen & Thorsvik, s. 121-122). Jeg tenker at eksemplene informantene kommer med her, viser utstrakt tillit mellom arbeidsgiver og medarbeider.

#### 4.4 Omsorg, respekt, anerkjennelse og humor

I et av mine siste avsnitt vil jeg trekke frem omsorg, respekt og anerkjennelse, og at det kan handle om de ansattes rett til å ha egne opplevelser, at man som leder vektlegger de ansattes rett til å ha egne meninger, selv om de kan fravike fra eksempelvis leder eller andres (Lundestad, 2005, s. 86). Dette fordi det passer godt sammen med eksempelet til en av informantene ovenfor, hvor det blir sagt at leder ikke krever enighet men at den ansatte skal kunne begrunne avgjørelsene sine. En annen informant støtter opp om at det er rom for å være av ulike oppfatninger eller uenig i denne barnehagen. Hen forteller om rom for å være kritisk til ledelsen og at å like ledelsen ikke blir satt som hverken krav eller forventning til de ansatte, men at det er forventet at man faglig kan begrunne valg og avgjørelser.

Jeg velger å drøfte humorens plass mot slutten ettersom at dette kun er basert på egne observasjoner. Informantene trakk ikke frem humor som et moment de så på som bidragsyttere til godt arbeidsmiljø eller trivsel, det gjorde imidlertid daglig leder da vi snakket uformelt. Dette finner jeg interessant og spør meg selv hva dette kan komme av? Handler det om spørsmålene under intervjuet? Handler det om at humoren er så internalisert at de ansatte ikke tenker over det? Kanskje har dette vært et bevisst virkemiddel fra daglig leders ståsted? Det kan være flere grunner og jeg vil ikke dvele mer over denne problemstillingen da jeg likevel ikke vil kunne få et tilfredsstillende svar her. Men for å fremstille hvorfor jeg i det hele tatt velger å bruke plass i oppgaven på humorens plass i barnehagen, vil jeg starte med noen observasjoner:

##### Morgenrunden

Etter at jeg og daglig leder har snakket sammen og drukket opp kaffen tar hen meg med på den daglige runden i barnehagen. Hen forklarer at dette pleier hen å gjøre hver morgen så sant det lar seg gjøre. Hen viser vei gjennom de avdelingsbaserte basene, holder dørene for meg, hilser på de vi møter på veien, introduserer meg og tar seg tid til å snakke med de barna som tar kontakt underveis. Spøken mellom daglig leder og de ansatte vi møter sitter lett og latteren kommer frem ved flere anledninger. Hen spøker blant annet om at alle ansatte, spesielt mennene har blitt bedt om å skru på sjarmen ettersom at jeg skulle komme i dag. Jeg merker at jeg raskt blir trukket inn i den lette tonen og at humøret smitter.

En vanlig formiddag

Jeg får flere ganger observert hvordan de ansatte kommuniserer for å løse problemer. På en av basene stikker en ansatt hodet innom for å høre om de skal bytte plass på barnegruppene? Hen sier at hen ofte glemmer det og beklager dette. Hen sier det med et smil samtidig som hen ler litt av det hen sier. De andre smiler tilbake og svarer at de gjerne vil bytte plass. De ansatte blir raskt enige og byttet blir gjennomført i løpet av kort tid.

«Latter»

På veien til pauserommet treffer jeg en ekstern samarbeidspartner av barnehagen som prøver å få kontakt med daglig leder. Denne personen kommer inn med smil og spøker og blir møtt på samme måte av leder og nestleder. De ler og snakker sammen. Personen som kommer utenfra sier etter en liten stund; «det er alltid latter når jeg kommer inn her! Man kan høre dere ute på gaten!». Leder og nestleder ler igjen.

Dette er bare et utdrag av mine observasjoner hvor jeg har fanget opp øyeblikk og samspill preget av humor og latter. Lundestad hevder at humor, spøk og latter blant annet kan bidra til at vi lettere kan takle og løse problemer og at det vil ha positiv innvirkning på velværet til de ansatte (2005, s. 87), og slik jeg ser det også barna. Jeg tenker at disse observasjonene kan støtte opp om dette. De ansatte ler av seg selv og løser små utfordringer på en smidig og rolig måte. Jeg stiller spørsmål til hvordan samspillet i denne barnehagen hadde vært dersom man hadde tatt bort humoren? Jeg ser likevel at man må være forsiktig med bruken av humor i møte med nye mennesker, eller retttere sagt bør man være forsiktig med hvilken type humor man bruker. Lundestad skriver om varm og kald humor i denne sammenheng og presiserer at man alltid bør spørre seg selv om man har sympati med den man spøker med eller ikke (2005, s. 88). Dette snakket også daglig leder om. Hen fortalte at hen hadde fått besøk av en nyansatt som kom på kontoret for å drøfte det som opplevdes som en ubehagelig situasjon. Det viste seg at en av medarbeiderne hadde benyttet seg av humor men at det hadde blitt tolket i en negativ retning av den nyansatte.

## Oppsummering og avslutning

Arbeidet med denne bacheloren har vært både krevende, interessant og givende. Dette fordi jeg har innsett at jeg valgte meg et tema og en problemstilling som det nesten er umulig å skrive seg ferdig med. Hvordan man kan arbeide med organisasjonskultur, hva det innebærer og hvordan dette kan gjenspeiles i sykefraværet blir det vanskelig å gi et tydelig svar på. Men i likhet med Jacobsen & Thorsvik (2019) og Gotvassli (2013) har jeg likevel greid å finne noen sentrale poeng. Disse har jeg forsøkt å belyse i min oppgave. Jeg vil derfor komme med en kort oppsummering av det jeg fant i mine informanters barnehage.

Det jeg fant var sterkt tillit mellom medarbeidere og ledere, ledere som virkelig kjente sine ansatte og deres behov og hvor anerkjennelse fikk stor plass. Jeg fant ansatte som var genuint opptatt av å ta vare på hverandre, som hadde omsorg, respekt og forståelse for hverandre. Jeg fant en barnehage som var opptatt av å ikke stagnere, med ledere som utfordret medarbeiderne sine til å utføre nye oppgaver og nå nye mål. De var også opptatt av å gi tilbakemeldinger og belønninger for godt arbeid, verdsetting av hverandre og deres egenskaper og ulikheter. Tilrettelegging virket også å være en stor del av strategien i arbeidet med organisasjonskultur. Sosiale sammenkomster var det mye av, disse var preget av god planlegging. Humor virket å være en like naturlig del av hverdagen som det å ta på seg klær.

Irgens hevder at våre verdier og normer og vår atferd fører til konsekvenser (2007, s. 78). Med bakgrunn i dette får jeg et inntrykk av at det lave fraværet er et direkte resultat eller en konsekvens av barnehagens verdier, normer og atferd, og dens målrettet arbeid med organisasjonskulturen over tid. Jeg kan ikke komme med noen fasit, men med støtte i teorien og egne funn tenker jeg at man her har en slags startpakke dersom man ønsker å arbeide med noe av det jeg ser på som svært komplisert, sammenvevd og spennende, nemlig kultur, arbeidsmiljø og sykefravær. Man kan ikke tenke at det jeg har skissert i min bachelor vil være tilstrekkelig for å få ned sykefraværet, eller for å oppnå godt arbeidsmiljø. Metodene vil kanskje heller ikke fungere for alle, men jeg håper og tror at teorien og funnene kan være gode redskaper for refleksjon og utvikling og at det kan bidra til motivasjon og inspirasjon i arbeidet med personalet i ulike organisasjoner.





## Referanseliste

Askland, L. (2011). (2. utg.) *Kontakt med barn. Innføring i barnehagelærerens arbeid på grunnlag av observasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bergsland, M. D. & Jæger H. (red.) (2014) *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Eide, B. J. & Winger N. (2003) *Fra barns synsvinkel*. Oslo: Cappelen Damm AS.

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

Gulliksen, M. S. & Hjørdemaal, F. R. (2011) Fokusgruppeintervju, et hjelpemiddel til å videreutvikle kunnskap om undervisningen i lærerutdanningen? *Techne serien- forskning i sløjdpedagogik och sløjdvetenskap*, 18(1) hentet fra:  
<https://journals.hioa.no/index.php/techneA/article/view/39>

Haugen, R. & Skogen, E. (2005) Holdninger og kommunikasjon. I S. Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad M. & Slåtten M. V. *Å være leder i barnehagen*. (ss. 95-107). Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E. J. (2007) *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J. (2019) (5. utg.). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen A., Tufte P. A. & Christoffersen L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lundestad M. (2005) Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. IS. Skogen E. (red.), Haugen R., Lundestad M. & Slåtten M. V. *Å være leder i barnehagen*. (ss. 63-91). Bergen: Fagbokforlaget.

Lønningdal, I., Aas, R. W., Kiær, E., Ellingsen, K. L. & Mørk, G. (2010). *Hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær?* (IRIS rapport 2010/126)

Hentet fra: <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/98701/Rapport%202010-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2013) (4. utg.) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.*

Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2009) (3. utg.) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.*

Bergen: Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet (2017). *Rammeplan for barnehagen.* Oslo: Utdanningsdirektoratet.

## Vedlegg 1 Informasjon og samtykkeskjema



# DronningMaudsMinne

HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

### Vil du delta i bachelorprosjektet

*«Hvordan har en barnehage arbeidet for å holde sykefraværet på et lavt nivå, og hvordan har det påvirket organisasjonskulturen?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan barnehagen har gått frem for å holde sykefraværet nede, hvordan barnehagen har arbeidet med arbeidsmiljø og hvordan det har påvirket kulturen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet er å få innsikt i hvordan dere har arbeidet i prosessen med å holde sykefraværet lavt og hva det har gjort med kulturen og arbeidsmiljøet. Jeg er interessert i å høre om dine opplevelser knyttet til dette.

Mine spørsmål vil dreie seg om hvordan barnehagen har arbeidet for å nå målet om å holde sykefraværet nede og om hvordan man har arbeidet med arbeidsmiljøet. Jeg er ute etter egne opplevelser, erfaringer, fortellinger og refleksjoner knyttet til dette og vil spørre etter eksempler fra hverdagen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I dette prosjektet ønsker jeg å benytte meg av observasjon hvor jeg vil være i barnehagen noen timer fredag 14. februar for å notere ned konkrete hendelser, gester, artefakter eller lignende jeg tenker kan være aktuelt å spørre intervjuobjektene om under gruppeintervjuet som jeg vil gjennomføre torsdag 20. februar. Her ønsker jeg å benytte meg av lydopptak for å sikre at intervjuene blir gjengitt så nøyaktig som mulig. Intervjuet blir transkribert så fort som mulig etterpå, og vil deretter bli slettet. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du stiller til gruppeintervju.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

## Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg som vil ha tilgang til materialet som blir samlet inn.
- For å sikre at ingen uvedkommende får innsikt i hvem som deltar på intervjuet, vil jeg erstatte navn og kontaktopplysninger med fiktive navn som lagres på egen liste adskilt fra øvrig data.

## Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.04.2020. Alle personopplysninger vil bli slettet innen prosjektslutt.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til bachelorprosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: XXXX, kan nås på mail: eller tlf. 00000000
- Veiledere: Kristine Warhuus Smeby, kan nås på mail: [kws@dmmh.no](mailto:kws@dmmh.no) og Trude Kristiansen, kan nås på mail: [tkr@dmmh.no](mailto:tkr@dmmh.no).
- Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning.
- Vårt personvernombud: Hans Christian Ristad, Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Kristine Warhuus Smeby  
Trude Kristiansen  
(Veiledere)

Student  
XXXX

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan har en barnehage arbeidet for å holde sykefraværet på et lavt nivå, og hvordan har det påvirket organisasjonskulturen?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 23.04.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 Intervjuguide

### **1. I en artikkel som ligger ute på nett skrives det om nærvær og lite sykefravær hos dere. Kan dere fortelle litt om dette?**

Kan dere gi eksempler på hvordan dere har arbeidet for å ha stor grad av nærvær eller for å minske graden av sykefravær?

Har sykefraværet alltid vært lavt, i så fall hva er grunnene til det?

Hvilke faktorer tror dere spiller inn?

Finnes det egne retningslinjer for hvordan dere melder inn sykefravær, i så fall hvilke?

### **2. I artikkelen skrives det også om kultur og godt arbeidsmiljø. Kan dere fortelle litt om hva dere legger i disse?**

Hvordan trives dere på jobb?

Kan dere si noe om hvorfor?

Hva vil dere si preger kulturen hos dere?

Hvilken type kultur snakker vi om?

Kan dere gi eksempler på hvordan dette kommer til syne i hverdagen?

Kan dere si noe om hvordan dette arbeides med i personalgruppa?

Har arbeidsmiljøet noe å si for det lave sykefraværet, dersom ja, på hvilken måte?



**3. Hvordan har dere gått frem i arbeidet for å oppnå et godt arbeidsmiljø?**

Gjennomfører dere konkrete tiltak for å oppnå godt arbeidsmiljø, i så fall hvilke?

Hvem har eller tar ansvar for dette?

Tror dere at sammensetningen av personalet kan spille inn og i så fall på hvilke måter?

Ser dere noen utfordringer eller områder for forbedring?

**8. Dersom dere tenker gjennom det vi nå har snakket om, hvordan tror dere at kultur og arbeidsmiljø kan påvirke barnas trivsel og læring?**