

“Et godt sted å være!”

*En kvalitativ studie basert på åtte semistrukturerte intervju av ansatte i to barnehager med lavt sykefravær, med fokus på ledelse i et **empowerment perspektiv**.*

Lillian Fjell Hassel



Masteroppgave i spesialpedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

Institutt for Spesialpedagogikk

Vår 2009

Sammendrag

Tittel

“Et godt sted å være!” En kvalitativ studie basert på åtte semistrukturerte intervju av ansatte i to barnehager med lavt sykefravær, med fokus på ledelse i et empowerment perspektiv.

Bakgrunn og formål

En bydel i Oslo utførte våren 2008 fokusgruppe intervjuer i barnehager med lavt sykefravær. De intervjuet assistenter i alderen 20- 29 år ved disse barnehagene, der de stilte spørsmål rundt temaet "Motivasjonsfaktorer for å gå på jobb". Da det ikke foreligger noen offisiell rapport om disse intervjuene, kan jeg kun si at bydelen selv ser tendenser mot at det som oppleves som positive "friskhetsfaktorer" har nære bånd til teori om empowerment og brukermedvirkning (Berg & Salomonsen, 02.10.2008).

Temaet for dette prosjektet er altså forslag fra den tidligere nevnte bydelen. Det som fanget min interesse er hvor viktig det er at barnehagen får muligheten til være den ressursen den skal og bør være, spesielt med hensyn til å ta vare på barn med særskilte behov. Alle barn har behov for trygge og stabile oppvekstvilkår, dette gjelder like mye i hjemmet som i barnehagen. De barna som utover dette opplever en uoversiktlig hverdag av ulike grunner, er de mest sårbare når systemet rundt dem er ustabil og uforutsigbart (Bonnievie & Pålerud, 1998). Høyt sykefravær i barnehagen gjør noe med stabiliteten i barnehagen, og stadig nye ukjente voksne er ikke gunstig verken for barna eller de ansatte.

Det er med dette som motivasjon at jeg ønsker å finne frem til noen suksesskriterier for daglig drift av to utvalgte barnehager med lavt sykefravær. Jeg ønsker i særlig grad å få tak i de ansattes opplevelse av mestring, oversikt, overskudd, organisering, kommunikasjon og se dette i lys av empowerment som rådgivningsmetode (Lassen, 2003; Dunst, Trivette & Deal, 1994).

Problemstilling

Hovedproblemstilling: Hvordan opplever barnehageansatte (enhetsleder, fagleder, pedagogisk leder og assistent), i 2 barnehager med lavt sykefravær sitt arbeidsmiljø?

Underproblemstillinger: 1) Ledes barnehagene ut fra prinsipper forenlig med empowerment? 2) Opplever de ansatte empowerment i sitt arbeid?

Metode

Det har blitt valgt en kvalitativ tilnærming for innsamling av data til denne studien, med et semistrukturerte intervju som metode. Hele 8 intervjuer er blitt gjennomført, med henholdsvis 2 assistenter, 2 pedagogiske ledere, 2 fagledere og 2 enhetsledere i to barnehager i en bydel i Oslo. Fokus har vært på de styrker som finnes i de barnehagene som fungerer godt som resulterte i et strategisk utvalg av barnehager som er registrert med lavt sykefravær. Det innsamlede datamaterialet er samlet i hovdekategoriene *opplevelse av empowerment og ledelse i et empowerment perspektiv*. Hvorav den første kategorien videre er delt inn i tre under kategorier, *trivsel, tillit og mål/visjoner*.

Resultater og konklusjon

Gjennom analyse og tolkning av resultatene fra de to barnehagene har jeg pekt på mange faktorer i begge barnehagene som er forenlig innenfor et empowerment perspektiv. De er begge opptatt av kompetanseheving, ansvarliggjøring, organisering, leders tilstedeværelse og samarbeid; som er alle viktige elementer i det å oppleve makt i form av en følelse av kontroll, kompetanse og energi til å arbeide for å nå verdsatte mål (Menon, 2001) som er sentralt i det å oppleve empowerment. Det er likevel forskjeller i de to barnehagene, som blant annet kan synes å dreie seg om kommunikasjon av anerkjennelse, som også er en sentral ferdighet en rådgiver må inneha for å fremme empowerment hos sine rådsøkere. En bevissthet rundt dette forholdet vil kunne føre til økt opplevelse av empowerment.

Forord

Dette har vært en lærerik og utfordrende prosess som til tider har virket uoverkommelig, men nå skriver jeg altså siste ord og da er det mange som fortjener en takk.

Først og fremst vil jeg takke alle mine informanter for at de så åpent og velvillig har delt sin kunnskap om deres liv i barnehagen med meg.

Men dette prosjektet hadde ikke vært mulig uten all hjelp, støtte og inspirasjon jeg har fått fra fagkonsulenten i bydelen jeg har intervjuet i, Liv. Du åpnet dører for meg og du trodde på mitt prosjekt, tusen takk!

Så en stor takk til min fantastisk inspirerende og trygge veileder Erna Horn! Takk for at du trodde på prosjektet, og for din evne til å rydde opp i et til tider svært kaotisk hode.

Til slutt en varm takk til mannen min Anders, som har gjort det mulig for meg å studere og som har støttet meg, trøstet meg og inspirert meg gjennom motgang og medgang!

Oslo, mai 2009

Lillian Fjell Hassel

Innhold

Sammendrag.....	2
Forord.....	4
Innhold	5
1. Innledning	8
1.1 Tema, bakgrunn og formål	9
1.2 Begrepsavklaring	9
1.3 Oppgavens oppbygging	10
2. Teori	11
2.1 Empowerment.....	12
2.1.1 Empowerment som rådgivningsmetode	14
2.1.2 Psykologisk opplevelse av empowerment	19
3. Barnehagen.....	22
3.1 Barnehagen i Oslo og enhetsmodellen	22
3.2 Noen tanker om trivsel og stress	24
3.3 Kommunikasjon og ledelse	25
3.4 Nærværsundersøkelse	27
4. Metodisk tilnærming	29
4.1 Vitenskapsteori	29

4.1.1	Hermeneutikk og forforståelse	29
4.2	Utvalg	30
4.3	Metode for datainnsamling.....	31
4.4	Det kvalitative forskningsintervju	32
4.4.1	Intervjuguide	32
4.4.2	Prøveintervju.....	33
4.4.3	Intervjusituasjonen.....	34
4.5	Grounded Theory.....	35
4.5.1	Kodingsprosessen	36
4.6	Reliabilitet og validitet i kvalitativforskning.....	37
4.7	Etske refleksjoner	39
4.8	Metodiske refleksjoner	40
4.8.1	Transkripsjon	41
4.8.2	Forsker - terapeut dilemma.....	42
4.8.3	Intervjuguiden.....	43
4.8.4	“Oppdragsgiver”	45
5.	Resultater og drøfting.....	46
6.	Opplevelse av empowerment	48
6.1	Trivsel.....	48
6.1.1	Oppsummering “Trivsel”	52

6.2	Tillit	53
6.2.1	Oppsummering “Tillit”	57
6.3	Mål/visjoner.....	58
6.3.1	Oppsummering “Mål/visjoner”	60
7.	Ledelse i et empowerment perspektiv.....	62
7.1	Presentasjon og drøfting av ledelse	62
7.1.1	Assistent.....	63
7.1.2	Pedagogisk leder	64
7.1.3	Fagleder	67
7.1.4	Enhetsleder.....	70
7.2	Oppsummering “ledelse”.....	73
8.	Konklusjon	77
8.1	Svar på problemstilling.....	79
9.	Kritikk – veien videre.....	82
	Kildeliste	84
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	87

1. Innledning

*Det du tror om meg,
slik du er mot meg,
hvordan du ser på meg,
slik blir jeg.*

M. Jennes

Jeg synes Jennes har fanget essensen i dette med at mennesket er et sosialt vesen som blir formet av det miljøet man til en hver tid befinner seg i. Kunnskap om hvordan man kan bidra til å skape et miljø som legger til rette for at man "blir noe bra" er etter min mening noe som flere burde ha god kjennskap til.

I denne studien har jeg ønsket å studere "det gode eksempel" og se hva det er som gjør at det er så lavt sykefravær i to barnehager i en bydel i Oslo. Jeg har valgt følgende problemstilling og underproblemstillinger for å studere disse fenomenene:

Hovedproblemstilling: *Hvordan opplever barnehageansatte (enhetsleder, fagleder, pedagogisk leder og assistent), i 2 barnehager med lavt sykefravær sitt arbeidsmiljø?*

Underproblemstillinger: *1) Ledes barnehagene ut fra prinsipper forenlig med empowerment? 2) Opplever de ansatte empowerment i sitt arbeid?*

Før jeg beskriver hvordan oppgaven er lagt opp ønsker jeg å presentere tema, bakgrunn og formål for valg av denne problemstillingen, samt avklare noen sentrale begreper.

1.1 Tema, bakgrunn og formål

En bydel i Oslo utførte våren 2008 fokusgruppe intervjuer i barnehager med lavt sykefravær. De intervjuet assistenter i alderen 20- 29 år ved disse barnehagene, der de stilte spørsmål rundt temaet "Motivasjonsfaktorer for å gå på jobb". Da det ikke foreligger noen offisiell rapport om disse intervjuene, kan jeg kun si at bydelen selv ser tendenser mot at det som oppleves som positive "friskhetsfaktorer" har nære bånd til teori om empowerment og brukermedvirkning (Berg & Salomonsen, 02.10.2008).

Temaet for dette prosjektet er altså forslag fra den tidligere nevnte bydelen. Det som fanget min interesse er hvor viktig det er at barnehagen får muligheten til være den ressursen den skal og bør være, spesielt med hensyn til å ta vare på barn med særskilte behov. Alle barn har behov for trygge og stabile oppvekstvilkår, dette gjelder like mye i hjemmet som i barnehagen. De barna som utover dette opplever en uoversiktlig hverdag av ulike grunner, er de mest sårbare når systemet rundt dem er ustabil og uforutsigbart (Bonnievie & Pålerud, 1998). Høyt sykefravær i barnehagen gjør noe med stabiliteten i barnehagen, og stadig nye ukjente voksne er ikke gunstig verken for barna eller de ansatte.

Det er med dette som motivasjon at jeg ønsker å finne frem til noen suksesskriterier for daglig drift av to utvalgte barnehager med lavt sykefravær. Jeg ønsker i særlig grad å få tak i de ansattes opplevelse av mestring, oversikt, overskudd, organisering, kommunikasjon og se dette i lys av empowerment som rådgivningsmetode(Lassen, 2003; Dunst, Trivette & Deal, 1994).

1.2 Begrepsavklaring

Empowerment

Empowerment som prinsipp dreier seg om å styrke en rådsøkende gjennom en rådgivningsprosess som vektlegger mestringsopplevelser og kompetanseutvikling hos alle involverte(Dunst et al., 1994). Rådgivningen kan defineres som en "hjelp til selvhjelp" prosess der målet er at rådgiver skal bestyrke sine rådsøkere og systemene

rundt slik at rådgiver selv blir overflødig. Det er altså en tosidig prosess der målet er at individene skal oppleve utvikling og vekst, men for at dette skal fungere må også systemene rundt tilrettelegges (Lassen, 2003).

Sykefravær

Sykefravær i denne studien dreier seg om alt fravær fra jobben som innebærer en egenmelding eller sykemelding. Fokus vil ikke være på HMS - tiltak i forhold til helse, hygiene og smittefare, men i denne studien vil det være det miljømessige aspektet som er av interesse. Det vil si at jeg ikke har inkludert undersøkelser i forhold til hygienerutiner i disse barnehagene. Jeg vil understreke dette valget med en undersøkelse som Frøydis Braathen omtalte i artikkelen med navn: ”Blir syk på grunn av sjefen” i Aftenpostens nettutgave, 20. 05. 2009:

”Totalt 17,5 prosent av norske arbeidstagere har vært sykmeldt som følge av enten dårlig arbeidsmiljø, dårlig ledelse eller begge deler. Dårlig ledelse oppgis av flere som grunn for sykmelding enn dårlig arbeidsmiljø. Det viser en undersøkelse analysebyrået Infact har utført for Xtra personell Care.”

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er grovt sett delt inn i tre deler, en teoridel, en metodedel og en empiridel. I teorikapitlet har jeg fokusert på relevant teori om empowerment, jeg også valgt å si noe om hvordan barnehagen i den aktuelle bydelen er organisert og jeg har valgt å trekke inn noe teori om trivsel - stresskontinuumet og kommunikasjon og ledelse slik det arter seg i barnehagen som jo er gjenstand for min studie. Til slutt i kapitlet gir jeg en kort presentasjon av oppsummeringen av den tidligere nevnte ”nærværsundersøkelsen” utført i bydelen våren 2008. Så forlater jeg det teoretiske bakteppet og beskriver metode for innsamling og bearbeiding av data. Før jeg til slutt presenterer og drøfter resultatene ved å bruke den aktuelle teorien presentert i oppgaven. I konklusjonen forsøker jeg å besvare problemstillingene, og jeg avslutter oppgaven med et kritisk tilbakeblikk og noen tanker om veien videre.

2. Teori

Utgangspunktet for denne studien baserer seg på et ønske jeg har om å kunne bidra med kunnskap om hva det er som kan føre til stabilitet blant ansatte i barnehagen. Med stabil mener jeg her lavt sykefravær og generell høy tilstedeværelse blant ansatte i en barnehage. Stabilitet er viktig for oss voksne, både når det gjelder arbeidsplass, sosiale forhold og ikke minst familieliv. Barn påvirkes selvfølgelig også positivt av stabilitet, og ikke minst gjelder dette for barn som grunnet ulike utfordringer i livet, opplever manglende kontroll over egen tilværelse. Det er med dette som utgangspunkt at jeg kom frem til hoved- og underproblemstillinger for denne oppgaven, slik presentert innledningsvis.

Stabilitet i en barnehage viser seg i praksis ved lite sykefravær hos de ansatte eventuelt kan man reformulere det som gode ”langtidsfriskhetsfaktorer”, i den forstand at man har en høy terskel for å melde seg syk. Hva er det så som fører til dette lave sykefraværet? Er det iboende krefter hos den enkelte? Er det noe i miljøet? Er det grunnet god ledelse? Er det grunnet sterke visjoner og et høyere mål? Kan det skyldes en leders iboende tause¹ eller uttalte kunnskap om empowerment, som inkorporerer alle de ovennevnte årsaksforklaringene?

Jeg vil først presentere noe av den faglitteraturen jeg har lest og ser som relevant og interessant med hensyn til å forsøke å gi en forklaring på hva som kan føre til langtidsfriskhet blant barnehagepersonell. Fokus vil være på empowerment som metode, prosess og opplevelse for så å knytte dette til barnehageledelse. Barnehagen er jo fenomenet som er gjenstand for denne studien, og følgelig vil jeg beskrive hvordan denne er organisert i bydelen, og presentere noe teori om trivsel/stress kontinuumet og kommunikasjon i barnehagen. Til slutt vil jeg presentere en kort oppsummering av en undersøkelse om nærværsfaktorer blant barnehageansatte i alderen 20 – 29. Noen offisiell dokumentasjon finnes ikke men den finnes som

¹ Med taus kunnskap menes den kunnskap som man ikke er klar over at man besitter, men som tydelig viser seg i et menneskes handlemåte og ikke minst gjennom de resonnement som ligger til grunn for handlemåten.

vedlegg til slutt i rapporten, sammen med vedlegg vedrørende enhetsmodellen som er valgt for organisering av denne bydelens barnehager.

2.1 Empowerment

Empowerment er et begrep uten lang historie, men likevel en rik historie. (Lassen, 2003, 2008). Det er et begrep som nyttes og har vært forsket på i mange fagfelt og i ulik drakt. Det er også et begrep som kan være vanskelig å definere: ”*Empowerment is a little bit like obscenity; you have trouble defining it but you know it when you see it*”(Rappaport, 1985,ref. i. Dunst et al., s.13)

Det er kanskje et vanskelig begrep og definere, men ikke så vanskelig å registrere når det oppleves. Før jeg går nærmere inn på en definisjon av empowerment vil jeg forsøke å gi dette begrepet et bakteppe. Som sagt har mange ulike fagfelt og retninger benyttet seg av begrepet og forsket på dets signifikans og Tymon (1988) slik referert av Menon (2001) foreslår en inndeling av den akademiske litteraturen om empowerment i:

- en strukturell tilnærming,
- en motivasjons tilnærming
- en ledelsestilnærming.

Fokuset i den strukturelle tilnærmingen ligger på det å tildele makt og bestemmelsesrett, og har ikke fokusert på opplevelsen av empowerment.

Motivasjonstilnærmingen på den annen side har studert empowerment i form av den psykologiske opplevelsen erfart av medlemmene i det aktuelle systemet, og som en prosess mot å øke medlemmenes følelse av selvdrevenhet og økt kompetanse. Det er mange ulike modeller innen den motivasjonelle tilnærmingen til empowerment, men for å illustrere essensen i denne tilnærmingen viser jeg til Spreitzers (1995) modell der empowerment er definert som en økt indre motivasjon som manifesterer seg i fire kognitive forhold:

-
1. Mening i jobben, verdsettelse av bedriftens/systemets mål,
 2. Kompetanse (selvdrevenhet),
 3. Selvbestemmelse i form av å føle seg autonom i både det å ta initiativ til og videreføre arbeidsoppgaver og
 4. Egen opplevd innflytelse på arbeidsrelaterte resultater.

Denne modellen er nært knyttet til det sentrale i det som innen ledelsestilnærmingen kalles det energi givende aspektet ved empowerment (Menon, 2001). Det vil altså si at ledere bestyrker og gir energi til sine ansatte ved tilby en spennende og meningsgivende fremtidsvisjon, der visjonen innehar en ide, et høyere mål eller en verdig sak som krever kollektiv og samlet innsats av alle ansatte eller medlemmer av et system.

Det vitenskapsteoretiske grunnsyn, eller filosofi som ligger til grunn for alle disse tilnærmingene og som i denne sammenheng relateres til den humanistiske tradisjon, deles gjerne inn i tre faktorer. For det første, antas det at alle mennesker har iboende styrker og evner, og ikke minst en evne til å øke denne kompetansen. For det andre, sies det at man ikke kan årsaksforklare en persons manglende evne til å synliggjøre sin kompetanse på individnivå. Tvert i mot, legger denne filosofien vekt på at det er systemet rundt som har feilet i sin oppgave å legge til rette for kompetanseheving og/eller synliggjøring av denne. Det tredje, men kanskje også det viktigste prinsipp i dette filosofiske grunnsynet handler om at all eventuell forandring med hensyn til kompetanseheving hos den enkelte, som kommer til syne i form av problemløsning, måloppnåelse eller annen form for mestring, må, i hvertfall delvis, attribueres til egen atferd dersom denne form for hjelp til selvhjelp skal ha en positiv effekt. (Dunst et al. 1994) Begrepet empowerment slik nyttet i denne studien baserer seg altså på dette filosofiske grunnsynet, og i den grad det benyttes om en *psykologisk opplevelse*, kan empowerment beskrives som:

- en individuell følelse av å mestre, være motivert og føle seg verdsatt og autonom; samt oppleve den akkurat riktige sammensetningen av ansvar og utfordring i jobb eller i dagliglivet (John M. Ivancevich, 2005; Menon, 2001).

Jeg har ønsket å se på i hvilken grad de enkelte ansatte i to forskjellige barnehager opplever nettopp det å være *empowered* i sitt arbeide og i hvilken grad dette kan sees i sammenheng med den ledelsen som utøves i de aktuelle barnehagene. Det vil altså være et skille mellom den psykologiske opplevelsen av empowerment, eller følelse av makt, og den fysiske overføringen eller utdelingen av ”makt”.(Menon, 2001) Den psykologiske opplevelsen av empowerment viser seg i praksis gjennom en persons selvdrevenhet, selvdisciplin, selvtillit og locus of control (Duns et al., 1994). Disse egenskapene kommer til syne i den innsatsen den enkelte legger i sitt arbeide og ellers i dagliglivet for å nå et ønsket mål. Mål i barnehagesammenheng kan dreie seg om mål definert av rammeplanen, spesifikke mål og visjoner i den enkelte barnehage, og det kan dreie seg om personlige mål for den enkelte ansatte. Det mest interessante etter min mening er da å se på hva en leder kan gjøre for å legge til rette for, og skape rom for synliggjøring av de ansattes kompetanse og videreutvikling av denne. I denne sammenheng vil det etter min mening være interessant å se i hvilken grad empowerment som rådgivningsmetode kan nyttes av den enkelte leder i sin formelle og uformelle veiledning av sine ansatte.

2.1.1 Empowerment som rådgivningsmetode

Rådgivningsmetode er et begrep brukt om ulike metoder for å føre mennesker gjennom en *prosess* som skal lede dem mot et mer eller mindre bevisst mål (Lassen, 2003). *Empowerment* som prosess blir ofte presentert som en mange fasettert vei, som fortone seg på en unik måte hver gang. Dette fordi man refererer til prosessen som alle de opplevelser, møter, hendelser og muligheter som gir et menneske anledning til å benytte seg av iboende evner eller styrker eller eventuelt å gi rom for å øke sin kompetanse (Dunst et al. 1994). Fra et rådgivningsperspektiv handler dette om å muliggjøre eller å sette den rådsøkende i stand til å bruke seg selv og sin

kunnskap i livets mange oppgaver, og følgelig er det visse egenskaper og redskaper en rådgiver må utvikle for å kunne bidra til empowerment hos sine rådsøkende og systemene de befinner seg i. Før jeg beskriver de grunnleggende egenskapene og redskapene som er sentrale innen empowerment som metode, er det sentralt å presisere at jeg forholder meg i hovedsak til rådgivning i et systemperspektiv. Det er både fordi empowerment ikke kan fungere uten kunnskap om hvordan systemene fungerer, og fordi det er mest sentralt i forhold til å gjøre denne teorien overførbar til barnehageledelse. Dette legger føringer for hvilke egenskaper som er sentrale og på hvilken måte rådgivningsredskaper nyttes for å forsøke å nå ønsket resultat. En rådgiver i et systemperspektiv, blir ofte referert til som en *systemkonsulent* (Skogen & Holmberg, 2002) da det er viktig å kunne ha oversikt over alle de involvertes perspektiv og sørge for at alle føler seg sett og anerkjent.

Det er med andre ord svært viktig at denne systemkonsulenten har svært gode empatiske *evner*. Evner står i kursiv fordi det er viktig at en ikke bare er i stand til å føle empati, men også å kommunisere denne empatien. På denne måten vil altså empati som egenskap og redskap være et viktig element i å fremme empowerment hos en rådsøkende. Empati som egenskap er definert av mange forfattere, men i denne studien vil jeg benytte meg av en definisjon av Hosking og Walsh (2005), gjengitt av Egan (2007, s. 55 – oversatt av undertegnede) i *The Skilled Helper* og referer til ”en persons evne til å følelsmessig, ta et skritt utenfor en selv, samt midlertidig undertrykke ens eget perspektiv i en sak for å besitte en annens.” Dette er altså en definisjon av empati som egenskap, men denne evnen kan ikke stå alene, det er hvordan empati kommuniseres som er sentralt og i et systemperspektiv vil det være det å ha en genuin og likeverdig kommunikasjon i relasjon til alle parter. (Lassen, 2003) Dette kommuniseres blant annet gjennom affektiv inntoning, som viser den rådsøkende at man har en forståelse for den individuelle livsverden, og det kommuniseres gjennom anerkjennelse av personens utgangspunkt som blant annet kommer til syne gjennom å kommunisere utstrakt empati for alle de rådsøkende som enkeltindivider og som deler av et system.

Dunst, Trivette & Deal (1994) har gjennom en årrekke saumfart relevant rådgivningslitteratur og mener å ha avdekket hvilke rådgivningsferdigheter som er gode og hvilke som kunne tenkes å ikke være så gode med hensyn til å lede en hjelpeprosess mot empowerment hos radsøkende. Deres mål har vært å føre til empowerment hos hjelpetrengende familier, men denne kunnskapen synes etter min mening sentral også i ulike forhold i en barnehage. Man kan på mange måter sammenlikne familien med barnehagen i det at det er voksne og barn som skal fungere godt sammen, og for at barna skal ha det godt må de voksne også ha det godt. Kort oppsummert fant de gjennom disse dypdykkene at om en rådgivningsprosess fører til empowerment eller ikke, delvis avhenger av måten den blir gjennomført på.

Det synes altså å være tre variabler som er sentrale i det å føre til en effektivisering av hjelpeprosessen og empowerment som resultat: 1) Rådgivers holdninger og verdier, 2) Rådgivers ferdigheter og 3) Rådgivers avrundene respons og konsekvenser av prosessen. Rådgivers holdninger og verdier dreier seg om empati som nevnt ovenfor men også ubetinget positiv akseptering og genuinitet. Genuinitet er her et sentralt stikkord i overføringen mellom rådgivers holdninger og rådgivers ferdigheter som dreier seg om hvordan holdningene kommer til syne i kommunikasjon og atferd.

Før jeg går nærmere inn på denne overføring vil jeg presentere seks sentrale holdninger og verdier som synes å utgjøre det Dunst et al.(1994, s. 177) kaller ”an enabling model of helping”, eller som man også kan kalle en ”modell for effektiv utvikling av empowerment:”

- Den første og kanskje viktigste holdningen er som tidligere nevnt utstrakt evne til å føle empati, samt å gå inn i en rådgivningssituasjon med en ektefølt varme, genuinitet og omsorg for radsøker. Dersom man innleder et rådgivningsarbeid på denne måten synes det i størst mulig grad å være både helsebringende og kompetansehevende for radsøker. Det kan altså synes at dersom den radsøkende opplever at rådgiver handler ut fra egen godhet og velvilje, vil resultatene av rådgivningsarbeidet nytte godt av dette.

-
- Den andre holdningen dreier seg om rådgivers evne til å fokusere på radsøkers ansvar for å skaffe seg nødvendig kompetanse for å løse et problem eller dekke et behov. Dette står i sterk kontrast til å fokusere på en radsøkendes ansvar for at problemet eller behovet for hjelp er der i utgangspunktet. På denne måten opplever radsøker at problemet er plassert eksternt, men ansvaret for å gjøre noe med det er plassert internt. Rådgiver får på denne måten en tjenestegivende rolle i radsøkers øyne, i kontrast til en kommanderende rolle.
 - Den tredje holdningen er svært sentral i alt arbeid som dreier seg om å gi hjelp til selvhjelp, og det er å genuint ha tro på at radsøker innehar evner og mulighet til å forstå, lære og mestre ulike situasjoner i sitt eget liv.
 - Den fjerde holdningen viser til rådgivers overbevisning om at den mest nyttige fremgangsmåten for å yte hjelp er å fokusere på radsøkers styrker og hvordan man kan utnytte disse, heller enn å fokusere på mangler og utilstrekkelighet. Dette vil i langt større grad gi økt mulighet for empowerment.
 - Den femte holdningen er en proaktiv holdning til å gi støtte og veiledning som kan hjelpe radsøker i situasjoner preget av mangel på mestring. Dette står i sterk kontrast til en holdning som dreier seg om å minimere risiko ved å trekke vedkommende ut av vanskelige situasjoner eller kategorisk å unngå dem.
 - Den sjette og siste holdningen er nært beslektet med å være proaktiv og dreier seg om å øke radsøkers kompetanse og sette individet eller systemet i stand til å videreutvikle egenutvikling, eller som man sier på folkemunne: ”hjelp til selvhjelp”.

Disse seks holdningene er alle sentrale i et empowerment perspektiv men det er den genuine overføringen til selve rådgivningssituasjonen som er sentral som nevnt i Dunst et al.(1994).

Rådgivers kommunikative ferdigheter er dermed essensielle variabler for at en rådgivningsprosess skal kunne føre til en effektiv utvikling mot empowerment av individer og systemer. Basale oppmerksomhetsferdigheter, som god evne til aktiv

lytting, er blant de viktigste redskapene en rådgiver har i å kommunisere anerkjennelse, interesse, og empati (Lassen, 2003). I det jeg tidligere refererte til som Dunst et al.(1994) sin ”enabling modell of helping”, presenteres viktige karakteristikk av hva som anses som essensielle rådgivningsferdigheter for at en rådgivningsprosess skal føre til empowerment. Som tidligere understreket er det viktige at rådgiver har utviklet en god evne til å kunne lytte aktivt og reflekterende for så å kunne danne et godt grunnlag for å forstå radsøkers bekymringer og behov. Gjennom å lytte aktivt utstråler man genuin interesse og engasjement for hva som oppleves som viktig for radsøker og hvordan dette samsvarer med systemet rundt. Reflekterende lytting er en kommunikativ egenskap i det at man omformulerer det radsøker sier for å forsikre seg selv og radsøker om at man har forstått det som har blitt kommunisert. Dette gir en følelse av tillit og støtte hos radsøker som igjen er essensielt i et rådgivningsarbeid som har til hensikt å fremme empowerment.

Det er også viktig at rådgiver har et løsningsfokusert syn på hjelpeprosessen, i motsetning til et problemfokusert syn som dreier seg om å identifisere problemer for å så å løse dem. Det er sentralt å fokusere på radsøkers behov og ønsker for prosessen og at dette utgjør grunnlaget for videre kompetanseheving og empowerment. Videre er det viktig at rådgiver ikke venter med å tilby assistanse, men at man tilbyr hjelp som korresponderer med radsøkers behov og ikke minst at den hjelpen som tilbys står i samsvar med det radsøker anser som reelt. Det er også viktig at rådgiver tilpasser seg den normen som synes rådende i det systemet som skal styrkes, for i størst mulig grad å unngå et forhold der radsøker føler seg underlegen eller inkompetent grunnet mangel på forståelse av ukjente normer. Dette er igjen kunnskap en rådgiver tilegner seg ved hjelp av aktiv lytting og utstrakt evne til å kommunisere empatisk. De to siste karakteristikkene ved gode rådgivningsprosesser, er at rådgivningsprosessen er preget av partnerskap og at det er tydelig og selvsagt at radsøker selv har avgjørende myndighet ved uttalelser av behov/mål og om den tilbudte hjelpen er ønsket eller ikke(Dunst et al., 1994). På denne måten skaper rådgiver en følelse av frihet og selvstendighet i hjelpeprosessen, som igjen har vist god effekt med hensyn til

utvikling av empowerment, som igjen kommer til syne ved å gjøre en rådgiver eller systemkonsulent overflødig.

I denne fremstillingen av empowerment som rådgivningsmetode har hovedfokus ligget på rådgiver, systemkonsulent eller som jeg jo ønsker å overføre det til i denne studien, lederrollen.

Jeg vil nå forsøke å utdype hva det vil si å oppleve empowerment også kalt den psykologiske opplevelsen av empowerment, samt forsøke å trekke noen paralleller til Antonovskys (1979) salutogenetiske perspektiv og teori om opplevelse av sammenheng (Sense of Coherence).

2.1.2 Psykologisk opplevelse av empowerment

Essensen i all forskning og teori om empowerment er sentrert rundt begrepet makt. Dette er et så velkjent og trygt begrep at man skulle tro at man ikke behøvde å forklare det, men et lite søk på ordet makt på internett eller i ulike bibliotekbaser viser at virkeligheten er noe annerledes. Ofte når man snakker om makt snakker man om ulike former for maktbruk, maktmisbruk, utnyttelse av makt, maktovertredelse, makt som et indre ønske om å kontrollere og listen fortsetter. For å unngå misforståelser og for å beskrive hvordan man ser på makt i et empowerment perspektiv, vil jeg gi en kort definisjon av den psykologiske opplevelsen av makt slik det erfarer av mennesker som har vært gjennom en empowerment prosess.

Det dreier seg i hovedsak om tre dimensjoner av denne opplevelsen og disse er; makt i form av opplevelse av kontroll, makt i form av opplevelse av å være kompetent og makt i form av å ha energi til å jobbe for måloppnåelse av verdsette mål (Menon, 2001, s. 159).

Den første dimensjonen kan i praksis vise seg gjennom en ansatts opplevelse av å bli hørt eller sett på arbeidsplassen, og på denne måten føler at man har innflytelse i egen hverdag. Videre refererer det til en personlig overbevisning om at man er autonom i sitt arbeid, at nødvendig ressurser er tilgjengelig og at man har medbestemmelsesrett i viktige jobbrelevante avgjørelser.

Den andre dimensjonen knyttes opp mot Bandura(1997) sin teori om self – efficacy, eller mestringsforventninger, og her er det snakk om to forhold. Forventning om å inneha ferdigheter som er nødvendige for å forsøke å nå målet og forventninger om at disse ferdighetene vil føre til ønsket resultat. Har man forventninger om mestring og får man støtte og oppmuntring til å videreutvikle sin kompetanse vil man i følge Bandura(ibid), øke egen evne til å motivere seg selv til å begi seg ut på ukjent terreng og takle nye, ukjente utfordringer.

Den tredje dimensjonen bringer oss over i noe av det som beskrives som ”*transformational leadership*”. Dette er en ledelsesmodell som fokuserer på at de ansatte skal klare å overføre sine egne interesser til et felles mål for bedriften. Kunnskapen som ligger til grunn for denne type ledelsesmodell, er basert på studier av hvordan mennesker som har opplevd ekstreme utfordringer har måttet strekke seg langt utover egne grenser, og videre forandret enkelte deler ved sin personlighet. Disse menneskene rapporterte om å ha endret sitt eget selvbilde, fått økt forståelse for eksterne ressurser og vist nye atferdsmønstre (Quinn & Spreitzer, 2006, s. 67-68) Dette beskrives av Menon (2001) som målinternalisering og dreier seg om en prosess mot å føle at ens egne behov og ønsker i livet ikke står i motsetning til det som forventes av en i sitt arbeid og på denne måten opplever sammenheng, eller kongruens mellom personlige mål og bedriftens mål.

Disse tre dimensjonene som synes å utgjøre essensen i det å oppleve empowerment i sitt arbeide, underbygges i særlig grad av teorier om Salutogenese, og begrepet ”Opplevelse av Sammenheng” slik utledet av Antonovsky (1979; 2000). Det salutogenetiske perspektiv ble grunnlagt som en motvekt til det evige fokus på hva som forårsaker sykdom (patogenese), og en overbevisning om at man har mye å lære av å studere faktorer som synes å være tilstede i personer med god helse. Tre sentrale aspekter innen det Salutogenetiske perspektiv og som også er essensen i det Antonovsky (1979; 2000) beskriver som ”Opplevelse av Sammenheng”, er en persons forståelighet, håndterbarhet og meningsfullhet i sin egen livssituasjon. Disse kan igjen knyttes opp mot det resultat man jobber mot i en empowerment prosess der man ønsker å oppnå opplevelse av kontroll (forståelighet), kompetanse

(håndterbarhet) og målinternalisering (meningsfullhet) (Menon, 2001). I den forbindelse synes jeg det der svært interessant å se hvordan Breilid (2007) i sin doktoravhandling trekker det salutogenetiske perspektiv inn i pedagogikken og viser hvordan man kan bidra til å øke en persons ”Opplevelse av Sammenheng”. Breilid (2007) referer til dette i et livslangt perspektiv, og presenterer i hovedsak hvordan barn kan styrke sin ”Opplevelse av Sammenheng” fra tidlig alder.

Et barns opplevelse av forståelighet økes gjennom forutsigbarhet i hverdagen og en opplevelse av kontinuitet og stabilitet i personlige relasjoner. Dette kan relateres til det man i empowerment litteraturen referer til makt i form av opplevelse av kontroll.

Dimensjonen meningsfullhet økes gjennom å gi barnet en opplevelse av å bety noe og være verdsatt, noe som blant annet kan hjelpes ved det man i empowerment litteraturen omtaler som aktiv lytting og empati.

Håndterbarhet er noe som oppstår når man selv initierer handling og opplever verdsettelse og ros for dette, samt får medvirke i utarbeiding av mål og gjennomføring av disse. Dette er ikke bare sammenliknbart med de metoder man har for empowerment men nesten identisk, og viser hvordan empowerment kan føre til økt ”Opplevelse av Sammenheng”.

3. Barnehagen

Denne studien har som overordnet mål å kunne peke på suksessfaktorer for god drift av to barnehager i en bydel i Oslo. Før jeg går videre inn på de empiriske funn fra denne studien vil jeg gi en kort innføring i det systemet barnehagene i denne studien er en del av.

3.1 Barnehagen i Oslo og enhetsmodellen

Det er, per 1/1- 2009, 36 581 barn i Oslo i alderen 1-5 år. Nesten 30 000 av disse barna går i barnehage i Oslo. Over 95 % av disse barna har fulltidsplass (Oslo kommune, 2008).

Barnehagen er en av landets største bedrifter, og etter min mening en av landets viktigste. Det er her grunnlaget legges, det er her barna formes, det er her de opplever sitt første møte med samfunnet utenfor sitt eget hjem, og det er her de tilbringer over halvparten av sine våkne timer fem dager i uken. Det er lange dager, mange dager og bør og skal være gode dager for alle barnehagebarn. For å få til dette er det viktig å ha tilfredse og stabile barnehageansatte, men før jeg begir meg inn på teorier om dette vil jeg først gi en grundig innføring i hvordan barnehagene i denne studien er organisert.

Kunnskapsdepartementet har i flere år satt kvalitetssikring på dagsorden for både universiteter, skoler og barnehager. Mange ulike temaer har vært aktuelle, men fokus har hele tiden vært på at en forbedring både hva gjelder innhold i planer og utføring av disse, og på organisering av de ulike utdanningsbedriftene. Jeg velger i denne omgang å fokusere på kvalitetsutviklingen i *organiseringen* av barnehagen, og vil ha hovedfokus på hvordan dette arter seg i den aktuelle bydelen for denne studien.

Ansvar for organiseringen av den enkelte barnehage er delegert fra regjering til fylke og fra fylke til kommune og i Oslo kommune er det delegert ned til hver enkelt bydel, som igjen har valgt ulike modeller for hvordan man organiserer driften av de

enkelte barnehagene i bydelen. Den aktuelle bydelen for denne studien har valgt en enhetsmodell for organiseringen av bydelens barnehager. Dette innebærer at alle bydelens barnehager har blitt fordelt i et gitt antall enheter, si åtte for å eksemplifisere. Disse åtte enhetene ledes av åtte enhetsledere som har en såkalt ”blekksprut” jobb:

E2: i en middelsstor bedrift med 60 – 70 ansatte, så ville du hatt en økonomisjef, du ville hatt en personalsjef, du ville hatt en helse miljø og sikkerhets, som har ansvar for det. Du ville kanskje hatt en som hold, i forhold til en kantine. Ikke sant. Mens som enhetsleder i barnehagen så må du gjøre alle de tingene selv, du har ingen støttefunksjoner i det hele tatt. Så det er klart at det blir en blekksprutjobb altså! Med mange områder.

Enhetsleder har altså mange funksjoner og en av dem er å være leder for alle faglederne innenfor sin enhet.

Faglederne skal ideelt sett ha ansvar for én barnehage, selv om det i flere bydeler ikke har latt seg gjennomføre grunnet økonomiske begrensninger. Faglederne representert i denne studien er så heldige at de har ansvar for hver sin barnehage, noe som tilsynelatende er en viktig faktor for å føre til høyt nærvær på jobben. Faglederens jobb er å være enhetsleders forlengede arm, og har mange av de samme arbeidsoppgavene som enhetsleder 2 listet opp ovenfor. Fagleder har det daglige ansvar for økonomi, personal og pedagogikk og rapporterer til enhetsleder som igjen rapporterer til Barne – og Ungdomssjefen (BoU) i bydelen. Fagleder er leder for alle de pedagogiske lederne i sin barnehage og også for assistentene, den tidligere tittelen til fagleder, var styrer.

Pedagogisk leder har det daglige ansvaret for sin avdeling, og sammen med assistentene er det de som har det daglige samvær med barna og hovedkontakten med foreldre. I praksis vil man finne mange ulike ”tverrsnitt” av en barnehagehverdag, og i det følgende vil jeg beskrive noe av det som gjøres i den aktuelle bydelen for å forsøke å få til en enhetlig barnehagedrift.

I den bydelen jeg studerer har de som sagt valgt en enhetsmodell for styring av det som kalles bestillerenhet og utførerenhet (Egger, 13.10.2003) Noe av det som preger denne organiseringen er at ledelsen på ulike nivåer er delt inn i team. Enhetslederne

har sitt team alene og i tillegg leder hver enkelt enhetsleder et faglederteam, og faglederne leder igjen et team med de pedagogiske lederne i sin barnehage. Dette fører til at alle lederstillingene innen barnehagesektoren i denne bydelen inngår i et fellesskap. De diskuterer det som er aktuelt for hvert ledd i hierarkiet, de får også mulighet til å påvirke og medvirke oppover og nedover i hierarkiet og som resultat kan man kanskje si at man skaper en trygghet i lederrollene om at alle seiler i samme skute og er et viktig ledd i en større helhet, eller enhet.

3.2 Noen tanker om trivsel og stress

Jeg ønsker i denne omgang å definere enkelte faktorer som kan føre til trivsel og i motsatt fall stress, og knytte dette til barnehagen som arbeidssted. Videre vil jeg ta for meg en nylig utført undersøkelse av sykenærversfaktorer i barnehagen, utført av fagkonsulenter og hovedverneombud i en bydel i Oslo, som omfatter temaer om motivasjon og stressmestring.

Når man skal definere hvordan subjektive emosjoner eller sinnstilstander oppleves gjøres dette som oftest på et kontinuum mellom to ekstremer, sånn er det også med begrepet trivsel. Det defineres ofte oppdelt i grader av trivsel, der man kan enten måle høy, middels eller lav grad av trivsel. Jeg forholder meg i denne omgang til Skogen og Haugen (2005, s. 179) som har formulert følgende definisjon av begrepet trivsel:

“Trivsel refererer til den følelsesmessige tilstanden som en person har i forhold til seg selv og sine omgivelser avhengig av i hvilken grad vedkommende får tilfredsstilt sine forventninger til intellektuelle og kreative ytelser samt sosiale samværsformer.”

I barnehagen, så vel som ellers i arbeidslivet, gjelder arbeidsmiljølovens § 4.2 (2005) som stadfester at arbeidsgiver har som ansvar å legge arbeidsforholdene til rette for at den enkelte skal kunne trives i jobben. Det vil i overført betydning si at det er enhetsleder og fagleder sin oppgave å være oppdatert på hvilke forventninger og ønsker de ansatte har til egen arbeidshverdag. Det er med andre ord sentralt at leder har oversikt over sine ansattes kompetanse, og sørger for å utfordre sine ansatte med utgangspunkt i den kompetansen de har. Videre skapes også trivsel gjennom gode

sosiale samværsformer og dermed er det sentralt at leder legger til rette for dette gjennom å skape et miljø der alle blir sett og hørt og anerkjent for den kompetansen man har. Dette fører til trygghet, tilhørighet og delaktighet som igjen fører til at man opplever å få omsorg og at det blir lettere å gi omsorg (Haugen & Skogen, 2005).

Stress befinner seg som oftest på den negative siden av trivsels kontinuumet, og selv om man kan snakke om stress som en motivasjonskilde dersom man innehar gode stressmestringsstrategier (Haugen & Skogen, 2005), vil jeg i denne omgang presentere noe av det som kan oppleves som *stressorer* i barnehagen med fokus på det som befinner seg innenfor temaet mellommenneskelige relasjoner og ledelse (ibid).

“Stressfaktoren utgjør en trussel mot trivsel og jobbtilfredshet” (Skogen og Haugen, 2005, s.189).

Stressorer anses som ytre faktorer i vårt liv og fremstår som truende i form av å kunne senke vår livskvalitet og generelle trivsel. Vanlige stressorer på en arbeidsplass kan være at man ikke føler mestring i sine angitte arbeidsoppgaver, eller at man føler seg utenfor sosialt eller at man er presset på tid. I barnehagen er det ofte nettopp dette med tidspresset som synes å være en av de store stressorene i hverdagen. Det dreier seg om de ansattes opplevelse av at arbeidsoppgavene er for mange eller for omfattende til at de makter å fullføre det de skal til avtalt tid. Dette kan lett føre til at de ansatte opplever en form for maktesløshet, og får man heller ingen positiv tilbakemelding eller oppmuntring fra sin leder er dette nok en stressor som truer den ansattes jobbtilfredshet og trivsel (Haugen & Skogen, 2005). Mangel på jobbtilfredshet og trivsel øker også sannsynlighet for sykefravær og i den sammenheng ønsker jeg å knytte noen tanker til kommunikasjon og barnehageledelse, før jeg i fortsettelsen presenterer noen funn fra en dagsaktuell undersøkelse om friskhetsfaktorer blant ansatte i utvalgte oslobarnehager.

3.3 Kommunikasjon og ledelse

Som tidligere belyst er barnehagen i dag en stor organisasjon med mange ulike mennesketyper og roller man har ervervet seg mer eller mindre frivillig.

Kommunikasjonen mellom disse mennesketypene og rollene er følgelig et tema verdt å se nærmere på. Søndergaard (2006) hevdet at det er medarbeidernes motivasjon, innlevelse og følelse av ansvar som er nøkkelen til kvalitet og produktivitet. Dette krever en leder som er tydelig både med hensyn til å vise respekt for sine medarbeidere og kanskje enda viktigere er det at hun kommuniserer på en tydelig og utvetydig måte. Tydelig kommunikasjon må klart skilles fra det man kan kalle “å sende ut signaler”, eller såkalt grumsete kommunikasjon. Grumsete kommunikasjon på en arbeidsplass vil i de fleste tilfeller føre med seg misforståelser, konflikter og resignasjon. Det vil derfor være sentralt at en leder ikke uttrykker seg for akademisk eller strategisk, men gir klare direksjoner og ytrer klare ønsker for hva man ønsker seg av sine medarbeidere. På denne måten vil kommunikasjonen flyte lettere, og en unngår at noen føler seg mindre verdt eller ukvalifisert i arbeidet sitt, og ikke minst baner man vei for bedre resultater (Søndergaard, 2006, s. 55). Bedre resultater i en barnehage dreier seg om en god struktur, med tydelige voksne og trygge barn. I begrepet struktur legger jeg her vekt på Bonnevie og Pålerud (1998) sin beskrivelse av en ”indre struktur” som dreier seg om at de voksne innehar en trygghet og sikkerhet i seg selv som igjen fører til en trygg, men fleksibel væremåte ovenfor barna. Har man som leder oppnådd å skape et arbeidsmiljø der kommunikasjonen er åpen og utvetydig, vil det også være enklere å gjennomføre en form for kompetansekartlegging og videre kunne ha en åpen kommunikasjon rundt tanker om eventuell videreutdanning eller å kunne reflektere over “status quo”.

Som nevnt i innledningen er temaet for denne oppgaven utviklet ut fra et ønske en bydel i Oslo hadde om å se nærmere på hvilke faktorer som er tilstede når sykefraværet er lavt i enkelte barnehager. Bydelen har også selv undersøkt noen forhold som et ledd i sitt sykefraværsforebyggende arbeid, slik pålagt dem av arbeidsmiljøutvalget. Jeg ønsker i den forbindelse å presentere bakgrunn, formål og noen resultater for denne undersøkelsen, og forsøke å vise hvordan denne kunnskapen førte til utarbeiding av hoved- og underproblemstillingene i min studie.

3.4 Nærværsundersøkelse

Arbeidsmiljøutvalget i bydelen vedtok i fjor spesiell oppfølging av unge arbeidstakere som ett av satsningsområdene i sitt sykefraværsforebyggende arbeid. Et av tiltakene var i den sammenheng å intervju unge arbeidstakere i barnehagene med lavt sykefravær for å forsøke få tak i hva det er, eller hvilke forhold som synes viktige med hensyn til det høye nærværet blant disse arbeidstakerne. Prosjektet ble kalt: ”Friskhetsfaktorer – hva motvirker sykefravær” og metoden de benyttet var fokusgruppeintervju. De intervjuet altså ansatte i alderen 20-29 i barnehager med lavt fravær i grupper på 8 deltakere og hovedtemaene for intervjuene var:

- Motivasjonsfaktorer for å gå på jobb – holdninger
- Kulturen i barnehagen
- Stressmestring og håndtering – den tause kunnskapen/den ubevisste tankegangen

Oppsummeringen av resultatene fra disse fokusgruppeintervjuene har blitt utført av de fire prosjektlederne hver for seg og noen samlet oppsummering eller konklusjon foreligger ikke. De har likevel pekt på områder som synes å være påvirkelige og som de kunne tenke seg å følge opp, blant annet arbeidsmiljø, ledelse og utfordringer eller ansvar i jobben. Jeg vil i den forbindelse støtte meg til det en av prosjektlederne trakk frem som gjentakende ord:

Ansvar – bli gitt ansvar, oppfordret til å ta ansvar, appellere til ansvarfølelsen

Åpen – for innspill og nye ideer

Vennskap – ”vi er venner” ”vi er på samme nivå”

God modell – min leder er et godt forbilde

Tydlig leder – ærlig

Støtter hverandre – fellesskap (Berg & Salomonsen, 02.10. 2008)

Dette er etter min mening faktorer som i betydelig grad omfavnes av ansvarsområdene til en leder i barnehagen. Det var også dette som gjorde at jeg bestemte meg for at jeg ville studere fenomenet barnehageledelse ut fra et empowerment perspektiv og se i hvilken grad man kan finne slike faktorer tilstede i barnehager med lavt sykefravær. Ledelse i et empowerment perspektiv dreier seg jo om å legge forholdene til rette for mestring og vekst (Lassen, 2003) hos de ansatte, og videre utdyping av dette fenomenet i barnehagen syntes dermed både interessant og relevant som grunnlag for utvikling av fraværsforebyggende tiltak.

4. Metodisk tilnærming

I dette kapitelet vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen og utfordringer knyttet til studien av lavt sykefravær i to utvalgte Oslobarnehager. Valg av metode for innsamling av data falt på det kvalitative forskningsintervju. Dette involverer meg som forsker, og det involverer barnehageansatte som informanter; som gjennom å respondere på mine forhåndsbestemte spørsmål, skal hjelpe meg å få et innblikk i deres livsverden (Robson, 2002). Vitenskapsteoretiske, praktiske og etiske hensyn vil presenteres i tilknytning til utvalg av informanter, samt innhenting, bearbeiding og analyse av empiriske data. Metodiske refleksjoner vil til slutt bli presentert som et kritisk blikk til prosessen som helhet.

4.1 Vitenskapsteori

Jeg baserer denne studien på det ontologiske grunnsyn (Cresswell, 2007) som forfekter at det finnes multiple livsverdener og at det interessante i denne form for kvalitativ forskning er å få tak i de unike livsverdenene eller fenomenene slik de fremstår i sitt naturlige miljø. Jeg ønsker med andre ord å få tak i de unike beskrivelsene av hver enkelt informants opplevelse av sitt arbeidsmiljø for så å fortolke dette i lys av en teoretisk forklaringsramme, som for denne studien i hovedsak dreier seg om empowerment. I vitenskapsteorien bruker man begrepet hermeneutikk om denne fortolkningsprosessen.

4.1.1 Hermeneutikk og forforståelse

Målet for hermeneutikken er å øke vår forståelse av et fenomen. Dette oppstår gjennom å fortolke det man observerer ut fra det bakteppet man selv befinner seg i, det avsender av budskapet ønsket å formidle og det budskapet viser i seg selv. Dette foregår som en sirkulær prosess og blir ofte referert til som den hermeneutiske sirkel (Fuglseth, 2006). Videre referer Fuglseth (2006) til denne sirkelen som en spiral i det at man gjennom stadig fornyet forståelse leser de samme tekstene med bedre forståelse for hver runde man er gjennom materialet.

Forståelsen av et fenomen er altså en prosess som begynner med en forforståelse som utløser det man kan kalle en form for primærforståelse av et gitt fenomen (Wormnæs, 2007). I mitt tilfelle vil det vise seg i den teorien jeg har lest om empowerment som forklaringsmodell for det fenomenet jeg har forventet å møte. Videre med-gis noe som er relevant for at man skal kunne forstå fenomenet slik det fremstår i seg selv (Wormnæs, 2007). Dette kan også sammenliknes med Piaget sin teori om assimilasjon og akkomodasjon. Assimilasjon dreier seg om å tillegge ny kunnskap til eksisterende kunnskap for så å utvikle en grundigere forståelse for det fenomenet man ønsker å studere. Akkomodasjon dreier seg om en prosess mot å justere den kunnskapen, eller forforståelsen man har hatt, når ny kunnskap synes å kreve det (Hetherington & Park, 1999). Utfordringen blir følgelig å forbli relativt åpen i møte med sitt materiale slik at man ikke går glipp av en dypere forståelse av det fenomenet man søker å forstå.

4.2 Utvalg

Utvalget for denne studien ble delvis bestemt av meg og delvis av prosjektleder ved bydelskontoret, og kan sies å være et kriteriebasert utvalg (Dalen, 2004). Kriteriene baserte seg på at det var ønskelig å få tak i to barnehager som hadde lavt sykefravær, og at disse gjerne skulle være fra to enheter i bydelen. Utvalget av de aktuelle barnehagene ble foretatt av en fagkonsulent ved Barne- og Ungdomsavdelingen (BoU) i bydelen, og videre utvalg innad i barnehagene ble foretatt av intervjuer i samarbeid med de to faglederne i de to barnehagene. For å få et så helhetlig bilde som mulig av både arbeidsmiljø og ledelse i de to barnehagene var det ønskelig å intervju en fra hver stilling i det hierarkiske systemet. Det vil si: enhetsleder, som er administrativleder for flere barnehager i en konstruert enhet i bydelen; fagleder, som er ”dagligleder” for en eller flere barnehager (tidligere kalt ”styrer”), og har ansvar for den daglige driften av barnehagen som helhet, og er enhetsleders forlengede arm på barnehagenivå; pedagogisk leder som er leder for én avdeling, og er faglederens forlengede arm på avdelingsnivå; og assistent som den som, sammen med pedagogisk

leder, har det daglige samværet med barna og i stor grad innrettes under ledelse av både pedagogisk leder og fagleder.

Kontakten med fagledere og enhetsledere ble etablert først gjennom fagkonsulenten i BoU - avdelingen. På denne måten ble jeg en gratispassasjer i systemet frem til det å ta kontakt for de aktuelle intervjuene. For å få et innblikk i hvordan de to barnehagene opplevdes som arbeidssted, gjorde jeg i første omgang avtaler om å få være uformell deltakende observatør i et par timer i hver av barnehagene. Dette var et ledd i både det å oppleve arbeidet, og for å se om det kunne legge noen føringer på utformingen av intervjuguiden. Disse observasjonene skulle ikke være en del av noen analyse, og er følgelig ikke notert som en del av den metodiske tilnærmingen for denne oppgaven. I samtale med fagledere ved hver av barnehagene kom vi frem til en mer eller mindre strategisk utvelgelse av pedagogisk leder og assistent 100 % stilling, der fagleder fikk frie tøyler til enten å spørre enkeltindivider eller åpne for ”første – mann – til – mølla – prinsippet”, og slik ble altså utvalget bestemt. Jeg vil legge til at det i begge barnehagene er flere avdelinger og at flere avdelinger er representert i utvalget. De eneste kriteriene jeg la til grunn, var at de måtte være frivillige og at de hadde såpass god språkforståelse at de ville kunne forstå spørsmålene i intervjuguiden greit². Det ble så absolutt ”en tryggere vei” (Dalen, 2004) å gå for å få tak i et egnet utvalg til dette prosjektet, og allikevel en spennende vei.

4.3 Metode for datainnsamling

Det er flere metoder som synes riktige og aktuelle for innsamling av det empiriske materialet som skal utgjøre hovedtyngden i dette studiet. Disse metodene kunne bl.a. være observasjoner, litteraturstudier og intervju. Og ideelt sett for dette studiet, dersom man så bort fra tidsaspektet og økonomiske ressurser, hadde alle disse vært

² Dette var et kriterium i utgangspunktet, men grunnet ”første – mann – til mølla – prinsippet” og muligens noe misforståelse mellom intervjuer og fagleder, oppsto noen problemer som diskuteres videre under metodiske refleksjoner.

interessante metoder. Et valg måtte allikevel tas og i denne omgang, og for en studie av dette omfang, falt valget på det kvalitative forskningsintervju.

4.4 Det kvalitative forskningsintervju

Det finnes ulike typer intervju og de deles inn i forhold til i hvilken grad de er standardiserte eller strukturerte. Det mest ideelle i kvalitativforskning, der man ønsker å få innblikk informantens livsverden er et 'ustrukturert intervju' der man tar utgangspunkt i området man ønsker å utforske og lar dialogen utvikle seg innenfor dette med informanten som hovedaktør. Det nest beste og det mest aktuelle innenfor rammene av et masterprosjekt er et semistrukturert intervju. Dette er et intervju som struktureres i den grad at man lager en intervjuguide på forhånd som er justerbar i forhold til rekkefølge på spørsmål, tilleggsinformasjon for å støtte/hjelppe informanten og utelatelse av enkelte spørsmål dersom det skulle være nødvendig (Robson, 2002). På denne måten sørger man for å få informasjon om aktuelle områder som ønskes belyst, og på samme tid forblir forsker åpen for det uforutsette. Av samme grunn ble intervjuene også tatt opp på bånd. Dette for å forsikre at all informasjon ble fanget opp, sikre bedre validitet ved eventuelt å kunne fange opp eventuelle misforståelser, og ikke minst for å kunne være tilstedeværende og anerkjennende i intervjusituasjonen (Dalen, 2004).

4.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide for et semistrukturert intervju skal som sagt være strukturert i sin skriftlige form, men fleksibel ved gjennomføring (Robson, 2002). I utformingen av min intervjuguide har jeg i stor grad støttet meg til Robsons (2002) tips for å få til så åpne, utvetydige og ikke minst nøytrale spørsmål som mulig. Guiden innledes av noen åpne spørsmål som avdekker bakgrunnsinformasjon om informanten, og har til hensikt å få informanten til å slappe av og innstille seg på å være tilstede i situasjonen. (Dalen, 2004) Videre er guiden bygget opp rundt tre hovedtemaer; *ledelse, mål og visjoner og følelse av kontroll*, hentet fra teori om empowerment

(Dunst et al., 1994, Lassen, 2003, Menon, 2001). Det er ikke mange spørsmål under hvert av disse temaene, men spørsmålsstillingen og promptene fra intervjuer åpner for fylldige beskrivelser innenfor hvert av disse temaene. Intervjuguiden avrundes med et spørsmål som tydelig setter strek og åpner for temaer som ikke intervjuguiden har dekket: ”Hvis du skulle bli stilt spørsmålet: Hva er det som gjør at dere har så lavt sykefravær i denne barnehagen? Hva ville du svart helt spontant?”

4.4.2 Prøveintervju

Som anbefalt, av Dalen(2004) og Robson(2002), ble det utført prøveintervju i forkant av de aktuelle intervjuene. Informantene utvalgt til denne studien, var som tidligere nevnt, enhetsleder, fagleder, pedagogisk leder og assistent i to forskjellige barnehager i en bydel i Oslo. Hensikten med dette prøveintervjuet, eller pilotstudien som Robson (2002) kaller det, er å prøve ut om intervjuguiden er så åpen og så god at den gir mulighet for ”tykke beskrivelser”(Dalen, 2004). Det er også nyttig å erfare hvordan en selv opptrer i en slik situasjon og om intervjuet har den omtrentlige lengden man ønsker seg. Det ble for denne studien gjennomført to prøveintervjuer, med en fagleder og en assistent i en barnehage som tilsvarer de kriteriene som ble satt for det aktuelle utvalget. Mer om kriterier for utvalg presenteres senere i kapitlet. Prøveintervjuene ble tatt opp på bånd for å forsikre at utstyret fungerte godt, noe det også gjorde. Intervjuene ble ellers gjennomført slik de var planlagt og viste seg å fungere godt, både med hensyn til tidsrammen, som jeg hadde satt til 30 minutter, og med hensyn til å skaffe utfyllende beskrivelser. Tilbakemeldingene fra de to prøveinformantene var gode. De uttrykte at de ble engasjerte og at de følte at de hadde pratet veldig mye. Jeg observerte selv at noen av spørsmålene var tilsynelatende litt vanskelig å forstå, og valgte dermed i samarbeid med veileder å blant annet gjøre om et av spørsmålene til en liten ”mini-enquete”. Dette for å få en oversikt over hvordan informantene så på ledelsesbegrepet, samtidig som oppfølgingsspørsmål til ”mini-enquetet” ville gi dem mulighet til utdyping av hva som er ønskelig og hva som skjer i praksis i de ulike barnehagene. I etterkant er jeg usikker på om dette valget var en forbedring av guiden, og videre refleksjoner rundt dette valget vil bli presentert under *metodiske*

refleksjoner. Prøveintervjuene i sin helhet ga meg masse nyttig kunnskap og selvtillit på at intervjuguiden, tidsaspektet og min rolle som intervjuer fungerte godt.

4.4.3 Intervjusituasjonen

Da datainnsamlingen i en kvalitativ intervjustudie bør skje i en så naturlig kontekst som mulig, (Robson, 2002) og siden selve intervjusituasjonen kan virke noe unaturlig og konstruert, ble det viktig at settingen for intervjuene ble lagt til et kjent sted for informantene. Derfor besøkte jeg begge barnehagene i deres åpningstid, og fikk låne omtrentlig en halvtime av deres arbeidstid til å gjennomføre intervjuene.

Tilfeldigheter og anledning førte til at de to barnehagene ble intervjuet i mer eller mindre to omganger. Det vil si at jeg, i samarbeid med faglederne i de to barnehagene, avtalte å komme på en gunstig dag for barnehagen og utførte alle intervjuene på én dag. Dette gjaldt for alle unntatt enhetsleder i den ene barnehagen, som jeg intervjuet en uke senere.

Intervjuene i begge barnehagene viste seg å samsvare i stor grad med de opplevelsene og funnene som beskrevet i prøveintervjuene. Alle informantene virket trygge, åpne og positive til intervjusituasjonen. Etter min mening var det en ro i situasjonen allerede før intervjuene fant sted, og informantene delte sine opplevelser og kunnskap med meg som den mest naturligste sak i verden. Intervjuene varte i hovedsak de avtalte 30 minutter, og guiden fungerte slik forventet. Det vil si; ved å være strukturert nok til å dekke de forhåndsbestemte temaene og samtidig åpen nok til å gi fylldige beskrivelser og følgelig gi et innblikk i informantenes individuelle livsverden. Noen utfordringer opplevde jeg allikevel med hensyn til min uerfarenhet i rollen som intervjuer. Dette dreier seg både om det å tåle stillhet (Dalen, 2004) og det å forbli ”forsker” og ikke ”terapeut” når informanten deler sensitive data. Dette, i tillegg til tanker rundt eventuelle solidaritetsproblemer, vil diskuteres under *metodiske refleksjoner.*

4.5 Grounded Theory

Jeg har i denne studien forsøkt å benytte meg av en Grounded Theory tilnærming (Corbin & Strauss, 2008) til analyse av datamaterialet, og vil i det følgende beskrive noe av det som lå til grunn for koding og analyse av mitt datamateriale. Innenfor kvalitativ forskning finnes det flere aktuelle tilnærminger til analyse av eget datamateriale, og hovedsakelig er dette metoder som har til hensikt å fortolke et materiale i forhold til en teoretisk ramme. Glaser og Strauss utviklet Grounded Theory som metode i 1967 (Corbin & Strauss, 2008), og dette var et ledd i et yndet ønske om å skape teori basert på empiri og på denne måten være mer åpen for å kunne utvikle vitenskapen, heller en å bevise dens eksistens. Metoden er utviklet etter et ønske om å skape en metode som er forenlig med det verdensbildet Strauss (2008, s. 5 -6) beskriver i følgende sitat:

We are confronting a universe marked by tremendous fluidity; it won't and can't stand still. It is a universe where fragmentation, splintering, and disappearance are the mirror images of appearance, emergence, and coalescence. This is a universe where nothing is strictly determined. Its phenomena should be partly determinable via naturalistic analysis, including the phenomenon of men [and women] participating in the construction of the structures which shape their lives.

De ønsket å kunne forske på og få tak i det store mangfoldet og variasjonene som befinner seg i menneskelig natur, og utarbeidet følgelig metoder for innsamling, men kanskje enda viktigere analyse av empiriske data (ibid). Som i hermeneutikken dreier analysen seg om en slags sirkulær bevegelse mellom det som viser seg i empirien og det som beskrives i teorien, og med gjentatte dypdykk i empirien for å forsikre seg om at man faktisk utvikler en teori som med sikkerhet er forankret i empirien. Denne bevegelsen inn og ut av empirien gjøres blant annet gjennom en kodingsprosess, som innen Grounded Theory tilnærmingen blir kalt; åpen, aksial og selektiv koding (Dalen, 2004).

4.5.1 Kodingsprosessen

Jeg har benyttet meg av analyseprogrammet NVIVO i kodingsprosessen og etter beste evne forsøkt å forholde meg til koding slik det nyttes innen en Grounded Theory tilnærming.

Som sagt er det ulike faser i denne kodingsprosessen og iden første fasen, åpen koding, skal man forsøke å identifisere begreper som man igjen kan samle i ulike kategorier (Dalen, 2004). Dette gjorde jeg ved å opprette noen så kalte ”frie noder”, som i størst mulig grad skulle kategorisere det de ulike informantene snakket om i intervjuene.

I neste fase, aksial koding, skal man forsøke å samle de ulike kodene, eller nodene som det kalles i NVIVO, på nye måter (Robson, 2002). Dette gjorde jeg ved å lage såkalte ”tre-noder” der jeg identifiserte det jeg oppfattet som hovedkategorier og underkategorier til disse. Disse kategoriene, eller temaene var delvis basert på det informantene hadde meddelt, men også delvis basert på min forforståelse av fenomenet. Jeg kan ikke si at min forforståelse ikke farget denne inndelingen, da jeg hadde utarbeidet en intervjuguide som blant annet var inspirert av det jeg hadde lest om empowerment som opplevelse og metode. Det er også derfor at jeg sier at jeg forsøkte meg på en Grounded Theory tilnærming til analysen, men grunnet uerfarenhet ikke maktet å gjennomføre denne slik beskrevet av Corbin & Strauss (2008), Robson (2002) eller Dalen (2004). På denne måten kan man kanskje si at den tredje fasen, selektiv koding, overlappet den aksiale kodingsprosessen i det at jeg utviklet begreper som var dekkende for det informantene meddelte. Jeg forsøkte å forholde meg til de begrepene mine informanter benyttet, og selv om jeg til en viss grad hadde strukturert intervjuene ut i fra min forforståelse for fenomenet, var spørsmålene likevel såpass åpne at det dukket opp temaer jeg ikke hadde forutsett.

Et annet viktig ledd i analysen innen en Grounded Theory tilnærming er å benytte seg av memoer, som er nedskrevne tanker og erfaringer gjennom hele intervjuprosessen. Jeg skrev memoer jevnlig gjennom hele intervjuprosessen og disse har fungert som en støtte i analysen til tolkning av informantenes utsagn (Dalen, 2004).

Presentasjon og drøfting av de temaene som ble identifisert gjennom denne analysen vil foregå i tre deler. Den første tar for seg de temaene som går igjen innenfor det som dreier seg om informantenes opplevelse av sin egen arbeidshverdag. Her identifiserte jeg tre temaer: *trivsel, tillit og mål/visjoner*. Videre presenterer jeg temaet **ledelse**, som viste seg å være der hovedtyngden av materialet lå. Til slutt vil jeg forsøke meg på en sammenlikning av de to arbeidsmiljøene, og trekke frem deres styrker samtidig som jeg vil presentere noen områder der begge miljøene har forbedringsmuligheter.

4.6 Reliabilitet og validitet i kvalitativforskning

Reliabilitet i kvalitativ forskning viser til i hvilken grad man kan sette inn en annen forsker i mitt sted og få tak i tilnærmet de samme data. Innen kvantitativ forskning er det utviklet gode prosedyrer for å sikre best mulig reliabilitet i forskningen, i kvalitative - mer fleksible design derimot er slike prosedyrer ikke vektlagt i særlig grad. Dette begrunnes, av enkelte forskere innen kvalitativ forskning, med at reliabilitet i denne type undersøkelser ikke er interessant eller relevant (Robson, 2002). Validitet, eller gyldighet av kvalitativ forskning på den annen side har vært et sentralt tema i debatten denne type forskningsresultater kan anses som gyldig (Maxwell, 1992).

En stor utfordring i kvalitativ forskning og ved det kvalitative forskningsintervjuet er det faktum at det er en forskers *sanser* som skal være redskapet som benyttes ved innsamling av data. Det å bruke sanser disiplinert og gjennomtenkt kan by på problemer da det blir en subjektiv vurdering av forskeren hvor disiplinert og gjennomtenkt vedkommende har vært. Det vil derfor være viktig med mange flere gode forhåndsregler for utføring av et hvilket som helst intervjustudie. Noen måter å sikre god validitet i en intervjustudie vil altså være viktig å ha oversikt over. Et godt sitat av Bosk, referert til i Maxwell (1992, s. 279) sin artikkel ” Understanding and Validity in Qualitative Research” setter søkelyset på en reell bekymring:

“All field work done by a single field-worker invites the question, Why should we believe it?”

Det handler om observasjon med egne sanser som viktigste redskap; en måte å sørge for å øke validiteten i en intervju studie vil være å ta lydopptak av intervjuene. Dette ble også gjort i denne studien, og jeg transkriberte også alle intervjuene selv. På denne måten har jeg lydbåndene og transkripsjonene av disse som bevis for gyldigheten av de funnene jeg beskriver. Denne form for gyldighet kalles også *deskriptiv validitet* og det handler om å gi så riktig presentasjon som mulig av det innhentede materiale, ikke om mulighet for generaliserbarhet (Maxwell, 1992).

The validity, meaningfulness, and insights generated from qualitative inquiry have more to do with the information-richness of the cases selected and the observational/analytical capabilities of the researcher than with sample size. (Patton, 1990, p. 184-185)

Det vil følgelig være sentralt å skape en intervjusituasjon som legger til rette for at informanter kan gi så utfyllende og uttømmende svar som mulig innenfor de temaer man ønsker belyst (Dalen, 2004).

Tolkningsvaliditet er en annen form for gyldighet som dreier seg om hva det informantene beskriver betyr. Hvordan vet man at man tolker det informantene beskriver på en gyldig måte? Det er viktig at man tilstreber å tolke det ut fra informantens livsverden, også kalt deres emiske perspektiv (Maxwell, 1992). Trusler til tolkningsvaliditeten kan oppstå når informantene ikke selv er sikre eller tydelige i sine responser. I disse tilfeller sørget jeg for å stille oppfølgende spørsmål for å gi informanten mulighet til å reformulere eller tenke seg om for så å gi et utdypende svar. Jeg forsøkte også å speile (Lassen, 2004, Dalen, 2004) de utsagnene jeg var usikker på for å unngå misforståelser og sikre fyldigere beskrivelser der jeg var usikker på tolkning.

Videre tolkning av informantens utsagn ble foretatt med utgangspunkt i noe av den teorien jeg som forsker har ansett som relevant for å studere dette temaet. Dette bringer inn en viktig validitetstrussel, kalt teoretisk validitet. Dette dreier seg om i

hvilken grad utvalgte begreper og modeller i en studie faktisk kan føre til en teoretisk forståelse av de faktiske fenomen presentert i datamaterialet (Dalen, 2004).

Videre tanker rundt validiteten i min studie vil presenteres under *metodiske refleksjoner*.

4.7 Etske refleksjoner

I dette delkapittelet presenteres noen refleksjoner rundt etikk og moral i rollen som forsker; både med hensyn til selve datamaterialet fra intervjuene og med hensyn til forarbeid og den praktiske gjennomføringen av intervjuene.

*Det du tror om meg,
slik du er mot meg,
hvordan du ser på meg,
slik blir jeg.*

M. Jennes

Disse visdomsordene kan brukes i mange sammenhenger, og i denne sammenheng belyser disse ordene, at man som forsker skal være seg bevisst sin makt med hensyn til hvordan man opptrer i alle deler av en intervjuopprosess. Det er viktig at man i sin rolle som forsker er seg bevisst det maktforholdet som befinner seg mellom informant og forsker, og med dette i bakhodet gjorde jeg noen bevisste valg med hensyn til hvordan jeg etablerte kontakt, utformet intervjuguide og gjennomførte intervjuet. Som nevnt tidligere, var det en kontaktperson fra bydelen som først tok kontakt og gjorde avtaler om deltakelse i min studie. Videre fikk jeg navn og telefonnummer til fagledere og enhetsledere og avtalte i førsteomgang uoffisielle møter med disse for å kunne avmystifisere meg som "forsker" og gi dem et ansikt å forholde seg til. Dette var et bevisst valg i det å forsøke å jevne ut maktforholdet (Befring, 2007) og på denne måten kunne forsikre informantene om at jeg ikke er ute etter å teste deres kunnskap, men heller å få del i deres kunnskap. Dette var også et viktig moment i utformingen av intervjuguiden, som skulle være tilpasset hele hierarkiet. Det var

viktig at ingen skulle få følelsen av utilstrekkelighet eller uvitenhet, og derfor ble guiden utformet for i størst mulig grad å kunne være både vitenskapelig og lett forståelig. Informantene var forøvrig informert om frivillighet og anonymisering av både person, barnehage og bydel, og hadde også fått tilsendt prosjektbeskrivelsen i god tid før intervjuene. Det ble videre informert, i forkant av alle intervju, om problemstilling, formål med undersøkelsen, anonymisering, taushetsplikt fra forskers side. Det ble også presisert at deltakelsen er frivillig og at man kan trekke seg når som helst. På denne måten fulgte jeg alle retningslinjer gitt meg av NSD, og mener at de formelle krav til forskningsetiske normer slik bl.a. beskrevet av Befring (2007) skulle være oppfylt.

Med hensyn til datamaterialet, oppsto det allikevel enkelte etiske dilemma, og disse ble forsøkt løst på best mulig måte. Det dreier seg i hovedsak om noen få utfordringer som oppsto under et par av intervjuene. Det dreier seg om det å bevege seg i grenseland av det man kan kalle terapeutisk samtale, der informantene har noe uforløst langt fremme i bevisstheten som plutselig blir trigget og preger samtalen i noen grad. Av etiske hensyn vil følgelig enkelte deler av disse intervjuene måtte utelates i presentasjon av funn og analyse av disse. Videre med hensyn til transkribering av intervjuene og anonymisering av disse, vil det i enkelte tilfeller være nødvendig å omskrive enkelte informanternes utsagn for ikke å avsløre identitet. Dette diskuteres videre under *metodiske refleksjoner*, da en slik omskriving ikke er helt uproblematisk med tanke på fortolkning og validitet.

4.8 Metodiske refleksjoner

Det er klare fordeler med å benytte seg av et semistrukturert intervju i en kvalitativ kaususstudie. Blant annet er det mindre tidkrevende enn en observasjonsstudie, i det at man får direkte svar på de spørsmålene man søker svar på. Og i motsetning til et mini-enquête kan man i større grad følge opp både forventede samt eventuelle uforutsette temaer (Robson, 2002). Det er allikevel ikke bare fordeler med bruk av

semistrukturert intervju, og her følger refleksjoner over utfordringer med hensyn til etikk, validitet og reliabilitet, og analysering av datamaterialet i denne studien.

4.8.1 Transkripsjon

Av de åtte informantene i denne studien, var det to informanter som skilte seg ut med hensyn til dialekt og språk. Den ene hadde en dialekt som kunne ha identifisert vedkommende og den andre strevde både med det impressive og det ekspressive språket på norsk, og viste seg også å slite med språkforståelse. For å forsøke å unngå gjenkjennelse av informanten med dialekt valgte jeg å skrive de dialektspesifikke ordene om til bokmål. Dette er en nokså uproblematisk omskriving, som kun har det positive utfallet at transkripsjonsutskriftene i større grad er anonymisert. Dette viste seg noe mer komplisert med den andre informanten. For å unngå feiltolkning underveis i transkripsjonen, valgte jeg å transkribere tilnærmet ordrett slik informanten pratet. Det vil si inkludert alle grammatiske feil, ordfeil og syntaktiske krumspring. Som et ledd i å øke validiteten i datamaterialet, falt altså valget på å transkribere ordrett. Det er allikevel viktig å kunne beholde informanten anonym, og derfor er utsagnene skrevet om, når brukt i analysen, slik at de er grammatisk riktige, i tillegg til at ordfeil og syntaks er rettes opp i den grad det lar seg gjøre.

Det er min oppfatning at denne omskrivingen er nødvendig og at denne måten å gjøre det på i større grad fører til økt validitet, ved å kunne gå tilbake til det originale utsagnet og revurdere omskrivingen om det skulle være nødvendig. En større trussel til validiteten av dette intervjuet dreier seg om informantens forståelse av spørsmålene, og i hvor stor grad jeg som intervjuer ledet spørsmålene, da det var hyppig behov for å reformulere spørsmål og rette opp i misforståelser underveis i intervjuet. Gjennom egen refleksjon og samtale med veileder, har jeg allikevel valgt å benytte meg av disse dataene. De er på ingen måte uten substans og det blir min tolkning at hun har misforstått på grunn av språklige misforståelser, og ikke av den grunn at hun heller ønsket å prate om noe annet. Det er jo slik at dersom man har enkelte problemstillinger nokså langt fremme i bevisstheten, vil dette kunne påvirke

vår observasjonsevne og på den måten vil alle samtaler alltid vende tilbake til nettopp til det fremtredende temaet i ens bevissthet.

4.8.2 Forsker - terapeut dilemma

I forkant av intervjuene leste jeg meg grundig opp på hva en uerfaren intervjuer ville kunne oppleve, og hvordan man skal opptre i en intervjusituasjon med hensyn til etikk og validitet (Dalen, 2004; Befring, 2007; Robson, 2002). Jeg følte meg også forberedt på at jeg ville kunne takle de situasjoner jeg klarte å forutse, særlig siden dette temaet hadde en nokså positiv vinkling. De aller fleste intervjuene var også svært uproblematisk, men et stykke ut i intervjurunden opplevde jeg et par situasjoner der jeg ble utfordret i form av det man kan kalle et forsker- terapeut dilemma.

Noen av informantene hadde helt klart noen uforløste konflikter som lå svært latent i deres bevissthet og på den måten ble noen av mine spørsmål en trigger for noe som kunne oppfattes som såre temaer. Jeg hadde klart i minne at man skulle være seg bevisst sin forskerrolle og at man ikke har noe terapeutisk ansvar, men at man på samme tid kunne fungere som en medhjelper i en slik situasjon. Min intuitive atferd er å være aktivt lyttende og anerkjennende, men i denne situasjonen ble jeg svært usikker på hvordan jeg skulle møte disse informantene. Jeg forsøkte å være avventende og la informantene styre disse innspillene og forsøkte å ta tak i det informantene selv påpekte som mulig løsning på sitt problem og støttet dem på det. Jeg opplevde disse situasjonene som utfordrende, og som uerfaren forsker var det vanskelig for meg å vite om denne informasjonen også kunne være svært interessante funn. Derfor ønsket jeg å gi informantene mulighet til å styre sin oppmerksomhet mot det som opptok dem for ikke å gå glipp av noe som jeg selv ikke hadde forutsett. På denne måten øker man validiteten av oppgaven ved å ikke la egen forforståelse styre informantene, men på den annen side kommer man over noe mer etisk utfordrende materiale som må bearbeides i tråd med de forskningsetiske retningslinjer presentert av NESH - Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og

humaniora (NESH, 2009). I den forbindelse vil jeg nevne at jeg i den grad det er etisk forsvarlig innlemmer deler av det som synes interessant og relevant for studien.

4.8.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utformet med tanke på at det kunne være svært ulike informanter, både med hensyn til den jobben de utfører i barnehagen og med tanke på den utdanning og erfaring hver enkelt innehar. Jeg gjennomført som tidligere nevnt to prøveintervju, ett med fagleder og ett med en assistent. Disse prøveintervjuene viste meg at guiden fungerte godt og at informantene ble engasjerte og likte situasjonen. Likevel følte jeg et behov for å vurdere om disse to informantene var representative for det jeg kom til å møte i de virkelige intervjuene. Jeg hadde sørget for å velge en barnehage med lavt sykefravær, men det viste seg at assistenten i denne barnehagen hadde høyere utdanning enn man kanskje kan forvente i andre barnehager. Jeg ble derfor usikker på om et av spørsmålene ville fungere like godt dersom andre informanter ikke hadde denne akademiske ballasten. For å vise hvordan jeg resonnerer vil jeg presentere det spørsmålet jeg forandret slik det var ved prøveintervjuene (Eksempel 1) og slik det ble i undersøkelsen (Eksempel 2).

Eksempel 1

Jeg har et langt sitat her, om det å lede en barnehage, som jeg synes er veldig fint. Det er fra en bok som heter "Å være leder i barnehagen" av Eva Skogen. Sitatet er litt tungt å få lest opp høyt, så om du kan ta deg litt tid til å lese gjennom det så vil jeg stille deg noen spørsmål i etterkant.

"En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål."
(Skogen, 2005)

- a) Dersom du skulle hentet ut ett eller to elementer fra dette sitatet som er viktig for deg i ditt arbeide; hva ville de være?
- b) Og hvordan vil du forklare disse valgene

Eksempel 2

Jeg har hentet noen punkter om hva som er en barnehageleders viktigste oppgaver, i følge Eva Skogen, forfatter av boken ”Å være leder i barnehagen”. Kunne du sett litt på disse fem punktene og vurdere dem på en skala fra 1 – 5 (hvor fem er 1 = uviktig og 5 = svært viktig).

Leders oppgave	1	2	3	4	5
Mellommenneskelige relasjoner					
Problemløsning					
Pedagogisk utvikling					
Løsning av administrative oppgaver					
Samspill					

- a) Kan du si litt om hvordan du kom frem til denne rangeringen?

Jeg valgte å bruke eksempel 2 da jeg gjennom prøveintervjuene fikk inntrykk av at eksempel 1 kunne virke noe komplisert å få tak i. Jeg opplevde likevel at jeg fikk gode svar på dette spørsmålet og var engstelig for at det var et dumt valg å gjøre det om til et mini-enquete. Heldigvis opplevde jeg i stor grad at jeg fikk gode og utfyllende svar fra alle informanter også med eksempel 2, og mener fremdeles at det var et riktig valg. Utfordringen med dette spørsmålet ble heller å få enkelte av informantene til å avrunde sine tanker om dette, så på den måten vil jeg si at

avgjørelsen kan forsvares. Jeg vet selvfølgelig ikke om jeg ville fått friere svar eller om jeg ville opplevd mer kreative svar ved eksempel 1. Det viktigste for meg i denne omgang var å sørge for at maktforholdet forble avbalansert og at alle informanter følte at de fikk bidra med alle den kunnskapen de besitter.

4.8.4 “Oppdragsgiver”

”Oppdragsgiver har rett til å påvirke tema og problemstillinger, men ikke metodisk gjennomføring og resultater.” (NESH, 2009) I den grad denne studien er et oppdragsprosjekt har vi i aller høyeste grad holdt oss innenfor disse retningslinjene. Selve temaet for oppgaven var jo som sagt et forslag fra en bydel i Oslo som ønsker å jobbe med fraværsforebygging. De ønsket å forske på hva det er som fører til lavt sykefravær i enkelte barnehager og om dette kunne sees i lys av empowerment teori. Da empowerment og teorier om mestring var et tema som har opptatt meg gjennom hele studiet, men også et tema jeg ikke har hatt tid eller anledning til å fordype meg i, tok jeg kontakt og fikk klarsignal på at jeg fikk forske på dette. Videre har jeg hatt mange gode og inspirerende samtaler med fagkonsulent ved bydelskontoret, og denne ”ball-kastingen” har nå resultert i et prosjekt som jeg opplever å eie. Jeg har valgt problemstilling, teori, metode, og analysert materialet med veiledning fra instituttet og opplever ikke at bydelen har hatt noen som helst påvirkningsønsker eller behov for denne delen av prosessen. Det har vært helt uproblematisk i så måte, men selvfølgelig kan man si at det kanskje kunne ha vært andre teorier eller temaer som kunne vært interessante å studere med hensyn til fraværsforebyggende arbeid. Personlig er jeg nå enten så hjernevasket av all den teorien jeg har lest om empowerment at jeg ikke ser noe som kunne vært like interessant, eller så er det faktisk sann at dette er et svært sentralt og viktig tema å studere. Mer om dette avslutningsvis.

5. Resultater og drøfting

Jeg har ønsket gjennom denne studien å finne frem til noen suksesskriterier ved god barnehagedrift og ønsker i denne delen av rapporten å presentere de empiriske resultatene fra åtte semistrukturerte intervju gjennomført i to barnehager med lavt sykefravær.

I problemstillingen min for denne studien spør jeg: *Hvordan opplever to barnehager med lavt sykefravær sitt arbeidsmiljø? Og videre spør jeg: Ledes barnehagene ut fra prinsipper forenlig med empowerment? Og Opplever de ansatte empowerment i sitt arbeide?*

I presentasjonen av disse funnene vil jeg først fokusere på hvordan det oppleves å jobbe i de aktuelle barnehagene. Jeg har gjennom analyseprosessen funnet frem til noen kategorier som fanger opp de temaene informantene snakker om, og har så langt det har latt seg gjøre forsøkt å bruke deres ord på disse. Innenfor den første kategorien som omhandler hvordan det oppleves å jobbe i barnehagen har jeg kommet frem til tre undertemaer, disse er:

- *Trivsel*
- *Tillit*
- *Mål/visjoner.*

Jeg presenterer altså informantenes opplevelse av sin arbeidssituasjon under disse temaene, en såkalt ”tematisering” av resultatene (Dalen, 2004), og avrunder hver presentasjon med en kort innledende drøfting av deres utsagn i forhold til det som av Menon (2001) kalles en **psykologisk opplevelse av empowerment**.

Det andre hovedtemaet jeg presenterer har jeg valgt å kalle **Ledelse** som under analysen viste seg å utgjøre hovedtyngden i mitt materiale. Her vil også hovedtyngden av drøftingen ligge, med fortløpende drøfting underveis og avslutningsvis en oppsummering av disse funnene.

Til slutt vil jeg forsøke å besvare hovedproblemstillingen min om hvordan de ansatte opplever sine respektive arbeidsmiljø, og presentere likheter og forskjeller i de to barnehagene.

Anonymisering av informantene har blitt utført og i presentasjonen av funnene har jeg valgt å kalle de to barnehagene for "barnehage 1" og "barnehage 2", og assistentene for "A1" og "A2", de pedagogiske lederne for "P1" og "P2", faglederne for "F1" og "F2", og enhetslederne for "E1" og "E2".

6. Opplevelse av empowerment

6.1 Trivsel

F1: De jeg jobber sammen med, det er kjernen i det å trives på jobb.

De ansatte i begge barnehagene var, som tidligere nevnt, komfortable og engasjerte under intervjusituasjonen og bidro etter beste evne med den kunnskapen de mer eller mindre bevisst satt inne med og som kanskje for første gang ble uttalt for noen av dem. Selv om de to barnehagene var ulike på enkelte områder så fokuserte alle informantene i stor grad på det faktum at de hadde det trivelig på jobben. Sitatet jeg innleder med her er hentet fra en av informantene som på spørsmål om å trekke frem et par positive ting om sin arbeidsplass fremhever sitt forhold til sine kollegaer. Dette temaet er en gjenganger blant alle de åtte informantene og de fokuserer gjerne på at trivsel på arbeidsplassen kommer når det er godt samarbeid og åpen og god kommunikasjon i alle ledd i hierarkiet og at det er utviklingsmuligheter i jobben.

P1: Jeg vil fremheve arbeidsmiljøet, eller sånn, at det er veldig positivt. Folk her samarbeider veldig mye på tvers, og møtes på tvers. Går inn til hverandre, spør spørsmål, også er det.. Eh, jeg synes sjefen er veldig sånn opptatt av å ha en åpen dør og prater med kollegaer, sånn at de kan liksom komme inn å stille spørsmål. Og hun er veldig sånn som veileder og, ja en blir på en måte bryna på en del ting, som Åh, det her er jo litt tøft, men så etter hvert kan hun komme å si at, du er du komfortabel med den måten jeg gjør det på og så kan jeg si at ja, det er jeg. Og da åpner du opp liksom, for at du kan liksom komme å være seg selv. Komme med det en har og, ja, som jeg tror øker trivsel da.

Åpenhet blir i dette utsagnet definert som at man har en åpen kommunikasjon og at man kan være seg selv, og føle en trygghet i at det er godt nok. Men åpenhet har også blitt definert av mine informanter som en opplevelse av fellesskap på huset, og at man har kontroll over alle ansatte og de fleste barn. Dette vil kunne føre til at man

opplever at man kan være mer åpen og ærlig i sin væremåte på jobben, og at man lettere tar i mot utfordringer som det kan være å jobbe med ulike former for kvalitetsprosjekter i barnehagen, slik som en informant fremhever her:

F2: På huset her så vil jeg fremheve, sånn som jeg ser det så tenker jeg at vi er ganske gode på å se huset som en helhet. Og at det ganske mange stå på folk her det er ikke, altså det er ikke alltid vi er like gode på å se kvalitetene hos hverandre. Men jeg tenker at allikevel, det er en del stå på folk her selv om ikke alle er det, så er det mange av dem. Og så tenker jeg at det er en vilje til, på en måte endring her, og det å jobbe faglig. Altså, det å holde på med ting, holde på prosesser, faglig prosesser. At folk er interessert i å gjøre det da. Og refererer til det(...)

Jeg har intervjuet åtte informanter, som representerer fire stillinger i barnehagens hierarki. Etter å ha gjennomført alle intervjuene fikk jeg en opplevelse av at på enhetsledernivå så måtte da mange av resultatene være sammenfallende? Da jeg så satt meg ned og gikk gjennom de to intervjuene fant jeg riktig nok mange sammenfallende svar. Her er et eksempel som dreier seg om hva de to enhetslederne trakk frem som positivt i sitt arbeid:

E1: Det at vi jobber i et tverrfaglig team, er absolutt, egentlig forutsetningen for å kunne være i den jobben, at du har noen kollegaer på det nivået som er tverrfaglig, eller at vi jobber i et team og ikke hver og en. Det andre er at i ... barnehage så har jeg så utrolig mange gode medarbeidere, og friske medarbeidere på ledernivå. De er på jobb og gjør en god jobb, og er gode ledere. Det er forutsetning nr 2 for at jeg skal lykkes i min jobb rett og slett.

E2: Det at vi nå er en enhet. Og ikke i en, altså vi er nå en enhet med fem barnehager, og ikke fem enestående barnehager. Også det at det er et team, med enhetsledere og fagledere, ser jeg på som veldig positivt.

I disse utsagnene leser jeg, at som enhetsleder så føler man seg om en del av en helhet, og disse to enhetslederne opplever også at de har en gjeng med godt kvalifiserte kollegaer som hjelper dem og trykker dem i deres arbeid ved jevnlig å møtes for å diskutere viktige temaer for bedring og videreføring av kvaliteten i barnehagene. Man kan kanskje sammenlikne dette med det jeg omtalte som en

mulighet for åpenhet i et fellesskap der man står samlet om et felles mål.

For å holde tråden videre om trivsel var det svært interessant at mange av informantene på spørsmål om det var noe de opplevde som vanskelig i barnehagen, omformulerte spørsmålet til å dreie seg om en utfordring og at de tross alt likte utfordringer:

A1: Får jo liksom utfordringer som du får prøvd deg på, det synes jeg bare er moro. For da vokser man jo på det. Og får mer ansvar.

F1: Vanskelig er ikke et ord jeg bruker, utfordringer har jeg hele tiden, og de utfordringene de kan jeg velge litt selv bortsett fra det jeg blir pålagt når andre kommer og sier de har det vanskelig men det er jo en del av jobben min jeg vet ikke om jeg synes det er vanskelig, det er mange utfordringer, det er jo det som gjør det spennende å være her.

E1: Som leder av de akkurat samme faglederene og ansatte, så oppleves det som frustrerende og vanskelig at det er et relativt høyt, eller oppleves i hvertfall som et relativt høyt sykefravær i noen barnehager spesielt. Noe som ikke er overdrevet vanskelig, men som selvfølgelig er en utfordring hele tiden.

F2: Jeg synes jo det er litt vanskelig, for vi har jo på en måte en personalgjeng som er, som består av alle mulige folk. Og jeg tenker at siden vi har ganske mange sånne pådrivere her, så er det også sånn at jeg tror det er, det er ganske tøft tror jeg å være slack her.(...) Så egentlig handler det om, at utfordringen som jeg ser det er ikke at folk er ulike, men det handler om at det er vanskelig å løfte fram den ulikheten sånn at man ser den som både positiv og negativ i alle sammenhenger.

E2: Nei ikke noe som er vanskelig, men det er jo utfordrende å være leder til 60 stykker. Det er utfordrende i forhold til det høye sykefraværet. Før så var det jo vanskelig å skaffe vikarer, det er det ikke lenger. Men det er den aller største utfordringen som, nei, i utgangspunktet kan jeg ikke si at vi har det, for vi har nok pedagoger, men som enhetsleder sånn generelt i bydelen så er det et problem å få tak i nok pedagoger.

Disse informantene, selv om de omtaler at de har enkelte utfordringer i jobben, fokuserer likevel på det positive i det å ha utfordringer som man opplever at man mestrer og trives med.

Det kom selvfølgelig også opp enkelte utsagn fra enkelte informanter som viste at det var et utviklingspotensial i enkelte barnehager blant annet med hensyn til å gi

tilbakemelding på det arbeidet de ansatte gjør. Av etiske hensyn ønsker jeg ikke å presentere utsagnene her, men jeg ser at dette blant annet kan være snakk om en kommunikasjonsvikt som man gjerne ser i systemer som har opplevd stabilitet i en årrekke. Det kom frem at dette var et tema som var kjent i flere ledd i hierarkiet, jmf. Sitat s. 41, og kanskje er det et tema som godt kunne blitt forfulgt i denne barnehagen, men videre utdyping av dette forholdet vil jeg ikke begi meg på i denne omgang. Jeg ønsker likevel å forbli litt innenfor temaet å bli sett og anerkjent for den jobben man gjør. Jeg var jo i utgangspunktet svært interessert i å få vite i hvilken grad de ulike informantene opplevde å bli sett og om de opplevde det som en viktig del i det å trives på jobben. De aller fleste svarte et klart og rungende:

E1: Ja! Absolutt. (...)Jeg tror at hvis du spør alle medarbeidere eller alle ansatte om noe av det de synes er viktig i jobben sin, så er det å bli sett. Alle sier det, når det blir gjort medarbeider undersøkelser, eller HMS undersøkelser på psykososialt arbeidsmiljø, så handler det om å bli sett. Og det er nok like viktig for meg som det er for andre. Måten man blir sett på er at man rett og slett, at man blir gitt arbeidsoppgaver, ansvarsområder og at på den måten så viser min leder at hun har tillit til at jeg klarer det. I tillegg til at vi sånn helt konkret i diskusjoner, så blir jeg hørt. Det er rom for at alle slipper til og at alle får spørre, altså det er ingenting som er for dumt..det er også viktig. En måte som vi alle selvfølgelig blir veldig sett på er at vi får medvirke i vår egen hverdag til å utvikle vår egen jobb til å delta i avgjørelser.

A1: Ja! Ja, det føler jeg absolutt! Vi har jo merket spesielt, for vi går jo nå på et kurs nå(...),og det er jo da liksom, kommunikasjon mellom de du jobber med på avdelingen. Merker jo det liksom, for da skal du jo observere de ansatte med barn og, da merker du jo at dem ser deg. Og liksom, ikke bare når dem skal skrive oppgaven, men at du blir lagt merke til og får tilbakemeldinger at, ja.. På godt og vondt. At du blir sett..

E2: Ja!

I: Hva betyr det for deg?

E2: Alt! Altså, for at jeg skal trives i denne jobben trenger jeg også tilbakemelding på hvordan jeg gjør jobben min. På godt og vondt. Både fra min leder, men også fra mine ansatte. At jeg trenger en tilbakemelding jeg også (...).

Disse utsagnene viser at det er ansatte som alle er svært opptatt av dette med tilbakemelding og anerkjennelse for den jobben man gjør. De aller fleste informantene svarte tilsvarende på disse spørsmålene, men det er interessant hvordan to informanter i en av barnehagene svarte noe avvikende fra denne normen. Den ene av disse informantene uttrykte at det var et savn å oppleve det å bli sett på arbeidsplassen, og den andre uttrykte at hun opplevde å bli sett, men at det ikke var så viktig for henne. Samtidig som de begge litt motstridende til dette uttrykte at de ble brukt og fikk ansvar og tillit, noe som jo også kan kategoriseres under det "å bli sett". Som nevnt tidligere, mener jeg at dette nok i en viss grad dreier seg om kommunikasjonssvikt og at man i et miljø der man opplever lite konflikter og sterke og friske kollegaer, etter en stund kan glemme å påpeke alt det som gjør at det går så fint.

6.1.1 Oppsummering "Trivsel"

Jeg har i den foregående presentasjonen pekt på faktorer som inngår når man opplever trivsel på arbeidsplassen og belyst disse gjennom informantenes utsagn. Informantene snakker om åpenhet, fellesskap, utfordringer, anerkjennelse og god kommunikasjon både som noe de ønsker og noe de i stor grad opplever på sin arbeidsplass. Dette er faktorer som kan knyttes til det man i empowerment litteraturen refererer til som *makt i form av opplevelse av kontroll* (Menon, 2001). De ansatte uttrykte i stor grad at de opplevde å bli sett og at de i liten grad opplevde noe som vanskelig eller uoverkommelig i sitt profesjonelle liv. Dette er som sagt to barnehager med lavt sykefravær og derav høy tilstedeværelse. Med høy tilstedeværelse opplever man i større grad å bli sett, man opplever i større grad å bli gitt ansvar og man opplever i større grad å utvikle gode forhold til dem man arbeider sammen med. Men hva er det som gjør at en slik god utvikling begynner? I empowerment litteraturen så fokuserer man på at det er miljøet som er sentralt i hvordan man opplever sin hverdag, og at opplevelse av kontroll økes gjennom å bli sett og anerkjent for den kunnskapen man sitter inne med (Lassen, 2003). På denne måten opplever de ansatte en trygghet i at de mestrer de utfordringer de blir gitt av sine ledere og føler seg

motivert gjennom dette til å ta fatt på nye prosesser som igjen kan føre til en stadig økende opplevelse av kontroll og følelse av makt, og følgelig *trivsel*.

6.2 Tillit

Gjensidig tillit mellom de ansatte i barnehagen dreier seg i stor grad om å stole på at de arbeidsoppgavene som den enkelte har i form av sin stilling, eller som har blitt delegert til dem av en leder, blir utført på en tilfredsstillende måte. Det dreier seg også om å ha tillit til at de du jobber med har den kompetansen som kreves for å kunne gjøre en god jobb og å oppleve at denne tilliten blir gjengjeldt. I de to barnehagene viste tillit seg å være et sentralt tema, om enn på litt forskjellige måter. På enhetsledernivå er denne tilliten kanskje mer sentral enn i de andre stillingsgruppene, da man som enhetsleder ikke har anledning til å daglig observere hva som foregår i de ulike barnehagene.

E1: I forhold til fagleder så opplever jeg at de har tillit til meg og at jeg kan ha tillit til dem og det er noe av det aller viktigste for meg. For når jeg vet at de gjør det beste de kan og de vet at jeg gjør en innsats for enheten og for dem og for bydelen sine barnehager så oppleves det som godt. Det er mange andre årsaker til at det er bra og, men jeg tenker at det er grunnleggende det her med tillit og lojalitet, selv om de er uenig med meg.

På både fagleder og enhetsledernivå ble det snakket mye om tillit og ansvar. Både hvor viktig det var for dem, slik sitatet over understreker og hvor viktig det er for deres kollegaer. En av faglederne uttrykte at en viktig egenskap ved henne er:

F1: At jeg kan delegere, gi ansvar, eh uten å få det utført på min måte... he he, eh gi tillit og være til for resten av personalet når de trenger meg.

På denne måten vektlegger hun at tillit i form av ansvar, er med på å gi personalet en trygghet i at hun har tillit til at det ansvaret som blir gitt det blir utført etter beste evne.

Samarbeidet mellom de ansatte i disse barnehagene så jeg også på som en viktig del

av det å få til et godt arbeidsmiljø, og skapes gjerne gjennom tillit. Gjennomgående i alle barnehagene ble det nevnt at samarbeidet var godt og at de var trygge i sine egne roller og på sine medarbeidere.

F1: Godt, det er åpent og tilbakemeldinger begge veier, både på , eh jeg vet hva som foregår om jeg ikke er inne på avdelingene daglig og jeg vet at når de trenger, (Noen kom inn døren) bare kom inn du, he he. at hvis de trenger min støtte så sier de fra, for hvis ikke jeg hadde den tryggheten så hadde jeg måttet være mye mere kontrollerende i hverdagen, men med vår måte å jobbe på så er jeg trygg på at det fungerer sånn som vi gjør det ja.

Denne informanten snakker om det å slippe å være kontrollerende i sin lederstilling noe som igjen skaper tillit og trygghet hos personalet. Denne barnehagen var svært nøye i sitt planarbeid, i sine stillingsinstrukser og kanskje er det noe som gjør at man i større grad opplever at man skaper det man kalle *frihet under ansvar*? Jeg vil komme nærmere tilbake til dette når jeg presenterer resultatene som dreier seg om ledelse.

Samarbeid og tillit kan også dreie seg om åpen kommunikasjon mellom kollegaer, som gjenspeiler seg i en av informantenes utsagn der hun beskriver at hun opplever en trygghet i at konflikter blir håndtert når de oppstår og at hun har tillit til at det man er ærlig mot hverandre på en generell basis:

P2: Jeg opplever som, i år opplever jeg det som veldig godt. Vi er veldig forskjellig vi som jobber inne på avdelingen. Vi fikk en ny gutt i høst (...)han har jo vært på huset i mange år, så jeg kjenner han. Men jeg har aldri jobbet sammen med han før. Men jeg synes det er på en måte, vi har en veldig sånn god åpen dialog og er det noe så sier vi i fra til hverandre. (...)

I denne barnehagen opplevde jeg i stor grad at det at så mange av de ansatte hadde jobbet i barnehagen i så mange år, 3 av 4 hadde jobbet der i 10 år, gjorde noe med tillitsforholdet:

*F2: Ja, jeg opplever at, jeg må nesten ta det på flere nivåer da. Hvis jeg tenker hvordan jeg opplever samarbeidet med lederen min, så tenker jeg at vi, jeg synes at vi har et godt samarbeid. Vi kjenner hverandre veldig, veldig godt. (...)
Sånn at, hun vet på en måte hva jeg mener om ting, og det er ting vi ser på ulikt vis, men det er liksom avklart da, så det er liksom greit, tenker jeg. Så det synes jeg*

fungerer veldig greit. I teamet synes jeg for så vidt også at det fungerer greit, vi har på en måte hatt litt utskifting, så vi er ikke helt etablert igjen nå synes jeg. (...) Nei, jeg synes at vi, at vi på huset her, jeg opplever at jeg samarbeider på en måte godt med alle på huset her jeg. Så jeg har det helt greit med å jobbe sammen med..alle sammen. Altså hvis jeg skal gå inn å ta en vakt, en tidlig vakt sammen med noen eller seinvakt sammen med noen eller jobbe på avdeling sånn helt skulder ved skulder så synes jeg det fungerer greit med alle som er her nå. Og jeg ser at vi har litt ulike styrker.

Det at man har kjent sine medarbeidere i så mange år fører jo til at man opplever en form for forutsigbarhet i arbeidet, og en tillit til at man vet hvordan de man jobber med fungerer i ulike sammenhenger.

Å kjenne hverandres styrker er et spennende tema og jeg spurte følgelig alle mine informanter om de opplevde å ha oversikt over sine kollegaers kompetanse og i hvilken grad de ble utnyttet i barnehagens daglige virke. Det ble ytret av de fleste at dette kunne de bli bedre på, men det syntes å være en bevissthet rundt dette forholdet som jeg ønsker å presentere:

E2: Veldig morsomt at du spør i dag, for det har blant annet vært tema på teammøtet i dag. Med meg og mine fagledere. Og det er i forhold til kartlegging av kompetanse. I forhold til faglederne og de pedagogiske lederne, så føler jeg nok at jeg har en grei oversikt på hva de er gode på. Men jeg tror nok at mange av dem har noe innabords, som på en måte ikke har kommet frem enda heller fordi de er ferske i jobben og ikke har jobbet så mange år. Og jeg ser at sakte men sikkert så kommer det frem ting som de er gode på. Og det er grunnen til at vi har satt det på agendaen. At vi da gjerne vil ha en runde, hvor alle da faktisk kan skrive ned fra a- å både hva de liker og hva de er gode på, og det gjelder assistenter også. I forhold til assistentene, så de som har jobbet lenge og har vært i barnehagene noen år, så har jeg oversikt, har kontroll. Men de nye som kommer må vi være flinkere til også få kartlagt dem med en gang. Og jeg tror vel også at jeg sa i begynnelsen, dette her med at vi må være gode til å lytte til hverandre og bruke det. Altså at man er god på forskjellige ting. Og vi må bruke hverandre på det vi er gode til. Alle trenger ikke lage mat til alle, når det er noen som er liker det og er gode på det, mens andre synes det er helt pyton.

På denne måten kommer det frem at det er et ønske om å få de ansatte utredet i forhold til kompetanse og ønsker for jobben, og dermed kan man kanskje i større grad øke de ansattes opplevelse av tillit til egen kunnskap. Den andre enhetslederen

opplevde at hun hadde god kunnskap om sine faglederes kompetanse, og at dette ansvaret var videre delegert til fagleder i så måte at fagleder igjen har kontroll over sine ansatte i sin barnehage. Fagleder sier dette om sin oversikt over kompetansen på huset:

F1: Ja, ja der er det en utvikling, men ja vi har oversikt, eller vi sier jeg og det er fordi det er ledergruppa som har ansvaret her. Jeg som har satt i gang en innhenting av kompetanse, de har måttet skrive ned hva, hvorfor de jobber i barnehagen og hva de ønsker å yde, å også, og det er jo også når du blir ansatt hvorfor har du, hva er det du har lyst til å gi barna når du skal jobbe i barnehage, hva er det du kan gi til barna? Faglig? Og det gjelder alle fra assistenter og oppover.

Det kan altså synes som om det er en bevissthet i begge barnehagene rundt dette med å slippe til den enkelte medarbeider, og videre drøfting av dette vil jeg komme tilbake til i drøfting av ledelsen i disse barnehagene.

Noen av spørsmålene i intervjuguiden min dreiet seg om egenopplevde styrker og om hvordan man antar at andre på arbeidsplassen opplever ens styrker, og gjennom disse spørsmålene ønsket jeg å få tak i informantenes tillit til egen kunnskap og kompetanse. En av assistentene snakker igjen om evne til å samarbeide og at hun trives i jobben sin både i det å være med barna og det mellommenneskelige mellom kollegaer:

A1: Det er vel det at jeg samarbeider jo, gode samarbeidsvaner, eller hva man kan kalle det. Ja, stort sett blid og fornøyd. Liker å være med barn i lek, samspill, ja alt. Og det å ha et godt forhold til de jeg jobber med. Det tror jeg jeg har, at vi har et godt forhold, snakker sammen, hvis vi har noen problemer, eller det er noe vi lurer på og alt, snakker.. mmm, er vel det.

En av faglederne uttrykte at noe av det hun antok var mest positivt med henne, sett utenfra var at hun var mye tilstede:

F2: De vil kanskje si at jeg er her mye på jobb. He he. Lite syk. Ja, men det tenker jeg at det betyr mye for folk. Og at jeg kanskje kan brukes til mye da. Altså ut i fra det at jeg er ganske sånn allsidig.

I dette utsagnet leser jeg både det at hun er mye til stede for sine medarbeidere, men også det at hun opplever å inneha en kompetanse som kan brukes til det beste for hele huset. Hun ytret også flere ganger under intervjuet at det at hun har innehatt alle stillinger som finnes i en barnehage, og det at hun også privat omgås mennesker som er svært ulike, har gitt henne en selvtillit på at hun vet hva det vil si ”å gå sine medarbeideres sko”:

F2: Jeg er vel sånn i vennegjengen min og, som er, det var en som sa på fleip at du har jo venner som det ikke ville være noen suksess at er på fest.

6.2.1 Oppsummering “Tillit”

Det har i denne delen av presentasjon av funnene vært fokusert på temaet tillit, og innenfor dette temaet har også temaer som ansvar, medvirkning, kompetanse, tilstedeværelse og forutsigbarhet blitt presentert som viktige elementer innenfor det å oppleve gjensidig tillit i sitt arbeidsmiljø. Det å ha tillit til egen kompetanse og en tillit til at denne kunnskapen eller ferdigheten er tilstrekkelig til å utføre den jobben man har fått ansvar for å gjøre er et sentralt moment i det man i empowerment litteraturen (Menon, 2001) refererer til som *makt i form av opplevelse av kompetanse*. Denne dimensjonen har også nære relasjoner til Banduras (1997) teori om self-efficacy, en opplevelse av at man mestrer de arbeidsoppgaver og ansvarsområder man får delegert. Tillit gir tillit sies det så fint, og slik jeg tolker dette utsagnet så handler det om at dersom man opplever å få tillit fra sin leder så vil man gjøre alt i sin makt for å beholde den tilliten og på denne måten øker også tillitsforholdet. Dette er også noe som synes å gjenspeiles i disse funnene. De snakker blant annet om gode samarbeidsforhold og at de opplever det som godt å kunne stole på at de ansvarsområdene man enten har eller har delegert bort blir gjort på en tilstrekkelig måte. Innenfor denne dimensjonen hører det med at det er svært viktig at man har en tydelig kommunikasjon på at det arbeidet som gjøres verdsettes. I den forbindelse er det interessant å se på det tilfellet der en av arbeiderne opplever ikke å få denne anerkjennelsen kommunisert ekspressivt. Hva er det som gjør at denne informanten allikevel opplever mestring i sitt arbeid. For meg så virket det som om denne

informanten opplevde å være kompetent i sitt arbeid, hun opplevde også å få mulighet til å påvirke sin egen hverdag. På den måten kan man i et salutogenetisk perspektiv (Antonovsky, 1979) si at dette kanskje er et menneske som har en høy ”opplevelse av sammenheng” i sitt liv og derfor bidrar selv om hun ikke opplever å få den anerkjennelsen hun savner. Jeg vil diskutere dette nærmere under temaet *ledelse*.

Jeg vil også peke på en mulig fare ved systemer som har opplevd stabilitet i lang tid, og det jeg vil fremheve er at selv om man som leder for en bedrift har en genuin tro på at sine medarbeidere innehar nødvendige kvalifikasjoner til å utføre den jobben de har ansvar for, så er denne holdningen lite effektiv uten å inneha de kommunikative egenskapene til å uttrykke denne troen (Dunst et al., 1994).

Det kan altså synes at det er viktig med tillit og at mange av de ansatte opplever både å ha tillit og å gi tillit, men også at det er noen som enda har en vei å gå med hensyn til å kommunisere tillit.

6.3 Mål/visjoner

Medvitende om at målinternalisering (Menon, 2001) er en sentral del i det å oppleve empowerment på arbeidsplassen ønsket jeg å få tak i hva de ansatte anså som viktige mål de arbeider etter i barnehagen og hva de selv bidrar med for å forsøke å nå disse målene. Jeg spurte dem om hva de anså som viktige mål de jobbet etter i deres barnehage, hva de selv gjorde for å tilstrebe å nå disse målene og hvordan de opplevde at måloppnåelse, eller mangel på sådan ble synliggjort for dem.

Det første som slo meg da jeg var ferdig med alle intervjuene i en av barnehagene var at det virket som de var ganske enige om hva som var målet/visjonen i deres barnehage, selv om svarene ikke var helt identiske, men dog:

A1: Hvilke mål? Godt sted å være? Det er vel målet! He he. Det er det vel egentlig og på en måte men, det er vel målet generelt i barnehagen et godt sted å være for barn og voksne.

F1: Det er jo vår visjon da, at vi har et godt sted å være, og den visjonen har kommet

ut i fra de pedagogiske målsettingene, de overordnede og det er jo at vi alle sammen skal ha utvikling, vi skal trives, at vi skal ta hensyn til personlige forutsetninger og ståsteder, både for personalgruppa, foreldrene og barna og de andre som vi måtte samarbeide med. Og det er jo det pedagogiske fokuset og så hvordan vi løser det det er jo litt forskjellig.

E1: At alle gjøres gode nok til å ha en sånn helhetlig tanke i barnehagen. Det betyr i praksis at pedagogiske ledere er veldig ansvarlig gjort her. Det betyr at de er trukket med i alt planleggingsarbeid, selvfølgelig, men de diskuterer også felles i den grad de kan det, utfordringen i personalgruppa, i barnegruppa. De deler, de tar ansvar sammen. Det må kanskje være det som er den personalmessig største utfordring.

Disse målsetningene dreier seg jo om mye av det samme som jeg har nevnt tidligere i forhold til denne barnehagen, om trivsel og at trivselsbildet er nært knyttet til dette med kompetanse heving og ansvarliggjøring av de ansatte.

I den andre barnehagen er det et større sprik i hva de beskriver som mål og visjoner i deres barnehage. Disse ansatte fremhever; samarbeid, det å bli en lærende organisasjon for ansatte og for barna i barnehagen, det å få til et åpent hus og engasjerte voksne og kanskje mest spennende nevnes dette med barns medvirkning og læring.

F2: Hvilke mål? Vi har jo, vi jobber jo på en måte med barns medvirkning. Altså medvirkning og læring, og det å finne ut hvor vi står i forhold til det og, altså det finner vi ut hele tiden, men vi har jobbet med det i mange år, men det er liksom masse som gjenstår for det er ganske store områder. Og vi flytter oss litt og ser nye ting, og samfunnet flytter seg litt, ungene flytter seg litt, altså det å jobbe med ungene og medvirkning for fem år siden er ikke det samme som å jobbe med de ungene som vi får inn nå. Fordi at samfunnet og foreldrene også gjør kanskje noe annet hjemme med sine barn.

Slik jeg leser dette utsagnet så er dette en målsetning som har vært nokså konstant i denne barnehagen over mange år, og på den måten kan man kanskje tenke seg at målsetningen ikke lenger er så langt fremme i de ansattes bevissthet. Men i den forbindelse ønsker jeg å presentere et utsagn som sier noe om nettopp dette forholdet, og det å få anledning til å reflektere over egen praksis:

F2: Og så hadde vi foreldremøte, hvor vi hadde, foreldremøte ute på høsten da, nå i høst. Og da hadde vi medvirkning som tema, og så diskuterte vi sammen med foreldrene. Hvordan kan vi jobbe med medvirkning? Ikke sant. Hva er grensene for medvirkning for unger? Altså, hva slags muligheter ser vi, hva slags hindringer ser vi, også dere som foreldre? Også hadde vi en type dialog med foreldrene. Og så kommer "Ole" til meg etterpå også sier han at, han satt og skreiv " Det var så rart å sitte liksom å være referent og", han er assistent da. Så sier han "det var så rart å sitte å være referent og liksom sitte med dette her, for plutselig så hørte jeg at foreldrene, de snakka litt sånn som vi gjorde her for to-tre år siden."

Dette kom frem under spørsmål om synliggjøring av måloppnåelse, og en formidling av måloppnåelse kan være en vanskelig oppgave, men her virker det som om i hvert fall fagleder reflekterer over dette og hun hadde også flere episoder som klart viste at hun var opptatt av å finne bevis for at de målene de jobber mot er innen rekkevidde, eller til og med til en viss grad oppnådd. Dette illustrerer hun blant annet når hun omtaler et prosjekt om barns medvirkning som skulle introduseres i bydelen. I dette utsagnet sier fagleder 2 at lederen for dette prosjektet hadde vært på besøk og:

(...)så sitter hun her og intervjuer oss og prater med oss og sånn og spør helt konkret hva vi har gjort. Og vi har funnet frem dokumentasjon på det pedagogiske arbeidet vårt, litt sånn, det holdt vi på med her, den perioden og sånn og sånn og..eh, og så sitter vi og snakker, og hun stiller jo liksom, en hel del med spørsmål og vi svarer og svarer og så sier hun " vet du, dere er kommet alt for langt."

6.3.1 Oppsummering "Mål/visjoner"

Som nevnt innledningsvis er målinternalisering en viktig del av det å oppleve empowerment i sitt arbeid (Menon, 2001). Dette dreier seg om en prosess mot å føle at ens egne behov og ønsker i livet ikke står i motsetning til de man skal arbeide etter på sin arbeidsplass, i dette tilfellet i barnehagen. Som nevnt innledningsvis så opplevde jeg at den ene barnehagen virket svært samstemte om hva som var barnehagens mål/visjon, og i den forbindelse ønsker jeg å presentere noen tanker rundt dette. Denne barnehagen er relativt ny i den organisasjonsformen de nå befinner seg, og i fasen mot å tre inn i ny form ble alle de ansatte involvert i prosessen. De ble

involvert i utforming av det fysiske miljøet, de fikk bidra med ønsker for hvor og hvordan de ønsket å arbeide, og kanskje mest spennende i denne sammenheng ble de også involvert i utformingen av deres mål og visjoner for arbeidet i denne barnehagen. Det var en bevissthet rundt valg av visjon og det er tydelig at det er en visjon de er svært stolte av å ha, og å oppleve at de også følger. Visjonen deres lyder som følger: "Et godt sted å være". I samtaler med fagkonsulenten som satte meg i kontakt med de ulike barnehagene så uttrykte også hun at det er en atmosfære i det bygget som gjør at man opplever at det er godt sted å være. Noe av det spennende ved å ha en så enkel visjon, er at dersom man har klart for seg hva det er som skal til for oppnå denne visjonen så vil man som enhet både oppleve høy grad av måloppnåelse, men også at denne måloppnåelsen er noe hver enkelt kan eie en bit av.

Det å være seg bevisst hvilke mål man arbeider etter og å oppleve at disse målene er noe man verdsetter i sitt liv, er en sentral del av det å oppnå målinternalisering (Menon, 2001). Alle de ansatte hadde tanker om hvilke mål de arbeidet etter, men det var selvfølgelig også ulike opplevelser av hvilke mål de fremhevet. Dette er blant annet en naturlig konsekvens av de ulike rollene hver enkelt innehar i barnehagesystemet.

Dersom målene blir svært ulike i en barnehage og man sitter på hver sin tue og opplever at man synes at sine mål og visjoner er viktigere enn de andres, vil man kunne oppleve konflikter og større problemer med å oppnå sine mål. Jeg føler likevel at det er viktig å poengtere at selv om den ene barnehagen svarte ulikt på hvilke mål de oppfattet som de viktigste i sin barnehage, så behøver ikke det å bety at ikke de opplever at det er viktig å dra i samme retning. Dette var jo også et fokus flere av dem snakket om, med hensyn til dette med å ha et åpent hus der alle kjente alle og at man arbeidet på tvers av avdelinger tilsynelatende med en selvfølgelighet.

Jeg synes det er vanskelig å konkludere med om dette er ansatte som opplever en høy grad av målinternalisering, men jeg kan ikke konkludere i motsatt fall heller. Mer om dette avslutningsvis.

7. Ledelse i et empowerment perspektiv

Ledelse var som sagt et viktig tema i intervjuene, noe som selvsagt delvis var grunnet mitt ønske om å se hva som var særegent ved ledelsen i disse barnehagene, men som også viste seg å være et tema informantene hadde mange tanker om. I denne studien har jeg valgt å sammenlikne ledelse, med det å være en rådgiver i en empowerment prosess, og følgelig vil fokus i drøftingen være nært knyttet til teori om empowerment.

7.1 Presentasjon og drøfting av ledelse

Som utgangspunkt for å snakke om ledelse, i intervjuene, introduserte jeg et lite mini – enquête. Dette hadde til hensikt å få tak i hva informantene vektet som viktige oppgaver for ledelsen i barnehagen, og en videre utdyping av denne rangeringen. Det var fem postulater om hva som var leders viktigste oppgave, og for hvert av disse kunne man rangere dem på en skala fra 1- 5, hvor 5 utgjorde dimensjonen ”svært viktig”, og 1 utgjorde dimensjonen ”uviktig”. De fem lederoppgavene var:

1. Mellommenneskelige relasjoner
2. Problemløsning
3. Pedagogisk utvikling
4. Løsning av administrative oppgaver
5. Samspill

I presentasjonen av resultatene av dette mini – enquête og temaet ledelse generelt, vil jeg samle resultatene innenfor hver stillingsgruppe, slik at man får et bilde av hva som synes viktig innenfor disse. Jeg vil til slutt oppsummere drøftingen og forsøke meg på en sammenlikning av de to barnehagene som helhet.

7.1.1 Assistent

Assistentene plasserte alle egenskapene på høyeste rangering, 5. Det skal også sies at denne gruppen informanter ikke utøver ledelse, og dermed rangerer etter hvilke oppgaver de mener er viktige at deres leder prioriterer i forhold til dem, heller enn motsatt. På spørsmål om informantene kunne utdype dette svaret, eller å trekke frem noen oppgaver som betyr spesielt mye for dem svarte den ene assistenten:

A1: Da blir det vel om mellommenneskelige relasjoner tror jeg..ja, det bare er, ja.. det er vel den som kommer frem mest, men det er jo egentlig alle på henne da, for hun er jo veldig dyktig, og vil at ting skal fungere og være best mulig. Så der jo egentlig, stort sett alle... på lederen min i hvert fall. Ja, veldig dyktig! Til å få til alt liksom.

Med dette utsagnet viser hun en stor tillit til sin leder, som i dette tilfellet er den pedagogiske lederen på sin avdeling, og en opplevelse av at lederen hennes har gode lederegenskaper som passer for henne. Den andre assistenten hadde ikke så mye å tilføye til den rangeringen hun hadde gjort, men hun sier litt senere i intervjuet at:

A2: Min fagleder er kjempe flink. Hun prøver alltid, å være sammen med oss hele tiden og gjøre ting hele tiden her og se på hva som skjer, og hun ser alt, hun vet alt.

Denne assistenten fremhever fagleders tilstedeværelse og viser også at hun har stor tillit til hennes kompetanse og hennes oversikt over hva som skjer på huset. Som nevnt i arbeidsmiljølovens § 4. 2, er det arbeidsleder, eller i dette tilfellet fagleders oppgave å sørge for at man får tilrettelagt arbeidshverdagen slik at man, som for eksempel assistent, trives i jobben sin (Haugen & Skogen, 2005). Dette synes uforenlig med en fagleder som forblir på sitt kontor eller som er mye borte fra barnehagen, og dette dreier seg som tidligere nevnt altså om å legge til rette for opplevelser av mestring, av å arbeide mot et viktig mål og om å føle at man har tillit av sin leder (Menon, 2001). Det er vanskelig å gi tillit, om man ikke er sikker på om den aktuelle ansatte er verdig den tilliten. Tilstedeværelse vil blant annet kunne øke denne sikkerheten og synes å være et viktig element i begge disse barnehagene.

7.1.2 Pedagogisk leder

De pedagogiske lederne samsvarte på postulat 1- 3, men begge mente at *samspill* var mindre viktig, P1 plasserte den på 3 og P2 plasserte den på 4, og P2 plasserte også *løsning av administrative oppgaver* på 4. På spørsmål om P1 kunne utdype den rangeringen hun hadde gjort svarte hun som følger:

P1: Jeg synes ikke samspillet, synes jeg på en måte det er viktig, men man må skille mellom jobb og et godt samspill også. En sjef skal på en måte, en leder skal ikke behøve å ha et godt samspill for at ting skal fungere, mener jeg da. For at det bør være såpass profesjonelt. Så, men mellommenneskelige relasjoner der tenker jeg liksom at man skjønner litt, ja er en liten menneskekjenner da. Pedagogisk utvikling, jeg synes jo det er veldig viktig.

Slik jeg tolker dette utsagnet er P1 opptatt av at en leder skal være profesjonell i det at hun har gode evner til å bygge relasjoner med sine ansatte, men at hun ikke behøver å være bestevenn. Hun ser altså verdien i det å forstå seg på den menneskelige natur, noe som også er en viktig forutsetning for å øke ansattes følelse av empowerment. Det kan blant annet dreie seg om å ha en evne til å føle og kommunisere empati og anerkjennelse av sine ansatte (Dunst et al., 1994). Dette er også noe av det P1 beskriver som viktige egenskaper ved henne i sitt arbeid:

P1: At jeg er åpen og at jeg har mellommenneskelige relasjoner, det synes jeg er veldig viktig. At jeg lytter til, ja også har en kommunikasjon en dialog daglig, med mine kollegaer, og får vite litt, ja, hvordan de har det og hvordan ståa er rett og slett.

Den andre pedagogiske lederen svarer dette på spørsmål om hun kan utdype rangeringen hun foretok i mitt mini – enquête:

P2: Jeg tenker jo den der med pedagogisk utvikling er kjempe, eller den er veldig viktig for den skal jo drive virksomheten fremover. At man ikke stopper opp og stagnerer, for det er jo på en måte. Det skal jo skje en utvikling på, barnehagen på arbeidsplassen. (...) Og da tenker, det er jo leder, en leders viktigste oppgave er jo å få personalet med seg, med i prosessen. Motivere.

Som naturlig er, nevner begge pedagogiske ledere at pedagogisk utvikling er viktig. P2 fokuserer, slik jeg tolker det, på at det å ha mål som man jobber mot og som en

leder har klart å motivere sine ansatte til å arbeide med; det er en svært viktig del av det å jobbe i barnehagen. Dette fokuset finner man igjen i det Menon (2001) kaller ”Goal internalisation” eller målinternalisering. Det dreier seg om en leders evne til å skape et fagmiljø som er så givende og føles så viktig at de ansatte selv opplever disse målene som integrerte eller i alle fall forenlige mål i deres personlighet.

Innenfor temaet ledelse, ønsket jeg å finne ut mer om hvordan de oppfattet samarbeidet med sine kollegaer. De var frie til å snakke om samarbeid slik de tolket det og med de som de opplevde var viktige samarbeidspartnere for dem. P2 svarte som følger:

P2: Så opplever jeg det som en god dialog og den biten, men jeg føler at jeg er den som har vært på huset lengst og vært lengst i gamet, så på en måte, hvis det er noe som skal organiseres så faller det ofte på meg.

Hun viser her til at man kommuniserer godt, men at hun opplever at praktisk samarbeid synes å føles noe ensporet. Dette kan skyldes at hun opplever å enten bli satt til å organisere, eller at hun selv tar initiativet grunnet mangel på tiltak fra de andre. Her kan det også dreie seg om en liten kommunikasjonssvikt, eller at kommunikasjonen er noe grumsete og tvetydig (Søndergaard, 2006). Dersom det er slik at denne lederen av ulike grunner ikke klarer å kommunisere klart og tydelig de ønsker hun har for et samarbeid, vil man kunne oppleve at enkelte kan føle seg utilstrekkelige i jobben og dermed ta mindre initiativ og dermed oppnå dårligere resultater (ibid).

P1 har mange tanker om dette med samarbeid, og i dette utsagnet er hun også svært selvreflekterende og analyserer høyt hvordan hun opplever sitt samarbeid med sin leder og de hun er leder for.

P1: Mmm. Jeg synes det er, altså samarbeidet med leder, altså styrer har på en måte vært litt sånn at jeg har vært den svake kan du si, eller sånn på en måte sånn at jeg har fått veiledning, og vært litt sånn, åh nei du vet jo ikke det her, og du må få litt veiledning. Og på en måte fordi at jeg har kommet med et skriv som skulle ha vært delt ut til foreldrene så har hun på en måte gått inn og sagt sånn og sånn kan det gjøres, og sånn og sånn. Men etter hvert så har jeg på en måte tenkt at åh det her er

jo lærerikt, det her er.. Jeg føler meg ikke svak, jeg .. for hun har vært veldig sånn bevisst på å prate om at, synes du det her er komfortabelt åh, nei, det her er så mye bedre enn det har vært. Også liksom backe opp sånn da..så, for å, ja som ny så er det ikke bare bare å komme inn i den kulturen om hvordan de har det. Så det synes jeg har vært positivt. Men jeg føler fortsatt at det er litt sånn, og det er jo sånn det skal være og, en sjef er en sjef, og det skal kanskje være litt sånn oventil og ned – forhold. At ikke det er likestilt, sånn må det jo kanskje være også. I forhold til mine kollegaer, så ja, jeg synes, Jeg vet at jeg på en måte har en rolle i forhold til dem, at jeg er den som må ta bare avgjørelser som kanskje ikke er så bra av og til og ting som er bedre, men sånn at jeg prøver på en måte å slippe til dem og bli litt mer fordelt. Men det handler jo litt om roller, det handler om roller rett og slett.

Som sagt reflekterer P1 over dette med å oppleve at en leder kan være tydelig i sin lederstil og at hun kan oppleve dette som både utfordrende, men også godt. Det kan virke som om faglederen hennes har vært bevisst sin rolle som veileder og at hun opplever det å utfordre sine pedagogiske ledere som et viktig ledd i å øke deres opplevelse av kompetanse og mestring. Dette vil kunne gi de ansatte energi og mot til å begi seg ut på nye utfordringer. Det viktige i denne prosessen, i et empowerment perspektiv, er at fagleder ikke tar over jobben og gjør den slik hun vil, men at hun gir veiledning og sender den pedagogiske lederen tilbake til arbeidsbordet. På denne måten vil den pedagogiske lederen eie resultatet og attribuere suksessen og læringsresultatet til egen innsats – som er selve hjørnesteinen i det å oppleve empowerment (Dunst et al., 1994).

Jeg vil fortsette litt innenfor dette med kompetanse. Innen et empowerment perspektiv er det svært viktig at man opplever å bli sett for den kunnskapen man har, noe som blant annet kommer til syne gjennom å få anledning til å bruke denne kunnskapen i sitt arbeid (Dunst et al., 1994). Jeg spurte informantene om de hadde oversikt over sine ansattes kompetanse, og om denne kompetansen ble utnyttet i barnehagens daglige drift. P1 svarte at hun opplevde så absolutt å ha oversikt over sine assistenters kompetanse, da dette var noe av det første hun fikk opplysninger om da hun begynte der. Hun sier også at hun opplever å benytte seg av denne kunnskapen.

P1: Ja, jeg synes egentlig det. På en måte utfordrer dem, vi snakket på

avdelingsmøtet i går at jeg burde gi dem litt mer tid til kanskje å få planlagt og, at det ikke hadde blitt så mye tid til at de kan sette seg ned å planlegge i det siste, men at de skal få det etter hvert nå. Det skal prioriteres.

Igjen dreier det seg om å utfordre sine ansatte til å utvikle seg innenfor sine interesseområder, som er svært viktig for å oppnå trivsel på arbeidsplassen (Haugen & Skogen, 2005). P1 viser også her at hun ser og hører sine assistenter og vil prioritere å gi dem tid og anledning til å få videreutvikle seg innenfor sine kompetanseområder. Dette er gode intensjoner, men jeg vet jo ikke om dette er noe hun faktisk kommer til å gjøre. Jeg ønsker likevel å peke på den mulige effekten av et slikt tiltak. Det finnes mange stressorer som kan føles overveldende i barnehage hverdagen, blant annet et tidspress som kan overskygge gode intensjoner om å jobbe pedagogisk (Haugen & Skogen, 2005). Man kan da gjerne tenke seg at det å møte sine assistenter på det som vil kunne føre til økt opplevelse av kompetanse (Menon, 2001), vil på sikt kunne minske opplevelsen av stress i en hektisk hverdag.

7.1.3 Fagleder

Faglederne samsvarte på 3 postulater, som de rangerte på 5. F1 avvek fra denne tendensen på punktet *pedagogisk utvikling* som hun rangerte på 4, og F2 rangerte punktet *løsning av administrative oppgaver* på 4. På spørsmål om de kunne utdype denne rangeringen svarte F1:

F1: Løsning av adm. Oppgaver den er viktig, i alle fall for min del, samspill selvfølgelig, mellommenneskelig relasjoner, den henger sammen for den, den er jo veldig viktig, det er jo der jeg jobber hele tiden, men hvorfor jeg sier ped.utv. på 4ern det er rett og slett fordi at den er ikke alltid like viktig for noen ganger så må man ha ro i hverdagen sin for å absorbere det man allerede har fått til. (...)de må få, jeg også må få muligheten til å ta et skritt fram kjenne på det hvor vi står, var det riktig skrittet fram eller var det, eller er det en riktig vei å gå i utviklingen vår. Tilegne oss det det innebærer å bruke det, så derfor så tenker jeg at vi kan ikke alltid være i utvikling, vi må si stopp til noen av de impulsene som kommer inn, se at nå er vi faktisk her og prøver no, og da kan ikke vi ta inn alle de andre impulsene akkurat nå. Det er derfor jeg satt det på fireren, og for den bremseklossen må jeg være noen ganger. For alle her.

Dette er en leder som synes å være veldig bevisst sin rolle som veileder, og som en form for systemkonsulent som må ha oversikt og overskudd til alle sine medarbeidere (Skogen & Holmberg, 2005). Hun meddeler også at hun har videreutdanning innen ledelse og utviklingsarbeid i barnehagen, noe som kan synes å gi henne en trygghet i at hennes prioriteringer som leder, er til det beste for driften av denne barnehagen. Dette ser vi også i følgende utsagn:

F1: Relasjonsbygging er jo det som jeg holder på med hele tiden, jeg holder jo på med personalutvikling hele tiden.

Den andre faglederen, F2 har et litt annet syn på dette med pedagogisk utvikling, og fremhever at dette synes å ha vært viktig for denne barnehagen over lengre tid:

F2: Nei, jeg tenkte bare at den derre pedagogisk utvikling er kjempe fint, for det må man, og det har vi funnet på huset her, at i de perioder hvor vi ikke har noen prosjekter gående, så er det mye tyngre å jobbe. Det er mye lettere å jobbe når det er et faglig fokus, og jobbe i prosesser over tid hvor vi fordyper oss og sånn. Det blir mer energi av det.. Altså, de synes det er slitsomt også å jobbe sånn intenst med noen ting. Men, eh, men vi søker tilbake til det hele tiden, for det gir noen ting.

I et empowerment perspektiv, kan man tolke dette utsagnet både i form av at det er viktig med stadig kompetanseutvikling i barnehagen, men også at det er viktig å ha mål å strekke seg etter som oppleves som viktige både for barnehagen og for de ansatte personlig (Menon, 2001). Denne bevisstheten rundt viktigheten av å arbeide i prosesser kan være et strategisk viktig forhold som fører med seg medarbeidere som opplever stor grad av empowerment. Både i form av å oppleve kontroll i arbeidshverdagen og å oppleve at man jobber mot et felles mål som kjennes viktig ikke bare for barnehagen, men også for de ansatte personlig.

Faglederne snakker mye om dette med motivasjon og kompetanseutvikling og om det å være tilstede i barnehagen. Tilstedeværelse har jeg tidligere snakket om som en viktig forutsetning for å kunne ha oversikt over sine medarbeideres kompetanse, og

for å kunne anerkjenne denne kompetansen (Dunst et al., 1994). F1 viser sin forståelse for dette i følgende utsagn:

F1: Så det at jeg også er synlig på huset, om jeg ikke går inn og jobber på hver avdeling, men er synlig, tar tak i det som til enhver tid er akseptert at jeg holder på med, jeg jobber ikke på alle avdelinger samtidig, men jeg jobber med den avdelingen som trenger min hjelp der og da.(...)

Som tidligere nevnt er også F2 opptatt av tilstedeværelse, og hun begrunner viktigheten av dette blant med det dette utsagnet:

F2: (...)ha såpass detaljkunnskap at du ser alt fra hvem av personalet er det som er best på å håndtere det arbeidet best nå, og sånn tenker jeg er nødvendig. For det går ikke an å tenke at man skal delegere og problemløse på et sånt generelt vilkår for det er nesten, ja, man må kjenne de folka som er der for å vite hvordan man skal løse det optimalt. For vi håndterer ulike ting forskjellig.

Dette kan synes å være to fagledere som har en opplevelse av at det er viktig for dem å være tilstede, være oppmerksom på det som skjer rundt om på huset, være interessert i de menneskene som jobber der og at de skal få mulighet til å jobbe med det de er gode på, men likevel få utfordringer som kan utvikle dem. Hvilke holdninger, eller redskaper er det så disse faglederne opplever som viktige ved dem, for uten det faktum at de er mye tilstede?

F2: Ja, altså sånn at jeg tenker at det her med å kunne omgås ulike folk, tenker jeg er en styrke. For da er det, enten om det ikke er det blant personalet, så har du hvert fall blant foreldra. (...) Ja, det tenker jeg, det er .. og så er jeg ganske sånn løsningsfokusert som person. Ja, også alt fra sånne helt konkrete praktiske ting til, ja jeg har en evne til å gjøre sånne type ting da. Å se sånne type løsninger.

Her påpeker hun sin evne til å omgås mange typer mennesker og sin evne til være løsningsfokusert, og begge disse egenskapene er noe som er verdsatt innen et empowerment perspektiv. Egan (2007) påpeker at ens evne til føle empati dreier seg om det å kunne ta et annet menneskes perspektiv i en sak, uten å la eget perspektiv få

være styrende. Det kan kanskje være at denne faglederen har en utstrakt evne til empati av den grunn at hun omgås så mange ulike mennesketyper, og at hun både liker og opplever at hun mestrer dette godt. Dunst, Trivette & Deal (1994) sier også noe om dette med å være løsningsfokusert, og ikke problemfokusert og at dette er en sentral egenskap i det å fremme empowerment. I deres ”enabling modell of helping” sier de blant annet at man skal fokusere på styrkene til de rådsøkende, fremfor svakhetene, og at dette er sentralt i det å effektivisere en ”hjelp prosess” og dermed empowerment.

Før jeg forlater faglederne ønsker jeg å la F1 få uttrykke sin forståelse av hvordan hennes rolle som fagleder skal fungere i systemet barnehagen:

F1: Barna skal ha det bra i den tiden de er her. For å oppnå det så mener jo jeg at personalet må ha det bra. Og da jobber vi litt på forskjellige måter, jeg jobber i forhold til personalet og personalet jobber i forhold til barna direkte men jeg mener jo at min innsats er til for barna. (...)

7.1.4 Enhetsleder

Enhetslederne var vel de som skilte seg mest radikalt fra hverandre ved at E1 rangerte *mellommenneskelige relasjoner* på 3 og resten på 4. Mens E2 rangerte alle på 5, unntatt *pedagogisk utvikling* som hun rangerte på 4. Dette sier kanskje noe om den forskjelligheten som finnes i de ulike stillingene som jeg beskriver i denne studien. Det er i alle fall tydelig at man har ulike tanker om ledelse, og enhetslederne som blir en slags overordnet kontrollenhet, har selvfølgelig et annet syn på ledelse enn de lederne som har mer av det daglige samværet i barnehagen. Det ser man blant annet i dette utsagnet:

E1: Skal vi se, leders viktigste oppgaver, mellommenneskelige relasjoner. Ja, sånn midt på treet, man kommer ikke utenom men man kan ikke legge for mye vekt på det heller. Problemløsning er viktig, men vi kaller det LØFT da, løsningsfokusert tilnærming, he he, og det er veldig viktig. Da er vi oppe i 4, pedagogisk utvikling ja, løsning av administrative oppgaver, ja, det er jo absolutt viktig, samspill ja.

Videre forklarer hun at hun ikke rangerte noen av de nevnte lederoppgavene på 5 fordi hun opplever at på enhetsledernivå så er det viktigere med det hun kaller strategisk ledelse:

E1: Det er fordi jeg tenker at det er også andre ting som kanskje er avgjørende for å få til en god ledelse, men sammen.. nei, ja for eksempel det å kunne legge opp en strategi for enheten sin for, og i samarbeid selvfølgelig med de andre i enheten, å ha en strategisk ledelse. Det er viktig.

Dette dreier seg om det å ha en felles strategi for å oppnå de mål og visjoner man har utarbeidet innen enheten og på tvers av enhetene i bydelen. Det dreier seg om å tenke langsiktig, og å ha en form for fremgangsmåte for hvordan man skal håndtere ulike situasjoner, samtidig som man må kunne være fleksibel i forhold til eventualiteter som ikke passer inn der man har lagt klare strategier. Her er det igjen et viktig moment at enhetslederne inngår i et team av alle enhetsledere i bydelen, der de kan planlegge og diskutere strategier. Og videreføre disse gjennom teamarbeid med sine fagledere.

Enhetsleder 2 bringer også inn et nytt element i det å være leder i barnehagen, og det dreier seg om at det er mange svært unge mennesker som jobber i barnehagen, og dette legger i følge E2 føringer for hvilke oppgaver hun som leder må prioritere.

E2: Altså når du er enhetsleder, og er leder for veldig mange unge mennesker. Så i forhold til dette med mellommenneskelige relasjoner, så er det veldig mange forskjellig, veldig mange forskjellig typer. Og du skal på en eller annen måte klare å manøvrere mellom alle sammen, du skal på en eller annen måte prøve å forstå alle sammen. Selv om de ikke er lik deg. Noen er det og noen er det ikke. Noen er det lettere å like enn andre, men du skal på en eller annen måte klare å være profesjonell, sånn overfor alle.(...)Så dette her også, begynne å.. du må klare å analysere mennesker litt selv. Hvem er det som er på den andre siden her, som jeg faktisk har ansatt. Det er en viktig bit! For å kunne klare å få ut det som er best av hver enkelt. Noen er gode på en ting og andre er gode på annet. Så er det da også klare også få frem de sidene ved hver enkelt.

Dette med å ta vare på de unge og å se og anerkjenne deres kompetanse som viktig for barnehagen er nok et viktig moment i det å være enhetsleder. Dette var jo som tidligere nevnt også målgruppen for nærværsundersøkelsen utført i den aktuelle bydelen for denne studien. I slike tilfeller vil en leder som er seg bevisst sin rolle som veileder, eller systemkonsulent, og som er opptatt av det å kunne lytte og anerkjenne sine ansatte kunne oppnå mye med hensyn til å forebygge fravær. F2 viser i dette utsagnet at hun er seg bevisst sin rolle som menneskekjenner, som jo er forenlig med noen av de redskapene man benytter i en empowerment prosess, som for eksempel det å kommunisere empati og å lytte aktivt. Dette med å lytte aktivt og kommunisere empati til flere rådsøkere er også noe hun trekker frem under temaet problemløsning:

E2: Problemløsning... Det dukker ikke ofte opp, det dukker ikke ofte opp problemløsning i forhold til meg selv og de ansatte. (...) Det skjer ikke ofte. Men vi har jo, det oppstår jo uenigheter mellom de ansatte, og da har jo jeg mer rollen som problemløseren, eller om det ikke er jeg som løser dem, så er det i hvert fall jeg som innkaller dem. Og dette har da og altså kunne lytte, kunne stille seg på begge sider av problemet, eller utfordringen. Det å kunne dialog rett og slett.

I empowermentlitteraturen leser vi at det er viktig at alle deler i et system skal kunne føle seg betydningsfulle og oppleve å ha ansvar og tillit hos sin leder (Dunst et al., 1994). Enhetsleder 2 beskriver dette som en viktig del i sitt arbeid, der hun har delegert blant annet dette med pedagogisk utvikling i stor grad til sine fagledere som det virker som hun har full tillit til:

E2: Pedagogisk utvikling, det er jo egentlig det hele barnehagesektoren dreier seg om, og jeg skal sette barnehagen på agendaen i forhold til utvikling. Men det er alt fra arbeidsmiljø, økonomi, helse, miljø og sikkerhet, til den pedagogiske biten ute i barnehagene. Men der har jeg fagledere, som egentlig er min forlengede arm i forhold til den pedagogiske utviklingen. Men det er jeg som leder møtene og setter det på agendaen, men det er ikke jeg som utøver dem på sett og vis.

På denne måten er dette en leder som ser verdien i å bruke de ressursene som finnes i sitt arbeidsmiljø til å få jobbe med det de er best på, og legger følgelig til rette for dette i hverdagen, blant annet gjennom teamarbeid.

E2: (...)jeg merker jo etter så mange år hvor jeg har både fagledere og pedagogiske ledere som er mye, mye flinkere enn meg til å lese seg opp, eller lese litteratur i forhold til hva som er viktig i forhold til pedagogikk. Så jeg setter temaene på agendaen jeg og så er det de som kommer med alle de glupe ordene og... Jeg har masse meninger om forskjellige ting, men jeg merker det at det er mange som egentlig kan dette her mye, mye bedre enn meg.

Dette synes også å være et fokus den andre enhetslederen er opptatt av. Det dreier seg om det å være, og da bruker jeg informantens egne ord, brukerorientert. Det å kunne sette egne ønsker, eget perspektiv til side og å gi de ulike barnehagene en opplevelse av at enhetsleder er der for dem og støtter dem i det de er gode på; det er en viktig del av det å bestyrke et system, gjennom empowerment (ibid; Lassen, 2003; Menon, 2001):

E1: (...)For jeg har 6 veldig forskjellige barnehager, både byggmessig og personalmessig. Jeg har en barnehage (...) med et ganske mye eldre personal for eksempel, til en barnehage hvor det er veldig mye 19-20 åringer, ikke sant. Og de må få, vi skal ikke på død og liv presse gjennom at alle skal gjøre alt likt, eller skal ha det akkurat samme tilbudet. Jeg er brukerorientert, og det skal jeg være! Det skal vi alle være. Det er ikke et valg. Og for mine medarbeidere, eller mine enhetsledere på samme nivå som meg så tror jeg at jeg har evnen til å tenke at vi gjør denne jobben sammen. Jeg er nok ikke noe konkurransemenneske for å si det sånn, og det kunne jeg sikkert vært mer av..

7.2 Oppsummering "ledelse"

Dette har vært et forsøk på å systematisk presentere og drøfte ledelse slik det arter seg i ulike deler av hierarkiet man finner i to oslobarnehager med lavt sykefravær.

Assistentene ble ikke behørig dekket i denne omgang, da den form for ledelse de utøver ikke har vært fokus for denne studien. De fungerer selvfølgelig som ledere for

barnegrupper, men i denne omgang er den personalmessige ledelsen som har vært gjenstand for analyse og tolkning.

Det som synes å gå igjen hos alle ledere, er at de fokuserer på viktigheten av tilstedeværelse, kompetanseheving, kommunikasjon av empati og anerkjennelse og ikke minst at de opplever å være løsningsfokuserende mer enn problemfokuserende. Det man ønsker gjennom en empowerment prosess er å sette den rådsøkende i stand til å bruke seg selv og sin kunnskap på en best mulig måte (Duns et al., 1994). Noe man blant annet kan oppnå gjennom de egenskapene og ferdighetene som disse lederne synes å være opptatt av. Flere av lederne opplever at det er viktig å kunne møte alle de ulike mennesketypene som jobber i en barnehage, noe som også er sentralt for det Skogen og Holmberg (2005) refererer til som en *systemkonsulent*. Man skal manøvrere seg gjennom mange ulike mennesker og sørge for å kunne ta flere perspektiver samtidig, og en utstrakt evne til å føle og kommunisere empati vil da være en viktig del av å bevare disse.

Kommunikasjon er det også flere som snakker om, og det kan synes at dette med kommunikasjon ikke alltid er like lett. Noe som viste seg i uttalelser fra informanter i barnehage 2, der både pedagogisk leder og fagleder påpekte en mangel på å kommunisere anerkjennelse i forhold til den jobben som gjøres i barnehagen.

Lassen (2003) forfekter viktigheten av å ha en genuin og likeverdig kommunikasjon i relasjon til alle parter. Dette kommuniseres blant annet gjennom affektiv inntoning, som viser den rådsøkende at man har en forståelse for den individuelle livsverden, og det kommuniseres gjennom anerkjennelse av personens utgangspunkt. Dersom man da ikke er tydelig i sin kommunikasjon, noe som ofte kan skje i systemer som har vært stabile i mange år, kan man oppleve misforståelser eller grums som kan virke negativt på et miljø (Haugen & Skogen, 2005). Det vil følgelig kunne være viktig å være klar over at det i systemer som fungerer godt, ikke nødvendigvis er slik at alle føler seg fullt og helt empowered. Og her er det også interessant at man i motsatt fall kan finne systemer som man i utgangspunktet ikke skulle tro fungerte godt, men hvor de ansatte likevel opplever empowerment. I slike tilfeller ser man ofte

at det er personer med en relativt høy ”opplevelse av sammenheng”(Antonovsky, 1979) og som uavhengig av systemet på arbeidsplassen kan ha andre faktorer i livet som gjør at de opplever forståelighet, håndterbarhet og meningsfullhet i sitt liv, og dermed også er mer stabile på arbeidsplassen. Men denne ”opplevelsen av sammenheng” kan økes og styrkes gjennom livet, og gjennom anerkjennelse og ros kan man bare bli bedre. Altså kan man kanskje si at lederne i barnehage 2 har et utviklingspotensiale i det å kommunisere empati og anerkjennelse.

Et annet viktig element sentralt innen empowerment filosofien er det å fokusere på rådsøkers styrker og hvordan man kan utnytte disse, heller enn å fokusere på mangler og utilstrekkelighet (Dunst, Trivette & Deal, 1994). Flere av lederne nevnte at de var opptatt av å være løsningsfokusert, og at de var opptatt å lytte til det sine ansatte hadde å komme med. Det var også flere som var seg bevisst at det helt klart var et utviklingspotensiale i det å skaffe seg bedre oversikt over den eksisterende kompetansen. Dette tyder på en bevissthet rundt viktigheten av å kunne utfordre og møte sine medarbeidere på det de ønsker å jobbe med.

Den ene pedagogiske lederen (P1) uttalte at hun så det som viktig å kunne støtte seg til hva sine assistenter hadde av ønsker og kompetanse. På denne måten kan man kanskje si at hun var opptatt av å tilpasse den normen som syntes rådende i det systemet hun var relativt ny i. Flere av de andre lederne var også opptatt av å møte alle de ulike menneskene de er ledere for. Dette er viktig blant annet for i størst mulig grad å unngå et forhold der de ansatte føler seg underlegne eller inkompetente grunnet mangel på forståelse av de normene lederen deres kunne være preget av. Dette er igjen kunnskap man kan tilegne seg ved hjelp av aktiv lytting og utstrakt evne til å kommunisere empatisk (Lassen, 2008), som det jo kan synes at flere av lederne i disse barnehagene er opptatt av.

Flere av lederne snakket også om dette med å jobbe i team og at det opplevdes som en viktig del av det å fungere som leder i barnehagen. I et empowerment perspektiv kan dette kanskje sammenlignes med viktigheten av at rådgivningsprosessen bør være preget av partnerskap(Dunst, Trivette & Deal, 1994). Som beskrevet tidligere er et

organisatorisk aspekt ved enhetsmodellen for barnehagedrift, at alle lederne har forskjellige team der de jobber strategisk med å kvalitetssikre og utvikle barnehagene. Det kan i så måte være naturlig å tenke seg at dette gir grobunn til såkalte partnerskap, der man innenfor disse teamene jobber sammen om et felles mål og at alles stemmer skal være like viktige i denne planleggingsfasen. Det kan jo selvfølgelig være at disse teamene ikke er så velfungerende som mine informanter sier at de er, men for disse informantene kan det i alle fall virke som om dette kan være nok et element som fører til at de kan oppleve empowerment i sitt arbeid.

Til slutt i denne oppsummeringen vil jeg komme til det punktet som dreier seg om å gi sine ansatte en opplevelse av at det er tydelig og selvsagt at det er de selv som har avgjørende myndighet ved uttalelser av behov/mål for hva de ønsker av videreutvikling. Det vil kunne føre til at de ansatte opplever at de har en frihet og en selvstendighet til å bestemme over sitt profesjonelle liv, som igjen har vist god effekt med hensyn til utvikling av og ikke minst varighet av empowerment (ibid). En leder som er tilstedeværende og har oversikt over sine ansattes kompetanse og makter å utnytte disse ressursene vil også kunne legge grobunn for at dette elementet finner sted. Dette resulterer igjen i et tillitsforhold som flere av lederne uttrykte at de opplevde å ha både til sine ansatte og sine ledere.

8. Konklusjon

Jeg har kalt dette kapitlet for konklusjon, men med fare for å virke som om jeg har noen klare svar kan man kanskje tenke på det som en oppsummering av funn. Jeg vil i denne delen presentere hvordan de to barnehagene synes å være like og peke på noen områder der de skiller seg fra hverandre. På bakgrunn av denne sammenlikningen vil jeg forsøke å besvare hoved- og underproblemstillingene for denne studien, før jeg i siste kapittel reflekterer over veien som er gått og veien videre.

Barnehage 1 og barnehage 2 har begge blitt valgt ut som barnehager med lavt sykefravær, noe som i disse dager er luksusgode innenfor barnehagesektoren. Med min forforståelse av det fenomenet jeg skulle studere, forventet jeg i utgangspunktet å møte to nokså like barnehager, men opplevde å måtte endre min forforståelse ganske tidlig i prosessen. Det er jo slik at i kvalitativ forskning så analyserer man hele tiden, og noe av det første jeg begynte å analysere var forskjellen mellom de opplevelsene eller førsteinntrykkene jeg satt igjen med etter å ha gjennomført prøveintervjuene, intervjuene i barnehage 1 og i barnehage 2. Intervjuene jeg hadde i barnehage 1, i tillegg til prøveintervjuene opplevdes ganske likt og jeg satt igjen med en god følelse av blant annet å ha fanget opp mye som kunne relateres til empowerment.

I barnehage 2 derimot opplevde jeg ikke den samme gode følelsen. Det handler blant annet om at jeg var uforberedt på å møte ansatte som hadde noen uforløste konflikter, og som sikkert var slitne etter en stri tårn med en del influensa, og som følgelig ikke var enestående positive til sin arbeidsplass akkurat den dagen. Jeg opplevde her å møte ansatte, som nok synes det var godt at noen hørte på dem og som følgelig var ærlige og oppriktige i sitt ønske om at noen kunne fortelle dem at de gjør en bra jobb og at de blir satt pris på. Førsteintrykk teller som man vet ganske mye, og i memo til meg selv skrev jeg et stort spørsmålstegn og undret meg over at det var så lavt sykefravær i denne barnehagen. Men førsteinntrykk er ikke alt, og det er gjennom analyse at man oppnår en bedre innsikt i det fenomenet man ønsker å forstå.

Gjennom analyse og tolkning av resultatene fra de to barnehagene har jeg pekt på mange faktorer i begge barnehagene som er forenlig innenfor et empowermentperspektiv. De er begge opptatt av kompetanseheving, ansvarliggjøring, organisering, leders tilstedeværelse og samarbeid; som er alle viktige elementer i det å oppleve makt i form av en følelse av kontroll, kompetanse og energi til å arbeide for å nå verdsette mål (Menon, 2001) som er sentralt i det å oppleve empowerment.

Det vanskelige slik jeg ser det er å se om det er et årsak – virkning forhold mellom den ledelsen som uttøves i de enkelte barnehagene og de resultatene man ser. De fleste lederne er opptatt av og sier også at det er gode samarbeidsforhold i barnehagene, at de er opptatt av å gi ansvarsoppgaver som er tilpasset den enkelte arbeider, og å gi dem faglig påfyll for å drive dem videre. Disse elementene finner man igjen i empowerment litteraturen, men det viktige er også hvordan man som leder fungerer som rådgiver eller systemkonsulent i møte med sine ansatte.

Enhetslederne i begge barnehagene er i den posisjon at de er avhengige av å ha et gjensidig tillitsforhold og svært ansvarliggjorte fagledere for at de skal kunne gjøre en god jobb som enhetsledere. Dette er noe begge disse enhetslederne er seg bevisst og som de nyter godt av, og som jeg opplever at de blant annet får til gjennom å inneha en utstrakt evne til å kommunisere empati og anerkjennelse, og utfordre sine fagledere til å gjøre det de er gode på, rett og slett utnytte deres styrker (Dunst et al., 1994).

E1: Og jeg opplever jo at vi er blitt gode på å bruke de styrkene de enkelte har og, til glede for fellesskapet. Sånn at det er jo ikke tilfeldig at faglederen i denne barnehagen er med i den gruppa som skal lage et utkast til virksomhetsplan.

Faglederne i de to barnehagene opplevde jeg som to nokså forskjellige personligheter, og dette kan også synes å være et av momentene som gjør at de to barnehagene skiller seg noe fra hverandre med hensyn til opplevelse av empowerment på arbeidsplassen. Fagleder 1 uttrykker at hun er opptatt av å se sine ansatte, og å utfordre dem og gi dem ros for det de selv initierer og gi tillit til sine ansatte. Fagleder 2 virker også

opptatt av mye av det samme, men uttrykker selv at de nok kan bli bedre på det å se hverandres styrker, noe som også kan synes å være et savn av enkelte ansatte i denne barnehagen. Det er jo slik at et av de viktigste elementene innenfor empowerment som rådgivningsmetode dreier seg om ekspressivt å vise anerkjennelse og empati for sine rådsøkende. Det kan altså virke som om det er andre faktorer også som spiller inn i hva det er som gjør at de ansatte i barnehage 2 trives på jobben og at fraværet i denne barnehagen er så lavt. Jeg har undret meg over dette i lengre tid og ikke vet jeg om jeg er i nærheten av en konklusjon på dette, men det er spennende at selv om denne uttrykte anerkjennelsen var et savn hos blant annet P2, så svarer P2 og A2 på spørsmål om hvorfor de tror det er et så lavt sykefravær i deres barnehage:

P2: Tror det er fordi folk trives på jobb jeg, det er, at det er noe med barnehagens størrelse, at det ikke blir for stort og skummelt og...at det er oversiktlig, det er en oversiktlig barnehage.

A2: Eh.. fordi vi er, vi trives på jobb, hyggelig kolleger. Vi samarbeider, blir ikke så mye bare en som må gjøre alt.

Trivselsbildet er altså ikke fraværende, og kanskje er selve opplevelsen av å ha kompetanse og kontroll noe som kan ligge ganske sterkt i veggene i denne barnehagen, men ved ettertanke og refleksjon så blir man plutselig bevisst at man kanskje gjerne skulle ha fått noen ord fra leder om at man gjør en ok jobb.

8.1 Svar på problemstilling

Problemstillingene mine lød som følger:

Hovedproblemstilling: *Hvordan opplever barnehageansatte (enhetsleder, fagleder, pedagogisk leder og assistent), i 2 barnehager med lavt sykefravær sitt arbeidsmiljø?*

Underproblemstillinger: *1)Ledes barnehagene ut fra prinsipper forenlig med empowerment? 2)Opplever de ansatte empowerment i sitt arbeid?*

I barnehage 1 vil svaret på hovedproblemstillingen være at de opplever et godt arbeidsmiljø, de trives, de utfordres, de anerkjennes og de opplever en trygghet i hverdagen. På underproblemstilling 1, blir svaret at både enhetsleder, fagleder og pedagogisk leder i stor grad leder et etter prinsipper forenlig med empowerment. På underproblemstilling 2, kan det synes at alle de ansatte opplever å bli gitt tillit, å bli sett og dermed anerkjent for den kompetansen de har, å arbeide for mål de opplever som viktige og forståelige og de uttrykker svært eksplisitt at de opplever mye trivsel på arbeidsplassen. Det kan altså virke som om dette er ansatte som opplever empowerment i sitt arbeid.

I barnehage 2 vil svaret på hovedproblemstillingen være at det virker som de ansatte opplever å samarbeide godt, å ha et åpent hus og god oversikt over hele barnehagen, å bli gitt ansvar og å ta ansvar og de uttrykker også at trivsel er et viktig moment i at de har så lite sykefravær. På underproblemstilling 1, kan det synes som om de er seg bevisst mange sentrale prinsipper som kan føre til empowerment, både med hensyn til å bruke de ressurser som finnes i barnehagen, fordeling av ansvar, kompetanseutvikling og ha et løsningsfokusert syn på utfordringer. Det er likevel et sentralt empowerment element som synes å være mindre dekket, det dreier seg om dette med å kommunisere anerkjennelse for sine ansatte. Dette kan muligens skyldes at de har jobbet sammen i så mange år at de på sett og vis ikke har vært nødt for å være seg bevisst dette elementet; Men dette blir mest spekulasjoner og det kunne blant annet vært interessant med en videre undersøkelse av de ansatte i denne barnehagens "opplevelse av sammenheng." På denne måten kunne man avdekke om dette er personer som kan synes å være spesielt godt rustet til å takle et miljø som kan være krevende, uten å få anerkjent sin innsats. Men uavhengig av salutogene faktorer i de ansatte så vil ledelse inspirert av teorier om empowerment kunne øke de salutogene faktorene (Lassen, 2003), som følgelig vil kunne føre tendensen med lavt sykefravær enda et hakk videre.

På underproblemstilling 2, kan det synes som om de ansatte i barnehage 2 opplever empowerment i form av å være ansvarliggjorte, å oppleve gode samarbeidsforhold, å trives på jobben og å ha tillit til egen kunnskap. Det synes likevel som om det

oppleves som et savn å bli anerkjent for å være et såkalt ”stå-på-menneske.” Jeg vil følgelig konkludere med at det ikke er mulig å gi noen sikre svar på om alle ansatte i denne barnehagen har en psykologisk opplevelse av empowerment, men at mange faktorer så definitivt er til stede for å skape en opplevelse av empowerment i deres arbeid.

9. Kritikk – veien videre

I dette siste kapittel i min masteroppgave vil jeg rette kritikk mot enkelte deler av prosessen, ved å reflektere over valg som ble tatt og valg som kunne ha vært tatt med hensyn til teori, metode og tolkning av resultater.

Det første jeg vil reflektere over er antall informanter som ble valgt for denne studien. Jeg hadde mange samtaler i masteroppgave seminarene(MOS) og senere med veileder om jeg skulle velge 2 eller 3 barnehager til denne studien. Etter en del overveielser falt valget til slutt på 2 barnehager, og hadde jeg skulle valgt igjen ville jeg ha valgt 1 barnehage! I denne studien har det blitt ganske så klart for meg at 8 informanter er i hvert fall 2 for mange. Det som blir vanskelig med så mange informanter er å oppnå en dypere forståelse av informantenes livsverden. Hadde jeg valgt kun 1 barnehage hadde jeg kunnet behandle det som en kasusstudie av én barnehage, og hadde kunnet gå mer i dybden. Jeg kunne ha utført undersøkelser i forhold til de ansattes ”opplevelse av sammenheng” (Antonovsky, 1979), eller jeg kunne utført en triangulering med intervju, observasjoner og litteraturstudier (av for eksempel virksomhetsplaner). I det hele tatt føler jeg at jeg kunne ha fått tak i mye mer gjennom en studie av færre informanter. Det sagt, så opplever jeg jo også at jeg har fått viktig informasjon om hvordan to ulike barnehager opplever sine arbeidsmiljø. Jeg har blitt utfordret med hensyn til min forforståelse, eller forventninger til hva jeg ville møte i de to barnehagene, og på den måten sett at empowerment muligens kan arte seg på flere måter.

Et annet aspekt ved det å ha så mange informanter er å klare å bruke de alle i like stor grad når man skal tolke resultatene. Jeg opplevde det som en utfordring jeg ikke mestret i den grad man bør, men har gjort mitt beste for å representere alle i den grad jeg så det mulig. Det viste seg jo også, som tidligere nevnt, at gjennom analyse av en av informantenes utsagn, så opplevde jeg at det hadde oppstått en del misforståelser. Og synes det var svært vanskelig å vite om svarene jeg fikk samsvarte med spørsmålene jeg stilte. På den måten ble ikke svarene så fylldige som jeg hadde håpet,

og siden jeg måtte omformulere mange spørsmål ble intervjuet mer preget av å være strukturert heller enn semistrukturert.

I analysen valgte jeg å benytte meg av en Grounded Theory tilnærming til koding, og opplevde at selve kodingsprosessen fungerte veldig godt. Men, da intervjuguiden min var utformet ut fra min forforståelse av det fenomenet jeg skulle studere, ser jeg jo at analysen også bar sterkt preg av de temaene jeg hadde som utgangspunkt for intervjuguiden. På denne måten føler jeg meg usikker på om jeg hadde en god nok guide til å fange opp andre moment som kunne vært av interesse i denne studien. Dette er bare refleksjoner selvfølgelig, og jeg opplevde selv at intervjuguiden fanget opp mye og at jeg fikk en del utfyllende beskrivelser om forhold jeg ikke visste noe om fra før og om forhold jeg forventet å høre noe om.

Jeg opplever at dette har vært en viktig studie for meg, for mine informanter og for bydelen jeg hentet temaet fra. I et empowerment perspektiv, kan man kanskje si at dette prosjektet også har vært et ledd i det å bestyrke allerede godt fungerende systemer, ved å hente ut en kompetanse om barnehagedrift som disse informantene er representanter for.

Jeg vet at dette er en bydel som er opptatt av kompetanseutvikling og at de kommer til å fortsette med det en stund til. Jeg håper at de som bevilger penger til denne kursingen og videreutdanningen kan lese denne oppgaven på en måte som tilsier at dette er en riktig satsning. Det er i alle fall mye som tyder på at kompetanseutvikling blant alt personell i barnehagesektoren er et tiltak som kommer samfunnet, barnehageansatte og aller viktigst barna til gode.

Å gi makt/”to empower” i form av kunnskap, til de som legger grunnlaget for fremtidens borgere, er en investering samfunnet må prioritere!

Kildeliste

- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets mysterium: at tåle stress og forblive rask*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress & Coping*. San Fransisco: Jossey - Bass Inc.
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* m.v. av 17. juni, nr. 62
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Samlaget.
- Berg, S. & Salomonsen E. (02.10.2008) *Nærværsundersøkelse – barnehageansatte 20 – 29*. Upublisert materiale.
- Bonnevie, K., Pålerud, T. (1998). *Tett oppfølging - om den gode barnehagen og barn med spesielle behov* (1 ed.). Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Breilid, N. (2007). *Ungdom og læringserfaringer - en survey - studie av ungdomserfaringer på ulike arenaer*. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Braathen, F. (2009). Blir syk på grunn av sjefen Retrieved 20.05.2009, 2009, from <http://www.aftenposten.no/jobb/article3084655.ece>
- Burke, R. J. & Cooper, C. L.(2006). Entering the fundamental state of leadership: a framework for the positive transformation of self and others”. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. (Ed.), *Inspiring Leaders* (pp. 67 - 84). New York: Routledge.
- Corbin, J.& Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. USA: Sage Publications.
- Cresswell, J. W. (2007). The Philosophical, Paradigm, and Interpretive Frameworks. In Cresswell, J. W. (Ed.), *Qualitative Inquiry & Research Design, Choosing Among Five Approaches* (pp. 15-34). California: Sage Publications.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dunst C. J., Trivette, C. M., Deal A.G. (1994). *Supporting and Strengthening Families: Volume 1: Methods, Strategies and Practices* (Vol. 1). Cambridge: Brookline Books Inc.

-
- Egan, G. (2007). *The Skilled Helper - a Problem-Management and Opportunity-Development Approach to helping* (8 ed.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Egger, K. (13.10.2003). *Bestillerenhet BoU fra 01.01.2004*. Ubublisert materiale.
- Fuglseth, K. (2006). Vitenskapsteori og hermeneutikk. In K. F. o. K. Skogen (Ed.), *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk - design og metoder* (pp. 256-271). Oslo: J.W. Cappelens forlag AS.
- Haugen, R. & Skogen, E. (2005). Trivsel, Stress og jobbtilfredshet. In Skogen, E. (Ed.), *Å være leder i barnehagen* (pp. 177-205). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hetherington, E. M. & Parke, R. D. (1999). Cognitive Development: Piaget and Vygotsky. In Locke, V. O. & Parke, R. D. (Ed.), *Child Psychology - a contemporary viewpoint* (5 ed., pp. 318-364). USA: McGraw-Hill College.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lassen, L. M. (2004). *Rådgivning - kunsten å hjelpe*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lassen, L. M. (2003). Empowerment som prinsipp og metode ved spesialpedagogisk rådgivningsarbeid. In Befring, E. & Tangen, R. (Ed.), *Spesialpedagogikk* (2 ed., pp. 115 - 129). Oslo: Cappelens Akademiske Forlag
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 32(3), 279-300.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An international Review*, 50(1), 153-180.
- NESH (2009). Oppdragsforskning, from <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/oppdrag/36>
- NESH (2009). NESH Retningslinjer, from <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer>
- Oslo kommune (01.01.2008). Statistikk og nøkkeltall Retrieved 01.01., 2008, from http://www.byrådsavdeling-for-kultur-og-utdanning.oslo.kommune.no/barn_og_barnehage/statistikk_og_nokkeltall/
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and research methods* (2 ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2 ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M. V. (2005). *Å være leder i barnehagen* (1 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, K. & Holmberg, J. B. (2002). *Elevtilpasset opplæring: en innovasjonstilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Søndergaard, H. (2006). Den gode leder skaber altid ny mening. In G. A. o. G. Brandorff (Ed.), *De kortuddannede - perspektiver og potentialer* (pp. 53-60). København: Forlaget politisk revy.

Wormnæs, O. (2007). Om forståelse, tolkning og hermeneutikk *Blandingskompendium, Spesialpedagogikk, SPED 4010* (pp. 261-281). Oslo: Universitetet i Oslo.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Jeg vil takke for at du tar deg tid til å svare på noen spørsmål som kan hjelpe meg til å få innsikt i hva det er som gjør at nettopp denne barnehagen har så lavt sykefravær.

Hovedproblemstillingen min er nokså vid og lyder som følger:

Hvordan opplever barnehageansatte (enhetsleder, fagleder, pedagogiskleder og assistent), i 2 barnehager med lavt sykefravær sitt arbeidsmiljø?

Jeg vil videre se på ulike teorier som kan forklare hvordan denne opplevelsen oppstår og hvordan den kan føre til langtidsfriskhet, og har underproblemstillinger knyttet til disse.

Anonymitetsbeskyttelse

Deltakelsen i dette prosjektet er frivillig og alle opplysninger som skulle kunne identifisere den enkelte informant eller barnehage vil anonymiseres evt. ekskluderes fra undersøkelsen da denne informasjonen heller ikke har noen verdi for undersøkelsen.

Åpningsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet i denne barnehagen?
- Hva slags arbeidserfaring har du fra før?
- Alder og utdanning?
- Hvor ser du for deg at du er om 5 år?
- Hvis du skulle trekke fram et par positive ting om din arbeidsplass, hva ville du fremheve da? Noe du opplever som vanskelig?

Ledelse

- Jeg har hentet noen punkter om hva som er en barnehageleders viktigste oppgaver, i følge Eva Skogen, forfatter av boken "Å være leder i barnehagen". Kunne du sett litt på disse fem punktene og vurdere dem på en skala fra 1 – 5 (hvor fem er 1 = uviktig og 5 = svært viktig).

Leders oppgave	1	2	3	4	5
Mellommenneskelige relasjoner					
Problemløsning					
Pedagogisk utvikling					
Løsning av administrative oppgaver					
Samspill					

a. Kan du si litt om hvordan du kom frem til denne rangeringen?

- Hva mener du er viktige egenskaper ved deg i ditt arbeide?
- Hvordan opplever du samarbeidet med dine nærmeste medarbeidere? (Leder/Assistent)
 - Kommunikasjon
 - Gjensidighet
 - Anerkjennelse
 - Støtte
 - Ansvar
- Hva tror du dine medarbeidere vil trekke frem som mest positivt ved deg (og din lederstil)?

Mål og visjoner

- Hvilke mål vil du trekke frem som de viktigste i arbeidet deres i denne barnehagen?
- Kan du beskrive noe av det du gjør for å forsøke å nå disse målene?
- Har dere noen barn som trenger spesiell tilrettelegging i denne barnehagen? Er det noe som krever ekstra mye av dere?

- Hvordan opplever du at måloppnåelse evt. mangel på måloppnåelse synliggjøres for barnehagen generelt og deg spesielt?

Opplevelse av kontroll

- Opplever du å bli sett av dine kollegaer/leder? Hva betyr det for deg?
- Har du oversikt over dine kollegaers kompetanse? Hvordan opplever du at den enkeltes kompetanse blir utnyttet i barnehagens daglige virke?
- Bruker du din egen fritid til arbeid? - forklar/beskriv - ønskelig/nødvendig å ha det slik?
- Hvis du ble stilt spørsmålet: hvorfor er det så lavt sykefravær i denne barnehagen? Hva ville du svart helt spontant?