

June Nilsen Røch

"Som ser mennesket i det her, som ser oss og hverdagen vårres. Som vise at den bryr sæ"

En kvalitativ studie av ledelse som faktor for barnehageansattes nærvær på arbeidsplassen

Masteroppgave i Førskolepedagogikk
Veileder: Merete Moe
Trondheim, juni 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Forord

Arbeidet fram mot denne masteroppgaven har vært en lang og krevende prosess, samtidig som det har vært en utrolig spennende og lærerik prosess både faglig og personlig.

Jeg vil starte med å takke min prosjektutviklingsveileder, Tora Korsvold, for god hjelp til å sortere tankene mine og få meg inn på et spor for hva jeg ønsket å forske på. Videre vil jeg takke min veileder, Merete Moe, for utrolig god støtte og hjelp under hele prosessen. Du har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger, har sett ting jeg ikke har sett, alltid vært tilgjengelig, og vi har hatt gode diskusjoner. Til barnehagene og intervjupersonene som deltok i studien – tusen takk. Dere var positive fra første telefonsamtale, og ga av deres tid i en hektisk arbeidshverdag. Dette setter jeg utrolig stor pris på.

Takk til venner og familie som har vært forståelsesfulle for at jeg har vært «i en boble» og ikke helt tilstede den siste tiden, og samtidig har heiet på meg og hatt troen på meg i tider jeg ikke har hatt helt troen selv. Rino, du har vært en uvurderlig støtte for meg. Takk for at du har vært tålmodig, vist interesse, og for alle diskusjoner vi har hatt som har vært med på å gjøre oppgaven til hva den er i dag. Tusen takk til min roomie og studiepartner Hanne for moralsk støtte i en lang masterperiode, med yogaøkter, latterkramper og store mengder godteri. Vi klarte det til slutt!

June Nilsen Røch

23.04.2016

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Studiens formål.....	1
1.1.1 Problemstilling	2
1.1.2 Tidligere forskning	3
1.2 Begrepsavklaring	4
1.3 Oppgavens oppbygging	5
2. Teoretiske perspektiver.....	6
2.1 Rådende sannheter.....	6
2.2 Den gode leder	9
2.2.1 Fortolkningsrammer	10
2.2.2 Tilpasset ledelse.....	14
3. Metodologi	21
4. Metodisk tilnærming	24
4.1 Fenomenologi	24
4.2 Forskerrollen og forforståelse	25
4.3 Forskningsintervju.....	27
4.3.1. Struktur.....	28
4.3.2. Utvalg	29
4.3.3. Intervjuguide	30
4.3.4. Intervjusituasjonene	32
4.4 Transkripsjons – og analyseprosessen.....	34
4.5 Forskningsetiske perspektiver	36
4.6 Kritiske refleksjoner over egen forskning.....	37
5. Presentasjon av intervjupersonene	39
5. 1 Kari, Julie og Rikke.....	40
5. 2 Emilie, Nora og Ingrid	40
6. Resultater og drøfting av funn.....	41
6.1 «At vi kan føle dem e en av oss»	42
6.1.1 Den tydelige lederen.....	42
6.1.2 Relasjonen mellom leder og medarbeider	43
6.1.3 Åpen dør.....	44
6.2 «Den sir kanskje knapt nok hei når du kommer».....	45
6.2.1 Makt og konflikter.....	45
6.2.2 Manglende tillit og støtte.....	46
6.3 «Det at ho è der e trygt»	47

6.3.1 Tradisjonell - og enhetsorganisering	47
6.3.2 Struktur.....	48
6.3.3 Demokrati i organisasjonen.....	49
6.4 «Ingen kan ta over min rolle»	50
6.4.1 Leder som motivator	50
6.4.2 Psykososialt arbeidsmiljø.....	51
6.4.3 «Du er viktig».....	52
6.4.4 Arbeidsoppgaver.....	52
6.5 «Åh, nu e sykefraværet gått opp igjen».....	53
6.5.1 Bakgrunn for fravær	54
6.5.2 Konsekvenser av fravær	54
6.5.3 Forebygging og tiltak	55
6.6 Oppsummerende drøfting.....	57
7. Avsluttende kommentarer.....	60
Referanseliste	61
Vedlegg 1: Tilbakemelding fra Norsk Datavitenskapelig Datatjeneste.....	65
Vedlegg 2: Infobrev og samtykkeerklæring	67
Vedlegg 3: Intervjuguide	69

1. Innledning

1.1 Studiens formål

Sammenlignet med andre sektorer har barnehagesektoren høy fraværsprosent, viser statistikker fra Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge (KS, 2016). De tre første kvartalene i 2015 hadde barnehager i fylkeskommune og kommune totalt 12.56% fravær. Det var det høyeste i fylkeskommune – og kommunesektoren (KS, 2016). International Research Institute of Stavanger (IRIS) fant i sin rapport (Vassenden, Thygesen, Bayer, Alvestad & Abrahamsen, 2009, s.96) at jo større barnehagen er, jo større er sykefraværsprosenten. De peker på mulige årsaker til dette, blant annet hektiske arbeidsdager ettersom store barnehager ofte har større barnegrupper og muligens flere barn per ansatt. IRIS så også at jo større barnehagen er, jo yngre er de ansatte. I et kvinnedominert yrke som barnehage kan man tenke seg til at dette handler om at unge arbeidstakere er gravide eller småbarnsforeldre, noe som kan føre til høyere fravær. Imidlertid var det mange usikkerheter rundt dette, og det var mange korrelasjoner å ta i betraktning. Det så for eksempel ut til at sykefraværet var noe høyere i avdelingsorganiserte barnehager enn i avdelingsfrie barnehager, til tross for at de avdelingsfrie har yngre aldersgjennomsnitt blant de ansatte, barnehagene er større og har større barnegrupper og man dermed kan anta at dagene er mer hektiske. Jeg ønsker å møte menneskene bak tallene, og finne ut av hvordan de som arbeider i barnehagene erfarer det høye fraværet, hvilke sammenhenger de peker på, og hvilken rolle de mener ledelsen har med tanke på de ansattes fravær og nærvær på arbeidsplassen. Martin Heidegger (Heidegger & Holm – Hansen, 2007) er i sin fenomenologi tydelig på at man må se mennesket. Ved å samtale med mennesket som arbeider i barnehager, får man en annen innsikt i, og forståelse av hvordan det er å være i en barnehage enn man ville fått gjennom statistiske tall, hvor man får begrenset tilgang til menneskets meninger, følelser og erfaringer.

IRIS – rapporten er opptatt av barnehagens struktur, særlig med tanke på størrelse og organiseringsform. De finner at de fleste barnehager som er bygget etter 2005 er større enn tidligere, og samtidig er også de nye barnehagene oftere baseorganisert.

Denne omleggingen har ført til at noen av de øvrige ansatte, og da særlig de som ikke er med i ledergruppen (assistenter), opplever at det er en større avstand til styrer enn tidligere, samt at kommunikasjon i organisasjonen er blitt noe mer utfordrende. (Vassenden et al., 2009, s. 134).

Dette er interessant å lese i lys av Michel Foucault og hans syn på diskurser (1999a). Han er opptatt av hvordan diskurser skapes, kontrolleres og styres i et samfunn. IRIS- rapporten antyder at det kan se ut til at ledergruppen har større tilgang og i større grad får delta i

diskursen enn andre ansatte, i kraft av sin rolle som leder.

Fra 70- tallet har barnehagen som institusjon gjennomgått store endringer (Korsvold, 2008). I følge Gotvassli begynte vi i 1995 å se endringer i kommunesektoren, hvor de fleste kommunene i Norge etter hvert gikk over til tonivå-organisering der de ulike sektorene i en kommune ble delt inn i enheter, slik at det ble tettere samhandling mellom rådmann og de ulike enhetene. På den måten skulle beslutningstaking og kommunikasjon foregå enklere, uten en tredjepart å forholde seg til (Gotvassli, 2013). Flere barnehager ble slått sammen til en enhet, og de som tidligere var styrere fikk nå stillingstittel enhetsleder, med økt frihet, og ansvar for egen organisasjon og dens økonomi (Børhaug & Lotsberg, 2010). I følge Klausen (2011) omtales dette ofte som en modernisering av den offentlige sektoren. På bakgrunn av dette har jeg valgt intervjupersoner til dette studiet som har jobbet så mange år at de muligens har erfaringer med denne moderniseringen i barnehagesektoren, og jeg ønsker å undersøke hvilken betydning de i så tilfelle opplever at moderniseringen kan ha for nærværet på arbeidsplassen. Spurkeland hevder at blant de mest rapporterte årsaker til at mennesker ikke trives, eller slutter i jobben sin handler om at de ikke er tilfreds med ledelsen (Spurkeland, 2015, s. 13).

1.1.1 Problemstilling

Dette er et fenomenologisk studie, hvor hensikten med min forskning er å få innsikt i menneskene som arbeider i barnehagen sin arbeidshverdag, og hvordan de opplever og erfarer ledelse som faktor for nærvær og fravær blant personalet. Problemstillingen er som følger:

Hvilken betydning erfarer de ansatte at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen?

Oppfatning av god ledelse er subjektivt. Derfor har jeg i alle intervjuene bedt intervjupersonene definere hva de mener god ledelse er, og beskrive egenskaper ved gode ledere. De som har erfaring med ledere de har opplevd som dårlige, har også beskrevet hva som gjorde at de opplevde det slik, og virkningen det fikk på deres arbeid.

Jeg har gjort et bevisst valg om å ikke oppsøke informasjon om sykefraværet i forskningsbarnehagene, da det i et fenomenologisk perspektiv er intervjupersonenes erfaringer jeg er ute etter, ikke statistikker og «objektive» svar. Dette medfører at intervjupersonenes utsagn om barnehagens lave eller høye fravær ikke nødvendigvis stemmer med statistikkene, gyldigheten i utsagnene blir ikke mindre av den grunn. Slik jeg forstår fenomenologien mener man at ved menneskelig innsikt vil man finne en større sannhet enn gjennom objektive data. Sannheten og meningen finnes i fenomenet, og fenomenet er her

mennesket.

1.1.2 Tidligere forskning

I følge Gotvassli (2013) blir ledelse i barnehagen et stadig mer aktuelt tema, og det kommer oftere enn tidligere ny forskning som omhandler barnehageledelse, særlig med tanke på endringene i kommunesektoren og de nye lederrollene det fører med seg. Granrusten og Moen har undersøkt hvordan endringene i lederrollene fungerer i praksis, med rollefordeling og oppgavefordeling i fokus (2009). De gjorde interessante funn som viser at enhetsledere brukte mer tid enn før skiftet til enhetsorganisering på personalledelse, som ansettelse og oppfølging av sykemeldte. Den pedagogiske ledelsen var delegert til fagledere og pedagogiske ledere, og enhetsledernes brukte lite tid sammen med barn og ansatte i barnehagen. Børhaug og Lotsberg har undersøkt barnehageledelse i lys av barnehagens utvikling, nye organisasjonsstrukturer og fokus, som nå skal rettes mer utover og handler mer om markedsføring og kvalitet (2010). I sitt utvalg av barnehager finner de at styrerne er aktive innenfor pedagogisk ledelse men ikke nødvendigvis bruker mest tid på dette (2010, s. 91), og argumenterer for at det ikke handler om hvor mye tid som brukes innenfor de ulike ledelsesområdene men om hva de gjør og hvor myndige de er innenfor hvert område. Børhaug og Lotsberg gjør altså noenlunde like funn som Granrusten og Moen angående ledernes tidsbruk på pedagogisk ledelse. De tolker imidlertid funnene på ulike måter med tanke på sammenheng mellom tidsbruk og hvorvidt styrerne er aktive innenfor pedagogisk ledelse.

I 2011 ble den nasjonale kampanjen «Jobb for helsa!», satt i gang av Helsedirektoratet, Arbeidstilsynet og Ny Arbeids – og velferdsforvaltning (NAV) (Arbeidsdepartementet, 2011). Kampanjen hadde fokus på å redusere sykefravær gjennom å øke samarbeid og kommunikasjon mellom arbeidsgivere, arbeidstakere, de som skriver sykemeldinger, og NAV. Gjennom dette samarbeidet skulle sykefravær forebygges, og allerede sykemeldte skulle komme raskere tilbake til jobb. Samme år satte KS i gang «Verdiprojektet – økt nærvær» i samarbeid med blant Agder forskning og to kommuner. Målet var å jobbe forebyggende med å øke nærværet hos arbeidstakere i kommunesektoren, og dermed redusere sykefraværet (Mydland, 2014). På den måten settes ressursene inn i forkant av sykefraværet, ikke i etterkant til oppfølging av de som allerede har fravær. For å kunne gjøre dette var de interessert i de ansattes syn på nærvær og nærværsfaktorer. Funnene de gjorde viser at kommunikasjon, løsningsorientert og positivt språk har en positiv virkning for reduksjon av sykefravær. Andre funn var betydningen av å føle at du er viktig for arbeidsplassen, at du blir sett og hørt og får tildelt ansvar. At alle får være deltakende i refleksjoner rundt bakgrunn for

fravær og hvordan øke nærværet, og å skape fellesskap. «Tidstyvene i barnehagen» er en undersøkelse utført av forskningsstiftelsen Fafo, Institutt for Arbeidslivs og Velferdsforskning (Nicolaisen, Seip & Jordfald, 2012). De har gjennomført datainnsamling ved å bruke casestudier, dybdeintervju, spørreskjema og dagbokundersøkelser. Deltakerne var fagledere, pedagogiske ledere, og assistenter, som ga informasjon om hvordan de opplevde tidsbruken i barnehagene. De finner her ut at de ansatte i barnehagene mener sykefravær er den viktigste årsaken til at de ikke får brukt tilstrekkelig tid sammen med barna, som er målet og ønsket med arbeidet i barnehage.

Det ser ut til at det finnes en del forskning om ledelse, og da også i økende grad barnehageledelse, og det finnes en del forskning om nærværarbeid og fravær, men lite forskning på disse faktorene sett i lys av hverandre.

1.2 Begrepsavklaring

Jeg ønsker å redegjøre for min forståelse av noen begreper jeg mener er av betydning for videre lesing av denne oppgaven.

Organisasjonsstruktur: Med organisasjonsstruktur mener jeg hvordan organisasjonen er bygd opp for å løse sin oppgave og nå sine mål. Det kan være blant annet regler, rutiner, hierarkisk oppbygging, oppgavefordeling, og beslutningsprosesser. Disse rutineene har innvirkning på medlemmenes atferd, og er relativt stabile (Gotvassli, 2006).

Enhetsorganisering: Som nevnt i kapittel 1.1 har de fleste kommuner gått over til en tonivå-organisering. Videre i denne oppgaven kaller jeg dette enhetsorganisering. I den kommunen hvor jeg gjennomførte forskningsintervjuene er de kommunale barnehagene organisert på denne måten, men den aktuelle barnehagen hadde hele enheten på samme bygg. Dermed hadde enhetsleder og fagleder også kontor i dette bygget.

Tradisjonell organisering: Den private barnehagen jeg hadde intervju i var strukturert etter det jeg vil beskrive som tradisjonell organisering. Med det mener jeg at de var organisert etter samme modell som den offentlige sektor var organisert etter, før det Klausen (2011) beskriver som moderniseringen. Når jeg skriver tradisjonell organisering omtaler jeg barnehager som har en styrer per barnehage, og ingen fagleder eller lignende å delegere til og å dele det administrative arbeidet med.

Nærvær: Nærværsbegrepet innenfor arbeidslivet er relativt nytt, og kan forstås på ulike måter. I Aschehoug og Gyldendals ordbok defineres begrepet frisk som det å ha god helse, og som en motsetning til å være syk. Nærvær defineres som det å være tilstede (Guttu, 1991). Jeg forstår da frisknærvær som å være tilstede på jobb, i hovedsak fordi en er frisk. Dette er viktig

for meg å presisere, da det ikke må oppfattes som et «nærværspress». Saksvik og Finne (2009) mener arbeid med å øke nærværet kan føre til økt sykenærvær, altså at arbeidstakerne føler seg presset til å gå på jobb så de møter opp til tross for at de egentlig er syke, fysisk eller psykisk. Sykenærvær er ikke ønskelig, og Saksvik og Finne argumenterer for at det på sikt kan føre til dårlig helse og økt fravær. I tillegg mener jeg det er viktig å ta hensyn til at det kan være andre vurderinger enn sykdom som ligger til grunn for fravær, blant annet forhold på arbeidsplassen. Jeg er bevisst på at helse er en viktig faktor for fravær og nærvær, men det er også et omfattende og muligens sensitivt tema jeg ikke kommer til å ta for meg i denne oppgaven. Dette på grunnlag av at helse ikke er relevant for problemstillingen, da den spør etter sammenheng mellom ledelse og nærvær, uten å gå inn på den enkeltes personlige helse. Med utgangspunkt i disse refleksjonene velger jeg å ha en positiv vinkling på nærværsbegrepet, hvor tilstedeværelse på jobb skyldes trivsel og et ønske om å være på jobb.

1.3 Oppgavens oppbygging

Jeg har startet denne avhandlingen med å beskrive formål og bakgrunnen for oppgaven med utgangspunkt i tidligere forskning. I innledningen redegjør jeg også for sentrale begreper. I kapittel 2 går jeg inn på ulike teoretiske perspektiver rundt ledelse. Gjennom hele oppgaven har jeg hovedfokus på Foucaults diskursperspektiv og Heideggers fenomenologi. Heideggers fenomenologi kommer jeg nærmere inn på i kapittel 3, metodologi. Otterstad og Rhedding-Jones (2011) kritiserer forskningsmetodene, særlig innenfor pedagogikk og barnehage, for å enten være kvantitative eller fenomenologiske, at man benytter seg for lite av andre metoder som åpner opp for nye forståelser. I min oppgave velger jeg likevel å bruke fenomenologi da min interesse for å forstå menneskene jeg intervjuet og få innsikt i deres erfaringer samsvarer med fenomenologiens grunntanker. Heidegger er opptatt av det enkelte menneske og frihet til å tale, i likhet med Foucault, noe som gjør at bruken av de to sammen kan belyse problemstillingen min med kompleksitet og ulike vinklinger. I kapittel 4, metodekapittelet gjør jeg rede for mine metodiske valg og drøfter etiske hensyn. I kapittel 5 presenterer jeg intervjupersonene i en prosess, slik jeg opplevde dem igjennom det intersubjektive møtet. Kapittel 6 viser utdrag fra intervjusamtalene, som jeg drøfter i lys av de teoretiske perspektivene som er presentert tidligere i oppgaven. Siste kapittel er en oppsummering av denne studien og de funnene jeg gjorde. Avslutningsvis peker jeg på videre forskning som kan være aktuell innenfor dette emnet.

2. Teoretiske perspektiver

2.1 Rådende sannheter

Som nevnt i innledninga er den teoretiske rammen for oppgaven i stor grad basert på Foucault (1926 – 1984) og hans diskurstenkning. Jeg forstår diskursbegrepet med utgangspunkt i hans bok, *diskursens orden* (1999a), hvor diskursen handler om den rådende sannhet i en gruppe eller et samfunn, og diskursen er styrende for hva man kan og bør snakke om i den aktuelle kultur eller kontekst. For eksempel vil man kunne si at sunnhetsdiskursen i Norge innebærer fem om dagen etter helsedirektoratets anbefalinger (Helsedirektoratet, 2016a). Norske barnehager skal legge til rette for, og lære barna om sunt kosthold (*Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*, 2011, s. 42) uten at det står noe om *hva* et sunt kosthold er. Er det da nærliggende å tolke det dithen at barnehagen skal forstå sunt kosthold slik helsedirektoratet mener forståelsen av et sunt kosthold bør være? Dette kan forstås i lys av makt. Hvem utøver makt, hvem styrer diskursene? Foucault sier at diskurser i alle samfunn styres av ulike prosedyrer (Foucault, 1999a, s. 9). Og hvis ingen griper inn kan diskursene komme til «det punkt hvor den kan forsvinne» (Foucault, 1999a, s. 7), noe jeg tolker som at de blir usynlige, uskrevne sannheter man følger fordi flertallet følger dem. Foucault fokuserer på å forstå hvordan diskurser skapes og opprettholdes, og hvordan man kan skape motvekt for å gjøre endringer i de rådende sannhetene. Han har delt det inn i iscenesettelsen, ytre og interne prosedyrer, og til slutt metoder for motvekt til denne diskursens orden.

Iscenesettelsen bestemmer når og hvor diskursen skal eksistere, og hvem som har tilgang til den. Den legger føringer for hva vi snakker om, hvor, når og hvordan. Foucault har definert fire former for iscenesettelse av diskurser (1999a, s. 25). i) For å delta i en diskurs må en oppfylle en del krav og kvalifikasjoner, og dermed foretar diskursen en uttynning av de talende subjekter. Ulike tema og emner er lukket, og bare enkelte personer har rett til å uttale seg om de, mens andre tema kan være mer åpne og gi mulighet for at en kan uttale seg uten like mange regler for deltakelse. ii) Slik jeg forstår hans definisjon av ritualer som iscenesettelse av diskurser handler det om aksepterte og forventede uttalelser rundt for eksempel høytider, årstider, tradisjoner og andre gjentakende aktiviteter og handlinger. Det kan være at rundt juletider kommer nestekjærlighet og giverglede mer i fokus, og man skal ha tilfredse og positive holdninger. Ved å innfri dette oppfyller en kravene som nevnt i uttynning av talende subjekter, og en får delta i diskursen. iii) Diskurssamfunn handler om hvordan en som utformer skrifter eller kommer med uttalelser settes i en særstilling hvor det som kommuniseres blir sett på som sannhet. Dette kan kobles til barnehagen, hvor en pedagogisk

leder i diskusjoner med sine assistenter om pedagogiske valg alltid har rett fordi han har pedagogisk utdannelse. iv) Doktrinene handler om tilhørighet og å tilpasse seg de eksisterende, aksepterte diskursene. For å kunne få tilhørighet i et diskurssamfunn må en ha uttalelser som er i tråd med diskursen, og på den måten få anerkjennelse som subjekt (Foucault, 1999a, s. 25). Det en person sier vil avdekke hvilken tilhørighet hun har eller har hatt, eksempelvis rase, økonomisk bakgrunn eller interessegruppe. Dermed vil både tilhørighet og utsagn være med på å avgjøre om en person får delta i diskurssamfunnet.

Foucault hevder at i dagens vestlige samfunn er de ytre utelukkelsesprosedyrene velkjente. Utelukkelsesprosedyrene styrer hvem som har retten til å delta i en diskurs, og hvem som eier makten i en diskurs. Slik jeg forstår Foucault er det ikke slik at en person *har* makt, men *praktiserer* makt. Utelukkelsesprosedyrene han beskriver er den forbudte tale, galskapens skille, og viljen til sannhet (Foucault, 1999a, s. 14). i) Den forbudte tale handler om at enkelte emner er tabubelagte, de snakker vi ikke om – bare i visse kulturer og kontekster er det akseptabelt å snakke om de. ii) I galskapens skille ligger motsetningene mellom galskap og fornuft. I den gales tale, som fører en diskurs som er ulik fra flertallets diskurser, oppfattes ofte det som blir sagt som usant eller uten betydning for andre. Men den gale kan også bli ilagt en evne til å tale det andre ikke kan og dermed bli hørt på som en sannhetens taler. De to utelukkelsesprosedyrene jeg nå har beskrevet er i et gjensidig avhengighetsforhold med viljen til sannhet. iii) I viljen til sannhet hersker den sanne diskurs, som resten underkaster seg. Det vil si at den som fører diskursen har så mye makt at det han sier ukritisk blir oppfattet som sannhet. Det kan være makt i kraft av utdannelse, posisjon i bedriften eller samfunnet, eller makt i kraft av erfaring. Fordi viljen til sannhet modifierer og begrunner den forbudte tale og galskapens skille vil viljen til sannhet bli sterkere hvis de to andre blir svakere, og motsatt. Først når den forbudte tale er igangsatt eller galskapens skille er satt, kan diskursen fortsette med en vilje til sannhet. Viljen til sannhet forsøker å modifierere og begrunne de to andre, for å på den måten selv bli sterkere (Foucault, 1999a, s. 14).

De interne prosedyrene i en diskurs kaller Foucault uttynningsprinsipper. Dette er kommentaren, forfatteren og disiplinen (1999a, s. 15). De styrer og begrenser diskursen innenfra, hvem som skal bli hørt, i hvilken grad og hvordan deres uttalelser skal vektlegges. i) Kommentaren forsøker, slik Foucault beskriver det å «(...) *endelig* utsi det som *der* ble sagt i det stille» (1999a, s. 17). Med dette forstår jeg at kommentaren har makt til å få siste ordet i en sak, ved å utpeke hva en person *egentlig* sa. På den måten kan kommentaren minke eller øke troverdigheten til diskursen. Et eksempel på dette så jeg på et tv-program, der de hadde personalmøte og en ansatt var oppgitt over at det var mye rot og ba om at alle tok i et tak og

ryddet etter seg selv. De fleste sa ikke noe, men en annen ansatt mente at dette hadde vært diskutert før og at det var nytteløst. Den første ga seg ikke, og forsøkte å si at dette ikke kunne være så vanskelig. Da reiser en tredje ansatt seg, tar en spøk om temaet, og avslutter humrende med å gjenta det den første ansatte sa. De andre ler, og de går videre til neste sak. Ordene til den første mistet all tyngde i det kommentaren tok til.

ii) Det andre uttynningsprinsippet, forfatteren, handler om bakgrunn og betydning bak en diskurs. Det forventes at forfatteren kan begrunne sine uttalelser, gjøre rede for den underliggende mening og kan knytte den til virkeligheten. Forfatteren forventes å leve etter egne uttalelser, som for å vise at den garanterer for dens sannhet. Et godt eksempel på dette er en sak fra tv2 (Fossheim, 2016) hvor representanter fra Miljøpartiet De Grønne etter å ha fått mye kritikk for å ikke leve etter det de kjemper for, bestemte seg for å unngå å ta fly til sin feriedestinasjon og heller ta toget. Dette til tross for at de brukte både mer tid og penger på å ta tog enn de ville gjort ved å ta fly. Dette illustrerer en forventning om at de skal leve etter det de kjemper for, en kobling mellom tale og handling.

iii) Videre omtaler Foucault disiplinen som det siste uttynningsprinsippet. I det inngår det vitenskapelige aspektet, hvor man ikke lengre er opptatte av det subjektive som hvem og hvorfor, men mer av det som oppfattes som de objektivt vedtatte sannhetene. Dette kan være lover, regler, definisjoner, metoder og teknikker. Men det holder ikke å summere alle sannheter om temaet, den må også oppfylle gitte kriterier og følge metoder for å objektivt kunne vedtas som sann. Foucault (1999a) bruker et eksempel fra den medisinske verden for å forklare disiplinen. For å kunne få gehør for en ny metode eller medisin må en bruke allerede godkjente metoder, modeller og begreper for å forklare det nye.

For å motvirke diskursens orden, med dens iscenesettelser, utelukkingsprinsipper og uttynningsprinsipper mener Foucault man må «problematisere vår vilje til sannhet, gjenopprette diskursens begivenhetskarakter og til slutt oppheve signifikantens herredømme.» (1999a, s. 29). For å gjøre dette deler han inn fire metodekrav for motvekt til diskursens orden. i) Det første er omveltningssprinsippet. Ofte blir for eksempel forfatteren, disiplinen og viljen til sannhet sett på som grunnleggende og skapende for diskursen. Det negative de foretar seg må påpekes, noe som igjen vil kunne føre til en avdekking og omveltning av diskursen. Når dette er gjort mener Foucault andre metoder må settes i gang. ii) Diskontinuitetsprinsippet handler om bevisstgjøring om at diskurser ikke er kontinuerlige, sammenhengende sannheter. De kan ses i sammenheng med hverandre, men er like ofte motsettede eller utelukkende overfor hverandre. iii) Spesifisitetssprinsippet sier at man ikke må forestille seg at noe har en bestemt betydning, det er diskursene som plasserer noe

innenfor bestemte kategorier. Vi kan dermed kun se diskursens effekter på noe, ikke hva det «noe» egentlig er eller betyr. iv) Det siste metodekravet er utvendighetsregelen. Diskursen må ikke bli sett på med en tanke om å finne en skjult eller «egentlig» betydning, men heller på dens ytre, altså framtoningen av diskursen.

I og med at noen har bedre tilgang til å delta i diskursene og være med på å styre hva som er akseptert å si og snakke om, kan det i dannelsen og opprettholdelsen av diskurser foreligge en del makt.

Den (makten) ligger nedfelt i relasjonene, i individenes tenkemåte og atferd. Den skyver den inn i kroppene, den smyger den inn i atferden, den gjør den til et klassifikasjons – og forståelsesprinsipp, den konstituerer den som noe som har rett til å eksistere og som uordenens naturlige orden. (Foucault & Schaanning, 1999b, s. 54).

Hvem som får denne tilgangen til diskursen kan, som jeg beskrev tidligere ha bakgrunn i diskurssamfunnet. Ledelsen kan for eksempel ha mye makt om diskurssamfunnets oppfatning er at en leder skal bli hørt i større grad enn sine ansatte. Og slik jeg forstår Foucault får denne makten innvirkning på alle individene hvor de får en gjensidig forståelse av leders maktposisjon. Ved å ta i bruk motvekten til diskursen kan man åpne opp for alles stemmer, og alle emner.

2.2 Den gode leder

Som nevnt finnes det ingen universell definisjon på ledelse, og enda mindre god ledelse. Jeg knytter god ledelse til subjektive opplevelser og hvordan den enkelte erfarer om leder er god eller ikke. I forskningsintervjuene ba jeg derfor alle intervjupersonene definere hva de mener god ledelse er. Det kom fram at alle så etter ulike egenskaper, men samtidig ønsket de at den hadde «litt av alt» og var allsidig. Gotvassli og Børhaug har videreutviklet de lederrollene Adizes mente var vanlig i de fleste organisasjoner, til fire lederroller eller lederfunksjoner de mener bør være representert i enhver barnehage for at den skal ha god ledelse (Gotvassli, 2013). De hevder at om det blir for mye av den ene kan det gå ut over den andre. Disse funksjonene er personalledelse, strategisk ledelse, pedagogisk ledelse og administrativ ledelse. i) I personalledelse inngår det arbeidet som har med mennesker å gjøre, som å motivere de ansatte, ha medarbeidersamtaler, løse konflikter og uenigheter, og drive med kompetanseutvikling. ii) Den strategiske ledelsen arbeider mer utadrettet, med markedsføring, samarbeid med foreldre, og tverrfaglig samarbeid med eksterne samarbeidspartnere og hjelpeinstanser. Børhaug og Lotsberg (2010) har forsket på barnehageledelse i endring, og stilte spørsmålsteget ved om ledere i barnehager var for innadrettet, og tok omgivelsene for lite i betraktning med tanke på samfunnet som er i utvikling og endring. De mente funn Gotvassli gjorde i 1990 viste et bilde av en innadrettet barnehageledelse, noe de ikke fant i sin egen

forskning. Børhaug og Lotsberg (2010) var kritiske til hvorvidt Gotvassli sine funn i stor grad var preget av hans teoretiske fokus, med for lite vekt på hva som ble gjort i praksis.

iii) Den tredje lederrollen eller ledelsesfunksjonen er den pedagogiske. Dette innebærer det faglige fokuset i barnehagen; planlegging og evaluering av pedagogisk arbeid, og veiledning. iv) Den siste ledelsesfunksjonen er administrasjonsledelsen, her ligger ansvar for barnehagens økonomi, ansettelse, skape gode regler og rutiner, og sikre at vaktlistene lages på en hensiktsmessig måte.

Jeg mener denne inndelingen er fornuftig, men er ikke enig i at rollene er i en symbiose der mye av én lederrolle automatisk gjør at det blir mindre av en annen. Ulike situasjoner og ulike perioder kan ha behov for ulike lederfunksjoner. Disse ulike rollene kan også deles mellom ulike personer, noe som ofte gjøres i enhetsorganiserte barnehager hvor enhetsleder er administrativ leder, og fagleder eller assisterende styrer har hovedansvar for personalledelse (Børhaug & Lotsberg, 2010). Dermed behøver ikke nødvendigvis bare en leder inneha alle lederrollene – og funksjonene.

2.2.1 Fortolkningsrammer

Bolman og Deal (2014) forstår ledelse på en måte som jeg tolker i retning av situasjonsbetinget ledelse. Med utgangspunkt i Gotvassli (2013) forstår jeg situasjonsbetinget ledelse som ledelse i samsvar og samspill med den enkelte kontekst og den enkelte medarbeider, og som tar utgangspunkt i situasjonens særpreg for å ta beslutninger. Bolman og Deal sier at en leder bør kunne ta i bruk ulike fortolkningsrammer for å få et helhetlig og nyansert blikk på organisasjonen, og dermed kunne lede på gode, hensiktsmessige måter ut i fra den enkelte ansatte, situasjon og omgivelser (2014). For å forklare hva de mener med fortolkningsrammer skriver de at «en fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng» (Bolman & Deal, 2014, s. 34). De argumenterer for at gjennom å ha erfaring fra bruk av de ulike rammene i tidligere situasjoner kan du raskt forstå den nåværende situasjonen, og dermed også raskt ta beslutninger og valg. Etter hvert vil det bli en flyt i det, slik at valg av rammer omtrent foregår ubevisst. Samtidig som jeg ser noen sammenhenger mellom situasjonsbetinget ledelse og tenkningen rundt fortolkningsrammer vil jeg også påpeke at slik jeg forstår det er fortolkningsrammer og ledelse et mer komplekst og omfattende perspektiv i forhold til situasjonsbetinget ledelse. Bolman og Deal har delt inn fire fortolkningsrammer de mener preger alle organisasjoner, som også kan brukes av leder som redskap for å forstå sin organisasjon. De fire fortolkningsrammene er: symbolsk, politisk,

strukturell og human resource.

i) Den symbolske fortolkningsrammen handler mye om organisasjonens identitet, felles verdier og språk, tradisjoner, historier og seremonier. Man uttrykker seg og understreker ting gjennom symboler som for eksempel visjoner, verdier, fortellinger, helter, humor, ritualer, tradisjoner, og seremonier. Disse symbolene blir brukt som et middel for å forstå mennesket, og på denne måten skape en kultur som gjør at arbeidet føles meningsfylt. Når arbeidet oppleves meningsfylt kan organisasjonen nå sine målsetninger. Leder har, slik jeg forstår Bolman og Deal, stor innvirkning på skaping og endring av kultur i organisasjoner (2014).

ii) Med sitt fokus på ressurser, makt, konkurranse, ulike interesser og økonomiske midler kan den politiske fortolkningsrammen til dels kan oppfattes som en kontrast til den symbolske rammen. Men samtidig er alle fortolkningsrammene komplementære, og som Bolman og Deal understreker har de symbolske og de politiske rammene tyngde i alle organisasjoner uavhengig av kultur, men avhengig av kultur vil de vil fremtre på ulike måter (2014, s. 7). Konkurransenivået er høyt, og er fremtredende i denne fortolkningsrammen. Bolman og Deal beskriver det politiske perspektivet som prosessen med å fatte beslutninger og fordele ressurser (2014, s. 215).

Som nevnt er makt en del av den politiske rammen, makt ses på som en ressurs hvor det er den som sørger for framgang og videreutvikling av organisasjonen. Foucault beskriver også makten som produktiv, og peker på at vi ikke alltid må ha en negativ innstilling til den ettersom den kan være med på å få til endringer og framgang (Foucault & Neumann, 2002). Likevel er han opptatt at den kan ha en negativ virkning dersom den misbrukes, og at vi må forstå og kjenne maktens former. Han presenterer tre maktformer han hevder er fremtredende i den vestlige kulturen. Dette er dominans, strategi og regjering. Dominansen er ofte den som naturlig har makt, og som forsøker å styre en annen til å gjøre det den ønsker. I strategien forsøker begge parter å styre hverandre. Regjering, som jeg videre vil oversette til styringsmentalitet, innebærer at menneskene i et samfunn styres til å være selvstyrende samfunnsborgere, men gjennom en tredjepart blir vi likevel styrt. Tilbake til eksempelet om dagens sunnhetsdiskurs kan man se på informasjon fra Helsedirektoratet at vi blir styrt til å tenke hva som er sunt. Helsedirektoratet skriver normativt at om man følger deres kostråd vil forekomsten av sykdommer som blant annet kreft og hjerte – og karsykdommer reduseres (Helsedirektoratet, 2016b). De viser til statistikker, og viser også utvikling av norsk kosthold over flere tiår, samtidig som de skriver at borgernes helse har forbedret seg i takt med forbedret kosthold, som innebærer mindre inntak av fett. Dette er et eksempel på hvordan vi får frihet til å velge hvilket kosthold vi skal ha, men samtidig styres gjennom normative

statistiske faktaopplysninger. I tanken om styringsmentalitet ligger tanken om at borgerne skal ha kunnskap om samfunnet, og dermed være selvstyrende. I følge Foucault er dette en farlig del av makten, fordi vi får en forestilling om at vi styrer oss selv, uten at det samsvarer med realiteten. Bolman og Deal definerer også ulike maktformer. I noen organisasjoner og grupper kan en få makt i kraft av sin posisjon, som for eksempel leder overfor sine ansatte, eller lærer overfor sine elever. Myndighet til å gi ut belønninger av ulike slag kan gjøre at personen med myndigheten får makt. I motsetning til belønning kan også myndighet til å gi straff eller utføre tvang også gi makt. Foucault skiller imidlertid mellom makt og tvang. Dersom det er mulighet til å yte motstand kaller han det makt, og er det ikke mulig å komme unna eller gi uttrykk for uenighet beskriver han det som tvang.

Informasjon og ekspertise trekkes også fram av Bolman og Deal som en kilde til makt (2014). Det kan være en person som har mye innsideinformasjon om noe, og på den måten blir en «guru» andre kommer til for hjelp til å løse utfordringer og oppgaver. Renommé er en maktform, hvor mennesker som har oppnådd mye i fortiden vil kunne få status som ekspert, og ha et godt renommé som igjen gir makt (Bolman & Deal, 2014). Noen mennesker får makt igjennom hvordan de er som personer. Disse menneskene er ofte sosialt dyktige, har gode kommunikative evner, og blir godt likt. Nettverksbygging kan også gi makt i form av at man gjennom sitt nettverk skaper allianser, og dermed kan oppnå mye i kraft av gruppa. Dette kan forstås med utgangspunkt i det Foucault sier om vilje til sannhet. At man, gjennom den forbudte tale eller galskapens skille, overtaler resten av gruppa om at man sitter med sannheten. På den måten stoler dine allierte på at det du sier er riktig. Videre sier Bolman og Deal at enkelte personer med bakgrunn i deres posisjoner og nettverk, får tilgang til å delta i beslutningstaking og diskusjoner, og dermed får makt. De som ikke får delta fordi de ikke innehar riktig posisjon eller er en del av riktig nettverk blir ikke tatt i betraktning. Igjen ser jeg klare koblinger til Foucault, denne gang iscenesettelse for tilgang til diskursen. De som ikke oppfyller de gitte krav får ikke delta i beslutningstaking og diskusjoner. Mennesker som bruker bestemte ord eller uttrykk for å påvirke og skape meninger bruker fortolkningsmakt. Ved gjennomtenkte ordvalg kan man endre andres oppfatning av det en sier, slik at de endrer den meningen de i utgangspunktet hadde.

iii) Bolman og Deal beskriver også en strukturell fortolkningsramme, hvor det dreier seg om planer, prosedyrer og regler. Riktig organisasjonsstruktur motiverer alle medlemmene til å prestere sitt beste, og omorganisering brukes gjerne for å løse utfordringer. Jeg forstår det som en vesentlig del av den strukturelle fortolkningsrammen at de ansatte må tilpasse seg organisasjonens strukturer. Måloppnåelse kommer i første rekke. De ansattes behov er

mindre vektlagt, men samtidig tas de individuelle ulikhetene hensyn til ved at de ansatte plasseres i de rollene og relasjonene der de har best forutsetninger for å nå målene i organisasjonen.

iv) Den siste fortolkningsrammen er human – resource (heretter brukes forkortelsen HR). Mennesket står i sentrum, og man er opptatt av at organisasjonen skal dekke arbeidstakernes behov (Bolman & Deal, 2014, s. 146). Trygghet, tillit og trivsel er viktige stikkord her. Organisasjonen er avhengig av menneskelige kvaliteter som kunnskap og talent, mens mennesket behøver anerkjennelse for det de gjør gjennom lønn og karrieremuligheter. Fungerer ikke dette godt nok vil det gå på bekostning av kvaliteten i organisasjonen, den ansattes arbeid – eller begge deler.

Ved å bevege seg mellom disse fire rammene kommer dybden og kompleksiteten fram i forståelsen og fortolkningen av egen organisasjon, situasjoner som oppstår, og handlinger som gjennomføres. Fortolkningsrammene er også relevante når leder skal forstå sine egne handlinger, reaksjoner og beslutninger. For å velge en fortolkningsramme, må en kunne analysere situasjonen og ulike faktorer, bruke intuisjon og kunstnerisk evne (Bolman & Deal, 2014, s. 349). De peker på å bruke erfaringer for å avgjøre valg av ramme. Om en metode har fungert tidligere kan det gi gode resultater å bruke samme fortolkningsramme denne gangen. Erfaringer kan også hjelpe deg til å avgjøre at en annen ramme er best å prøve i situasjonen du står ovenfor nå. For å velge fortolkningsramme kan en altså få hjelp fra tidligere erfaringer, men nye situasjoner krever alltid at en bruker skjønn og vurdering ut i fra det som skjer her og nå (2014, s. 353). Ved å analysere innholdet i det du står ovenfor, se på mulige utfall, og hva som er det viktigste hensynet å ta, kan en ta en rasjonell situasjonsavhengig beslutning om hvilken fortolkningsramme eller briller en skal se igjennom. Et eksempel Bolman og Deal bruker er å stille seg spørsmålet «Er den enkeltes engasjement og motivasjon vesentlig for å lykkes?». Er svaret ja, vil HR eller den symbolske rammen være gode å bruke. Er svaret nei, er den strukturelle eller den politiske rammen være hensiktsmessig å ta i bruk (2014, s. 350).

Bolman og Deal poengterer at man ikke bare skal velge ramme, men at det er en fordel å også kunne skifte ramme. En har ikke alltid valgt riktig ramme, og en ramme som ikke passer til situasjonen kan virke begrensende eller lite effektiv. Når en skifter ramme er det mulig å oppdage andre alternativer gjennom å se samme situasjon ut ifra flere innfallsvinkler, og fortolke og forstå den på ulike måter. Likevel har man ingen garanti for at utfallet eller virkningen blir endret til det bedre, da alle fortolkningsrammer har styrker og svakheter (2014, s. 374). Den strukturelle rammen kan bli så opptatt av rasjonalitet i strukturelle faktorer at den glemmer menneskelige, politiske og kulturelle variabler. Human resource – rammen

kan bli for idealistisk slik at den ikke tar i betraktning konflikter, ressursknapphet og strukturer. Den politiske rammen kan føre til forsterkning av maktkamper, konflikter og mistillit gjennom dens høye fokus på disse aspektene, og for lite fokus på diskusjoner, åpenhet og samarbeid. Svakheter ved den symbolske fortolkningsrammen kan være at mål og effektivitet blir uklare, og mer opp til enkeltmenneskets kreativitet.

Når en skifter ramme kan egen opptreden, og hvordan en blir oppfattet av andre endres. Bolman og Deal gjør rede for at man har ulike roller og opptredener i møter med ulike personer og situasjoner, for eksempel at man oppfører seg på en annen måte i møte med sine ansatte, enn når en kommer hjem til sine barn. De hevder at man, bevisst eller ubevisst, analyserer situasjoner rundt seg for å finne ut hvilken rolle en skal tre inn i (2014, s. 374). Dette forstår jeg ut i fra Heideggers perspektiv på egoet. Han mener man ikke er *ett* væren, men at man er et Væren i møte med verden. Verden er i konstant endring og utvikling, dermed er også Væren i konstant endring og utvikling (Nicolaisen, 2003). Dette kommer jeg tilbake i kapittel 3. Bolman og Deal mener at vi hele livet har byttet mellom ulike roller, og dermed også *kan* forandre vår opptreden ved å velge hvilken rolle vi ønsker å ha i ulike settinger og situasjoner.

2.2.2 Tilpasset ledelse

Gjennom å kjenne sine medarbeidere og ansatte, vite hva de har behov for, og hvordan de arbeider, kan valget mellom fortolkningsrammer og lederstiler gå mer smidig og gjøres på en passende måte. Jan Spurkeland hevder at det er to nivåer for å mestre å være leder: du må ha en positiv relasjon for å påvirke, og du må studere hvert individ for å tilpasse din ledelse (2015, s. 9). Han definerer altså ledelse som noe som er menneskeorientert. Dermed kan det kobles til HR- fortolkningsramme, hvor medarbeideren og dens behov er i fokus. Gjennom motiverte medarbeidere som yter godt fordi de blir respektert for hvem de er og sett for sin særegenhet, kan organisasjonen nå sine mål og resultater (Spurkeland, 2015, s. 11). Samtidig kritiserer han at ledelsesforskning ofte ensidig dreier seg om effektiv ledelse for å oppnå økonomisk gevinst og målbare resultater. Han mener ledelse «er like mye en investering i kulturforming, menneskeutvikling, samfunnsnytte og helse» (Spurkeland, 2015, s. 20).

Videre sier Spurkeland at ledelse handler lite om teorikunnskap, men mer om relasjoner. En leder som jobber med relasjonsledelse har medarbeideren i fokus, og hjelper individet til å realisere sine egne ideer, ønsker og mål (Spurkeland, 2015, s. 171). Man ønsker å oppnå resultater sammen som et team, og jobber for å gjøre andre gode. For å gjøre det, må man ifølge Spurkeland bygge en relasjon til sine ansatte der man blir kjent med hver og en

som personer, vite hva deres interesser er, deres kunnskaper, deres talenter og deres gode og dårlige sider. «Det er i hvert individ at svarene finnes, ikke i modeller og konstruerte teorier» (Spurkeland, 2015, s. 11). Når leder har gode relasjoner til sine ansatte kan han tilpasse sin lederstil til å passe hvert enkelt individ, med utgangspunkt i det enkelte individs tanker.

Begrepet «tilpasset ledelse» kan minne om «situasjonsbetinget ledelse», en teori Hersey og Blanchard snakket om allerede i 1969 (Hersey & Blanchard, 1993). I ettertid er det mange som har brukt det i ulike varianter, og situasjonsbetinget ledelse har dominert innenfor ledelsesteorier. I forrige kapittel gjorde jeg koblinger mellom situasjonsbetinget ledelse og fortolkningsrammene. Spurkeland kritiserer situasjonsbetinget ledelse for å være for instrumentell med kategorisering av egenskaper, som man jobber mot å leve opp til eller unngå. Dermed kan det være at variasjoner og nyanser innenfor individtenkningen ikke bli tatt hensyn til i stor nok grad. Spurkeland ønsker å se hele individet, alle sider ved mennesket, og det unike i hvert menneske. Han har laget en liste over tolv perspektiver leder bør kunne ta i bruk for å bli kjent med individet og kunne bruke en tilpasset, individualisert lederstil.

Til å begynne med beskriver Spurkeland viktigheten av å kartlegge medarbeideren, for å kunne gi god, tilpasset ledelse. Jo mer en vet om den andre, jo bedre kan en tilpasse seg dens behov og forståelser. I dette *studiet av det unike individet* får medarbeideren selv fortelle og gjøre rede for hva han behøver fra sin leder for å trives og å kunne gjøre en god jobb. For at medarbeideren skal ønske å dele, må han føle at leder viser genuin interesse i dens liv, opplevelser og erfaringer. Spurkeland poengterer at det ikke holder å bare være interessert i mennesket som medarbeider eller ansatt, men hele mennesket. Disse sidene er blant annet hva personen gjør på fritiden, familieforhold, bakgrunn, og ønsker for framtiden. Han presenterer dette som 24-timersmennesket, som inneholder fem f- områder: i) fagmennesket, ii) familiemennesket, iii) fritidsmennesket, iv) fortidsmennesket og v) framtidsmennesket. «De fem f- områdene i et menneske utgjør hovedkomponentene i alle menneskers sammensatte og fargerike livssituasjon.» (Spurkeland, 2015, s. 28). For å bli kjent med alle disse delene av mennesket må man samtale og analysere disse områdene sammen med medarbeideren selv, noe som må gjøres jevnlig da områdene, og menneskene, er i stadig endring og utvikling.

Dialogkoden handler om kvalitet i samtaler mellom leder og medarbeider.

Dialogkoden innebærer at menneskene som deltar i dialogen endrer eller tilpasser sine dialogmønstre til hverandre, slik at de kan oppnå en felles dialogkode hvor alle trives i dialogen og finner den behagelig. Uten denne dialogkoden mener Spurkeland det ikke er mulig å bli kjent med individet. Han mener at de som er gode på denne tilpasningen i dialogen har god relasjonell musikalitet hvor de bruker hvert møte til å lære om det andre mennesket.

De som ikke er gode på tilpasning, og ikke lytter på en god måte kan beskrives som relasjonelt rigide. Dialoger der en eller begge er relasjonelt rigide kan føre til at man føler seg overkjørt, og ikke som likeverdige samtalepartnere. Er dialogpartnerne derimot gode på relasjonell musikalitet åpner det for gode samtaler der man kan oppnå åpenhet og nærhet til hverandre. For å jobbe med dialogkoden peker Spurkeland på ulike analysemetoder av samtalemønster mellom to parter, blant annet har han valgt å gi nytt navn til den kjente medarbeidersamtalen. Han kaller det relasjon – og – resultat – samtalen, som inneholder 12 punkter med inngående spørsmål. I denne samtalen blir leder og medarbeider bedre kjent gjennom å samtale om 24-timersmennesket. De samtaler om arbeidsoppgaver, fremtidsmål og utvikling, motivasjonsfaktorer, og avklarer medarbeiderens behov og ønsker fra leder.

Spurkeland påstår at alle mennesker har *grunnleggende behov for ledelse* (2015). Gjennom å utrede det andre menneskets signaturstyrker kan leder bygge en kultur preget av psykisk styrke. Signaturstyrkene slik de er utviklet av Seligman (2007), er genetiske styrker og talenter han mener alle mennesker i større eller mindre grad innehar og som viser deres egenart. Disse signaturstyrkene må vies positiv oppmerksomhet og verdsettes i likhet med, og kanskje i større grad enn faglig og teoretisk kunnskap. Seligman deler signaturstyrkene inn i ulike områder og kategorier de er innenfor. Blant annet i) visdom og kunnskap, hvor man ser etter nysgjerrighet, kunnskapsbegjær, dømmekraft, ii) mot, hvor man ser etter tapperhet og integritet, iii) rettferdighet, hvor lederegenskaper og samfunnsengasjement verdsettes (2007). For å finne hvert individs signaturstyrker presenterer Spurkeland utvikling av et signaturbilde, hvor kolleger uttrykker hverandres signaturstyrker. Deretter deler leder sine oppfatninger av hver enkelt medarbeider sine signaturstyrker. Personen mottar så tilbakemeldinger på styrker fra familie og venner. Til slutt tar medarbeideren selv stilling til egne signaturstyrker, med utgangspunkt i tilbakemeldinger fra menneskene i vedkommende sine omgivelser. Fordelene ved denne prosessen kan være at personen utviser sine styrker oftere, blir bevisst egne styrker og kan utvikle de mer. Personer i omgivelsene, særlig leder, blir bevisst menneskets styrker og legger mer til rette for at den enkelte får brukt sine styrker. Man kan også se utvikling i arbeidet vedkommende gjør, og trivsel og motivasjon kan øke.

Relasjonskvalitet er ifølge Spurkeland nødvendig for å oppnå god, tilpasset ledelse. Det henger tett sammen med relasjonsledelse, som jeg redegjorde kort for tidligere i denne oppgaven. Relasjonskvalitet kan oppnås når både leder og medarbeider kan ta i bruk relasjonskompetanse. I relasjonskompetanse er det viktigste for å skape og fastholde gode relasjoner i) menneskeinteresse, ii) tillit og iii) emosjonell modenhet. Dette er også de delene av relasjonskompetanse som er mest krevende (Spurkeland, 2013, s. 206). De andre

relasjonskompetansene er dialogferdigheter med tanke på individ, dialogferdigheter når det gjelder grupper, tilbakemeldinger, relasjonsbygging, synlighet, utvikling og motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, humor, prestasjonshjelp, og resultatorientering (Spurkeland, 2015, s. 74). Når relasjoner er etablert hevder Spurkeland at man kan oppnå positiv eller negativ relasjonskvalitet. Jeg stiller spørsmålsteget ved å framstille relasjonskvalitet i en dikotomi, hvor den blir enten positiv eller negativ. Kan sannheten forenkles på en slik måte? Spurkeland presenterer de positive kvalitetene som kjærlighetsrelasjoner, vennskapsrelasjoner, vennlighetsrelasjoner og respektrelasjoner, hvor han mener vennlighetsrelasjoner er den relasjonen leder bør søke å oppnå med sine medarbeidere. Vennlighetsrelasjonen innebærer at menneskene har funnet en felles dialogkode, og i tillegg har et emosjonelt forhold hvor de har et personlig engasjement i hverandre. De negative relasjonskvalitetene kan være at man oppnår det som for begge parter oppleves som en slitsom relasjon, krevende relasjon eller hatrelasjon. Når relasjonen er på dette stadiet mener Spurkeland tilpasset ledelse er uoppnåelig uten en oppbygging og rekonstruering av relasjonen. De negative relasjonskvalitetene kan forstås som ulike grader av konflikt, som igjen kan komme til det Spurkeland beskriver som helsefarlige relasjoner, som preges av makt, manipulering, og undertrykkelse (2015, s. 77). Her tenker jeg «det etiske credo» er aktuelt. Det etiske credo omhandler etisk bevissthet rundt det ansvaret man besitter i kraft av sin rolle som leder, man skal opptre på en slik måte at man ikke skader de man leder (Spurkeland, 2013, s. 17). Leder påvirker i stor grad sine medarbeidere, og tar med det ansvar for menneskets trivsel og utvikling. Når en helsefarlig relasjon oppstår tenker jeg derfor leder har hovedansvar for å løse opp i dette, og søke hjelp fra utenforstående som kan megle eller hjelpe dem til å ta i bruk andre fortolkningsrammer.

For at medarbeider skal oppnå god relasjonskvalitet, og kunne kjenne på en følelse av å bli akseptert og betydningsfull, må leder ha et positivt mentalt bilde av den enkelte medarbeider, som *det sympatiske menneske*. Alle mennesker har sympatiske og usympatiske sider. Hvordan disse sidene blir oppfattet avhenger av det andre menneskets verdier og preferanser. For eksempel kan en leder oppleve det som positivt at medarbeideren holder seg utenfor konflikter, mens en annen leder opplever konfliktskyheten som noe negativt. Hvordan medarbeider oppfattes av sin leder vil ha betydning for hvordan medarbeideren selv oppfatter seg selv. Derfor er det nødvendig som leder å lære seg å sortere de sympatiske og usympatiske observasjonene, og velge ut hva som er viktig for å kunne velge å fokusere på de sympatiske sidene. Dette er de forpliktet til, for å få det beste ut av hvert individ (Spurkeland, 2015, s. 87). Jeg ville brukt begrepet *forpliktet* med forsiktighet, for hvem forplikter lederen til dette?

Jeg forstår det som moralsk og etisk riktig at leder velger et fokus som har til hensikt å gjøre medarbeideren god, men på hvilken måte kan leder forpliktes dette, og hvem skal undersøke at dette blir gjort?

Ledelse handler, ifølge Spurkeland, om å drive med *tilpasset læring* for de ulike individene i organisasjonen (2015). I forbindelse med samfunnets utvikling må organisasjoner, deriblant barnehager, også være i utvikling og stadig endring. For at hver medarbeider skal ha denne lærings – og endringskompetansen er leders rolle svært betydningsfull. Hvordan leder undersøker hvert individ for å bli kjent med deres bakgrunn, tidligere kompetanser, læringsstil, og behov for utfordringer med utgangspunkt i deres ferdigheter. Spurkeland presenterer seks læringsstiler. i) Analytiske innlærere lærer skriftlig, gjennom å lese bøker, og lagrer informasjonen i hukommelsen til det er bruk for den. ii) Holistiske innlærere har, slik jeg forstår det, behov for å se sammenheng mellom teori og praksis for å lære og huske det den læres. iii) Auditive innlærere lærer gjennom hørselssansen, så for eksempel ord, tale og musikk vil være gode innlæringsmetoder. iv) Visuelle innlærere lærer gjennom å se. Lesing, bilder, video er det som får de til å huske best og lære mest. v) Kinestetiske innlærere har en kroppslig tilnærming til læring, hvor berøring, bevegelser og aktiviteter er måten disse menneskene lærer best på. vi) Taktile innlærere lærer best gjennom å bruke fingrene til å ta på, tegne, forme, trykke på teknologiske produkter. Spurkeland poengterer at mennesker ofte har en eller to preferanser for innlæring der vi lærer raskest og best, men at vi ikke er begrenset til bare disse. Ved å ha kunnskap om disse innlæringsmetodene, og hvordan hver enkelt medarbeider lærer best kan leder legge til rette for læring og utvikling på en god måte. Spurkeland trekker frem flytsonemodellen som et godt analytisk verktøy for å forstå medarbeideren, hvor man gir utfordringer tilpasset den enkeltes ferdigheter slik at de befinner seg i en sone hvor de kan lære og utvikle seg, og samtidig føle mestring. Csikzentmihalyi var den som utviklet flytsonemodellen (Andreassen & Wadel, 1989). Jeg forstår modellen som at for enkle arbeidsoppgaver eller for lite utfordringer kan gi kjedsomhet og frustrasjoner. På den andre siden kan for høy vanskelighetsgrad eller for store utfordringer føre til angst og bekymringer. Et sted midt imellom, en balanse, er det som er ideelt for å føle mestring og motivasjon for arbeidet.

En del av tilpasset ledelse er kjernerolletenkning, som dreier seg om meningsfylt arbeid, hvor en blir tildelt *kjernerolleoppgaver*. Spurkeland definerer det som oppgaver som gir energi (2015, s. 128). Ved å få arbeidsoppgavene tilpasset egne interesser kan medarbeideren bli mer effektiv, trives bedre, og en virkning kan være at sykefraværet reduseres. Under den forutsetning at det er balanse mellom menneskets ferdigheter, hva

medarbeider ønsker å gjøre, og hva leder ønsker at han skal gjøre ut i fra organisasjonens mål. Blir det ubalanse her, kan det være at medarbeider utfører en slags overflaterolle hvor han gjør det som forventes, uten at det nødvendigvis samsvarer med egne interesser og ønsker for arbeidet. Leder må her forsøke å møte medarbeideren på dens behov, og tilpasse arbeidet til den enkelte. Dersom det likevel er lite samsvar mellom medarbeider og arbeidsoppgaver kan neste steg være for leder å veilede medarbeider til å finne seg en annen jobb, som samsvarer med dens behov og interesser.

Et moment i kjernerolletenkningen er drivkraft. Leders evne til å *motivere* medarbeideren kan være med på å øke drivkraften for arbeidet. Vi styres både av indre og ytre motivasjonsfaktorer, og ved å analysere disse kan man jobbe for et motivasjonsløft (Spurkeland, 2015). Spurkeland presiserer at å øke motivasjon er blant hovedmålet med tilpasset ledelse. Når en opplever å bli sett som hele seg og møtes med aksept vil motivasjon og drivkraft for arbeidet øke.

«Når medarbeidernes motivasjon og innsats uteblir, må en leder starte med seg selv og sin påvirkning» (Spurkeland, 2015, s. 156). Gjennom en *reforhandling* av egen ledelse kan leder klare å motivere og påvirke sine ansatte, i et individualistisk perspektiv. Det vil si at leder må vurdere sin relasjon til hver enkelt, og hvilke endringer og tiltak som må iverksettes for å lede det andre mennesket best mulig. Spurkeland presenterer tre prosesser for reforhandling: selvstyrt, dialogbasert og styrt reforhandling. i) I den selvstyrte reforhandlingen er det leder selv som både setter i gang og utfører reforhandlingen ut i fra egne synspunkter på behov for endring, og hva som bør endres. Det som kan være utfordrende ved dette er blant annet lite selvinnsikt eller lite informasjon, ettersom en kun kommuniserer med seg selv om endringstiltak. Igjen kan dette føre til få resultater av reforhandlingen. ii) Den dialogbaserte reforhandlingen er også initiert av leder, men nå er det i dialog med medarbeiderne og andre som møter leder i sitt arbeid. På den måten kan leder få gode innspill og tilbakemeldinger både i forkant og underveis i reforhandlinga. Jeg skriver *kan* for å presisere at det forutsetter evne til å bli evaluert, åpenhet og mot til å ta til seg kritiske synspunkter. iii) Styrt reforhandling går ut på at en tredjepart avgjør behovet for reforhandling hos lederen. Leder selv har liten kontroll på prosessen, og må innfinne seg med å bli evaluert. Spurkeland hevder likevel at de som gjennomfører reforhandlingen til tross for at de kanskje føler seg tvunget inn i dette, kan oppleve å bli fornøyd med utfallet (2015, s. 169).

Tilpasset selvledelse tar utgangspunkt i individets forutsetninger for å gi dem frihet til å lede seg selv i sitt arbeid. For å gi denne friheten er det nødvendig at leder kjenner sin medarbeider og dens behov godt. For å beskrive tilpasset ledelse bruker Spurkeland sitatet

«Gi en mann en fisk, og han vil bli mett den dagen. Lær en mann å fiske, og han vil bli mett resten av livet» (2015, s. 171). Gjennom at leder gir medarbeider verktøyene han har behov for har han gode betingelser for å bli inspirert, skape, kunne jobbe selvstendig og gjøre sitt beste i arbeidet.

Individet og flokken handler om samspillet og avhengigheten individet har til resten av gruppen (Spurkeland, 2015). I en organisasjon vil man derfor lede den ansatte i personalgruppa. Man må se individet, i et gruppeperspektiv. Da vil kultur, normer og regler i barnehagen være vesentlig for hvordan individet handler og opptrer. Disse påvirkningsfaktorene hevder Spurkeland man ikke kan løsrive seg helt fra (2015, s. 180). Foucault beskriver dette forholdet mellom den ene og de mange i et politisk perspektiv (Foucault & Neumann, 2012, s. 87). Slik jeg forstår det er han opptatt av at det er en gjensidig påvirkning mellom individet og samfunnet. Han belyser hvordan borgerne formes av samfunnet og dets normer, samtidig som samfunnet er ute etter å forme «gode» borgere gjennom at de selvstendig følger normer og regler. Dette sett i lys av barnehagen som samfunn kan man se at medarbeideren, «den ene» blir påvirket av barnehagens normer og regler, og også gjennom disse normene og reglene blir påvirket til å være en god arbeidstaker og kollega. For å lede individet slik at hele personalgruppa fungerer sammen presenterer Spurkeland «kulturkrakken», som inneholder tre bein som må være under setet for å holde krakken oppe. Disse tre beinene symboliserer i) verdier, ii) visjon og iii) ledelsesfilosofi, tre kategorier som kan være med på å skape en felles retning eller plattform for hele barnehagen og alle menneskene i den. Kommer man til en enighet rundt disse mener Spurkeland lederen kan unngå unødvendige diskusjoner og uenighet underveis i arbeidshverdagen. Med grunnlag i denne forståelsen av individets avhengighet til gruppen, tenker jeg Arbeidsmiljølovens § 4-3 om psykososialt arbeidsmiljø er relevant. Her står det blant annet at arbeidet skal så godt det lar seg gjøre gi mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten. Det står også at «arbeidstakerens integritet og verdighet skal ivaretas» (Arbeids- og sosialdepartementet, 2005). I følge Levin og Rolfsen (2004) var Thorsrud og Emery sine psykologiske jobbkraav fra 1970 utgangspunkt for paragrafen om psykososialt arbeid i den første arbeidsmiljøloven som ble vedtatt i 1977. Disse psykologiske jobbkraavene vedrører viktigheten meningsfullt innhold og variasjon i arbeidet, selvstendighet, å lære, og å se arbeidet i sammenheng med omverdenen.

Å ivareta *etiske* hensyn er ifølge Spurkeland det viktigste i en leders arbeid. Som leder for andre mennesker har en blant annet ansvar for deres trivsel, helse, og utvikling. I ledelse ligger altså mye makt. Ved å være bevisst dette ansvaret og denne makten kan en opptre

varsomt for å håndtere menneskene i organisasjonen på gode måter. Og følgelig unngå å skade medarbeiderne på noen måter, som det tidligere nevnte etiske credo poengterer (Spurkeland, 2015). Til hjelp for å ivareta de etiske hensyn kan man bruke «moralradaren» (Spurkeland, 2015, s. 201). Hensikten med den er å kunne vurdere en sak man opplever som vanskelig ut i fra både det emosjonelle og det intellektuelle eller analytiske. Hva som blir riktig eller feil tilnærming kan reflekteres over ved hjelp av disse moralske handlingsalternativene. Den emosjonelle håndteringen innebærer å reflektere over egne og andres følelser omkring temaet, kjenne på hvilken samvittighet man vil ha i etterkant av å velge den ene eller den andre veien. Man tar også hensyn til alle parter reaksjoner, hvem vil dette berøre og hvilket utfall kan det få? Den intellektuelle/ analytiske håndteringen består av mer logiske refleksjoner. Refleksjonene dreier seg om dette valget blir gjort på en slik måte at man kan være helt åpen om det i offentligheten, og om man er nøytrale nok til at man ville tatt samme avgjørelse i en lignende sak. Man sjekker også hva lovverket sier om emnet. Gjennom denne moralradaren kan man veie hensyn opp mot hverandre, og konkludere med hvilken håndtering som blir den beste (Spurkeland, 2015, s. 205).

Disse tolv perspektivene utgjør grunntanken i tilpasset ledelse. Slik jeg forstår det handler tilpasset ledelse i stor grad om å bli kjent og skape en relasjon til hvert individ i organisasjonen for å kunne gi dem det de behøver, og på den måten oppnå mål sammen med leder og organisasjon. Hvert individ skal møtes med ulik ledelse ut i fra deres behov og sin unike relasjon til leder. Dette er viktige punkter, men jeg stiller meg kritisk til måten Spurkeland presenterer det med et oppskriftsmessig preg. I lys av mitt fokus på Foucault som kilde blir dette en triviell framstilling av et komplekst og sammensatt emne. Jeg stiller også spørsmålsteget ved at Spurkeland selv kritiserer standardisert ledelse og metodetenkning, og samtidig lager metoder og instrumentelle oppskrifter for hvordan drive tilpasset ledelse. Til tross for mine kritiske synspunkter velger jeg å bruke tilpasset ledelse som et teoretisk perspektiv for oppgaven, da jeg er enig i det jeg forstår av Spurkeland som grunntanken: å se hele mennesket. Jeg bruker tilpasset ledelse med bevissthet og forsiktighet omkring den instrumentelle og oppskriftsmessige fremstillingen Spurkeland har valgt. Mitt fokus og min oppmerksomhet er rettet mot de delene av tilpasset ledelse som omhandler å se, forstå og kjenne det andre mennesket for å kunne lede på en god måte, ut i fra hvert individ med deres ønsker og behov.

3. Metodologi

Fenomenologi er i denne oppgaven brukt både som et overordnet metodologisk perspektiv, og

som metode. Innenfor fenomenologien er det ulike retninger. Ulike filosofer har ulike meninger om hva fenomenologi er. Spiegelberg sier det slik: «(...), there are as many styles of phenomenology as there are phenomenologists» (Dowling, 2007, s. 131). Husserl, som gjorde fenomenologi om til et eget fagfelt og en metode, var innenfor det som kalles en transcendent fenomenologisk tradisjon (Dalen, 2011, s. 18). I følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 44) videreutviklet Heidegger Husserls fenomenologi innenfor et eksistensielt perspektiv. Videre nevner de blant annet Sartre og Merleau - Ponty som tok fenomenologien i en eksistensialistisk og dialektisk retning. I tillegg blir Gadamer, Levinas, Arendt og Derrida, og de nyere Giorgi, Silverman og van Manen ofte knyttet til fenomenologiske perspektiver (Dowling, 2007, s. 134). Til tross for alle de ulike perspektivene og retningene finnes det noen fenomenologiske fellestrekk. Disse fellestrekkene er ifølge Orbe og Harris (2008) blant annet at de avviser konseptet om objektiv forskning, som tror at det å analysere daglige erfaringer og dagligdags språk vil kunne gi innsikt og svar – i motsetning til den tradisjonelle naturvitenskapelige evidensbaserte forskningen. Andre fellestrekk er at man i fenomenologien mener at mennesket bør utforskes, og man er opptatt av å oppdage nye ting foran å finne bevis for en hypotese. Samtidig har fenomenologien vært gjenstand for mye kritikk som har dreid seg om blant annet at den har en individualistisk tilnærming, der man beskriver det som er allerede er gitt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51). Dette har det vært uenigheter om lenge. Fenomenologer og mange kvalitative forskere vil si at fenomenologien har vært av stor betydning i utviklingen av kvalitativ forskning.

I denne oppgaven vil jeg støtte meg til Martin Heidegger (1889 – 1976) og hans eksistensielle fenomenologiske perspektiv. Han beskriver at hovedtrekkene i hans filosofi omhandler å ikke se på vesener, men på vesenets væren (Heidegger & Hofstadter, 1988). Med dette forstår jeg at han ikke er interessert i å beskrive mennesker som de fremstår ved første øyekast, for eksempel at en ser noen smile og dermed antar at de er glade. Han ønsker å finne ut *hvorfor* personen smiler, gjennom å sette seg inn i og forstå personen. Som nevnt videreutviklet Heidegger Husserl sin fenomenologi. I følge Nicolaisen er det ved den transcendentale reduksjonen Husserl og Heidegger, som i utgangspunktet hadde et ganske likt fenomenologisk standpunkt, blir uenige (2003, s. 88). Skillet blir åpenbart ved den transcendentales endelige reduksjon. Husserl mente hensikten med fenomenologi var å studere ting som de fremstår, uten å se de i sammenheng med den kulturelle konteksten. «In order to hold subjective perspectives and theoretical constructs in abeyance and facilitate the essence of the phenomena to emerge, Husserl devised phenomenological reduction» (Dowling, 2007, s. 132). Dette kan også beskrives med å sette konteksten i parentes (epoche).

Heidegger mener at Husserl går i samme felle som Descartes med å stoppe for tidlig i sin reduksjon. Der hvor Descartes stoppet ved «Cogito ergo sum», som jeg på norsk oversetter til «jeg tenker, altså er jeg», stopper Husserl ved det transcendentale egoet. Heidegger mener at man ikke har *ett* transcendentalt ego da dette også bare er en epoche i reduksjonen og ikke et endelig ståsted. Han beskriver det som en «tingliggjøring» av alt mennesker teoretiserer rundt. Heidegger sier at vi har gjort dette siden Platons tid. Heidegger plasser seg blant de pre-Sokratiske filosofene, deriblant Heraclitus, som mener at verden ikke er en ting, men en prosess. Det transcendentale egoet må behandles som en epoche for å komme videre, dypt inn i fenomenet og da til slutt ende i *Dasein*. *Dasein* kan beskrives som ens egen opplevelse av å eksistere som menneske (Nicolaisen, 2003, s. 128). *Dasein* er ikke noe konstant, men noe som oppstår i øyeblikket og som vil være påvirket av den prosessen en har vært i og er i. Platons utsagn kan her være beskrivende: en ikke kan stå i den samme elva to ganger (Sedley, 2003).

Denne prosessen påvirkes også av *Mitsein*. *Dasein* inneholder alltid *mitsein* – (Nicolaisen, 2003, s. 293). Jeg forstår det som effekten av *Mitdasein*, altså det intersubjektive mellom flere *dasein*. Med andre ord kan vi beskrive *mitsein* som samvære - vi eksisterer sammen med andre. Vi eksisterer ikke bare for oss selv, vårt *dasein* består også av hvordan vi blir påvirket i møtet med andre *dasein*. Noe av bakgrunnen for at jeg velger å bruke Heideggers fenomenologi og Foucault handler om deres fokus på å se subjekter som dets hele jeg, ikke som en ansatt eller som et tall i sykefraværstatistikken – en «ting» hvis vi snakker i Heideggerianske terminologi. De har også en noenlunde lik forståelse av subjektet. Begge er opptatt av subjektskaping, og hvordan det foregår i det intersubjektive. Foucault er nok mer samfunnsrettet. Dette gir meg en interessant vinkling for denne oppgaven, og jeg mener hans perspektiv på diskursskaping i det intersubjektive er relevant for en organisasjon vel så mye som for hele samfunnet.

Der Husserl mener verden kan deles inn i kategorier, mener Heidegger at «det finnes ingen kategorier, kun mulige væremåter» (Nicolaisen, 2003, s. 85). Fenomenet må forstås ut fra sitt *dasein* – og dermed også *mitsein* - og den kontekst det befinner seg i, i motsetning til Husserl som hadde en mer deskriptiv tilnærming til fenomenene. Der Husserl mener man finner mening ved å utelukke resten av verden og det som er lite relevant for fenomenet i seg selv, mener Heidegger at det er nettopp fenomenet *i* verden som er relevant og som er meningsskapende (Nicolaisen, 2003), og at det ikke holder å beskrive fenomenet uten å også prøve å forstå det (Dowling, 2007). Dette er relevant for meg under analyseprosessen av mitt datamateriale, og også for hvordan jeg velger å framstille datamaterialet. Til å begynne med var planen min å kode og kategorisere transkripsjonene, for dermed å presentere ulike utsagn,

uten å se nærmere på personen bak utsagnet. Dette for å kunne ta i betraktning det som ble sagt, og for å bevare anonymiteten til intervjupersonene. Men jeg innså raskt at dette ikke var i samsvar med Heideggers eksistensielle fenomenologiske syn. Han var opptatt av at mennesker alltid er i en prosess (Nicolaisen, 2003). Mennesket i prosessen, og menneskets dasein tolker jeg slik at alle mennesker har en fortid, en nåtid og en framtid, og dette er viktig for forståelsen av det intersubjektive som skapes i møtet mellom forsker og intervjuperson. På bakgrunn av dette bestemte jeg meg for at jeg ønsket å presentere hver intervjuperson i den prosessen de er i, for å gi et så tilnærmet klart og tydelig bilde av personen som jeg fikk gjennom intervjuet.

I denne oppgaven ønsker jeg å støtte meg til Heideggers fenomenologi, og tar ikke med hans hermeneutikk. Slik jeg ser det vil det hermeneutiske være motstridende til Foucault i og med at Heideggers hermeneutikk fokuserer på meningen bak det som blir sagt, mens Foucault mener at man skal ta utgangspunkt i ordene som blir sagt uten å anta at det lå et annet budskap bak (1999a). Heidegger sier også at språket er det viktigste konseptet for det intersubjektive mellom flere dasein (Heidegger & Holm - Hansen, 2007). Gjennom språk påvirker vi hverandre og hverandres forståelse av Væren. Han snakker også om tale som viktig for menneskets kommunikasjon. Han mener da ikke tale i tradisjonell, språklig betydning, men mer som å tolke det som blir sagt ut i fra den tiden, kulturen og samfunnet det blir sagt i (Nicolaisen, 2003, s. 258). Det kan diskuteres hvorvidt dette blir å fokusere på meningen bak det som blir sagt, som jeg jo skriver jeg vil unngå. Her vil jeg argumentere for at det handler mer om hvordan dasein forstår noe ut i fra sin egen og den andres prosess. For å forstå disse prosessene må tid, kultur og samfunn tas i betraktning.

4. Metodisk tilnærming

Formålet med min forskning er å finne ut av hvilken betydning de ansatte i barnehager erfarer at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen. Dermed er det hensiktsmessig å ha en kvalitativ, fenomenologisk tilnærming, hvor jeg gjennom forskningsintervju får innsikt i og forståelse for menneskenes opplevelser, tanker, meninger, følelser og synspunkter. Kvalitative studier handler om å gå i dybden på fenomener, og man bruker ofte et relativt lite utvalg der man får rike, tykke beskrivelser. Videre i dette kapitlet vil jeg gjøre rede for vitenskapsteoretiske valg, forskerrollen, studiets design, og forskningsetiske perspektiver.

4.1 Fenomenologi

Hovedfokuset under datainnsamlingen til dette studiet har vært på intervjupersonenes

erfaringer og opplevelser av egne liv. Arbeidshverdagen, trivsel, og motivasjon har vært sentralt. Grunnen til at jeg velger å omtale dem som intervjupersoner er at jeg intervjuet mennesker, og i fenomenologien tar man utgangspunkt i at det er der, fra mennesket, de rette svarene kommer fra (Heidegger & Holm - Hansen, 2007). Ved å omtale menneskene som informanter eller intervjuobjekt ville jeg kommunisert et syn på personene som objekter foran subjekter. I et fenomenologisk vitenskapssyn er det ifølge Neumann og Neumann (2012, s. 53) en grunntanke at vi ser verden på ulike måter og dermed forstår og beskriver den på ulike måter. Jeg har bevisst unngått å stille spørsmål om hvordan ting *er*, og heller spurt hvordan intervjupersonene *tror* noe er, eller hvordan de opplever ulike aspekter ved sin hverdag. Dette for å få tak i menneskenes subjektive tanker og erfaringer, fremfor at de skal forsøke å fortelle om det som er riktig eller sant på vegne av sin organisasjon eller sitt yrke. Foucault argumenterer for at den eneste sannheten som eksisterer er summen av alle de subjektive meningene som finnes om fenomenet (Foucault, 1999a). Med utgangspunkt i dette tenker jeg at summen av de seks intervjuene jeg har hatt i forbindelse med denne oppgaven gir meg disse seks individenes «sannheter», ikke en generell, objektiv sannhet om sammenhengen mellom ledelse og sykefravær. En av intervjupersonene ytret en usikkerhet angående om det hun sa var riktig, og hun tok opp at hun var usikker på om hun og hennes kolleger ga meg lik informasjon. I et fenomenologisk perspektiv er ikke dette av betydning for meg. Målet var ikke å sammenligne intervjupersonene og uttalelsene deres, men å få innsikt i, og forståelse for individenes liv og opplevelser av egen arbeidshverdag. Hvis vi trekker tråder til Foucaults diskursperspektiv kan vi tolke dette i lys av utelukkelsesprosedyrer. Ingen skal utelukkes – alle stemmer skal bli hørt – uavhengig av hva de sier, har sagt tidligere, og uavhengig av hvilken diskurs som råder om det aktuelle emnet.

4.2 Forskerrollen og forforståelse

I følge Dowling kan Heidegger sies å være innenfor et ontologisk perspektiv, hvor en grunntanke er at det ikke finnes én virkelighet eller én sannhet, virkelighet og sannhet konstrueres i møtet mellom forsker og deltaker (Dowling, 2007, s. 133). At Heidegger er innenfor ontologien er omdiskutert, og han selv mener han ikke er innenfor et slikt perspektiv. Likevel kan hans «mitdasein» kobles til ontologien, og han er enig i at virkeligheten konstrueres i møtet mellom subjekter. På denne måten kan Heidegger kobles til intersubjektivitet. Hans «mitsein» som er en effekt av «mitdasein» gir det påfølgende svaret til det intersubjektive (Nicolaisen, 2003). Intersubjektivitet er et møte mellom subjekter, og i dette møtet påvirker disse subjektene hverandre. Her kan de komme fram til en felles sannhet,

eller en rådende sannhet som diskursbegrepet til Foucault beskriver. Subjekter oppfatter verden ulikt, og kan ifølge Neumann og Neumann da forhandle om hva de har sett for å bli enige om et felles ståsted (2012, s. 53). Jeg forstår Foucaults tenkning om prosedyrer for å styre diskurser er relevante her. Hvordan, og om, vi åpner opp for alle subjektene stemmer er styrende for hvordan diskursen blir. I intervjusituasjonen, det intersubjektive møtet, vil forsker og intervjuperson påvirke hverandre og samtalen, og dermed også hvilket datamateriale en sitter igjen med i etterkant. Analysene og framstillingen av datamaterialet vil også være sterkt påvirket av forsker. Å være bevisst hvordan du som forsker påvirker situasjonen kalles refleksivitet (Nilssen, 2012, s. 139). Nilssen trekker fram at dette er særlig viktig for kvaliteten i kvalitative studier (2012), men jeg mener det er vel så viktig i kvantitative studier. Jeg er enig med henne i at i kvalitativ forskning møtes ofte forsker og deltaker, og at man da påvirker med hele seg gjennom denne interaksjonen. Likevel mener jeg forsker vil påvirke forskningen mye gjennom blant annet valg av tema, valg av metode, valg av eventuelle spørsmål, framstilling, og utvalg – innenfor både kvalitative og kvantitative studier. Ved å være refleksiv gjennom hele studien og alle prosessene vil en arbeide aktivt med egen påvirkning, og ha mulighet for å redusere den. I følge Leming (I: Nilssen, 2012, s. 31) er det tre kategorier for refleksivitet. i) Den første formen handler om å reflektere over hvordan din tilstedeværelse som forsker påvirker situasjonen og intervjupersonen, og hvordan du også blir påvirket av situasjonen og intervjupersonen. Dialogen og informasjonen som kommer fram av dette intervjuet er et resultat av denne gjensidige påvirkningen. Neumann og Neumann (2012) er opptatt av situering i forskersituasjonen. I følge dem handler situering om å plassere, og i samfunnsvitenskapen om plassering av seg selv på tre måter (Neumann & Neumann, 2012, s. 17), disse måtene ser jeg i sammenheng med Lemings kategorier for refleksivitet. Feltsituering handler om at hvordan forsker opplever deltakerne, og oppleves av deltakerne får følger for hvilken informasjon deltakerne gir og hvordan de gir den.

ii) Den andre kategorien for refleksivitet handler om at relasjonen mellom forsker og intervjuperson er av betydning. Forsker må være bevisst på å skape en trygg atmosfære, og bygge en god og trygg relasjon med intervjupersonene. Dette kan være tidkrevende. Og det kan bli et dilemma når det kommer til balansegang mellom nærhet og distanse til feltet. Blir en for «lokal» og nær kan en miste forskersynet, og blir en for stor del av miljøet kan det bli utfordrende å vurdere datamaterialet med forskerblick (Gudmundsdottir, 2011). Samtidig sier Gudmundsdottir at det å være en del av kulturen er nødvendig for å få innsideinformasjon og dybdebeskrivelser, som igjen gjør at leser kan forstå og sette seg inn kulturen så langt det lar seg gjøre (Gudmundsdottir, 2011, s. 18). Ved å tenke på hvordan man skal skrive produktet

slik at leser kan forstå kulturen er man hva Neumann og Neumann kaller tekstsituert (2012, s. 19). Slik jeg forstår det handler det om at man har tanker om den ferdige teksten og publiseringen av den, «Forskeren er med andre ord situert i forhold til bearbeidelse og ferdigstilling av sitt materiale» (Neumann & Neumann, 2012, s. 19).

iii) Lemings tredje kategori innenfor refleksivitet omhandler forforståelse, og hvordan den vises gjennom alt fra forberedelser, gjennomføring og analyse av intervju. Min subjektive tolkning av det som skjer i intervjusituasjonen og av transkripsjonene er det som gir essens til datamaterialet. Dette med forforståelse er noe Heidegger er opptatt av, han sier at forforståelsen gjør at vi fortolker noe før vi opplever det, og underveis i opplevelsen av det (Heidegger & Holm - Hansen, 2007). Forforståelsen handler om hvordan en forstår en kontekst. Hvilke tanker du gjør deg på forhånd av en situasjon vil påvirke dine tanker og forståelser av selve situasjonen. Slik jeg forstår det preger vår bakgrunn og alt vi har opplevd og erfart forforståelsen; blant annet oppvekst, utdanningsbakgrunn, verdier, moral, tanker, og ressurser. Det å reflektere over forforståelsen er det Neumann og Neumann kaller selvbiografisk situering (2012, s. 18). Forsker er ikke bare feltsituert, men også situert gjennom sin fortid og framtid. Videre sier de at et fenomenologisk kjernepunkt er at fortid og framtid er en del av nåtiden (Neumann & Neumann, 2012). Gilje og Grimen har sortert forforståelse inn i tre nivåer (I: Nilssen 2012). i) Språk og begreper, ii) tro og ideer, og iii) personlige opplevelser. Med utgangspunkt i disse tre kategoriene tenker jeg at for å være refleksiv i hele prosessen av studiet bør forsker gjøre seg tanker om «hvorfor sitter jeg igjen med akkurat dette datamaterialet?», «hvordan påvirker/påvirket jeg situasjonen?», og «hva gjør/gjorde dette spørsmålet?». Hvordan spørsmålene stilles og hvordan svarene tolkes har betydning, en kan ikke fjerne seg selv som subjekt (Neumann & Neumann, 2012).

4.3 Forskningsintervju

På bakgrunn av min problemstilling og mitt fenomenologiske perspektiv har jeg valgt å bruke intervju som forskningsmetode for datainnsamling. For å forklare forskningsintervju synes jeg Kvale og Brinkmann (2015) sin metafor på intervjueren som reisende illustrerer godt. Man kan se for seg at intervjueren er på reise til en fjern og ukjent destinasjon, og på veien møter han ulike personer som han samtaler med. Han får høre historier, får innsikt i ulike kulturer og mennesker. Når han kommer hjem igjen har han masse nytt å fortelle og dele, og han kan også ha opplevd en endring i seg selv og sin forståelse av verden.

Med utgangspunkt i Dalen (2011) forstår jeg at et viktig element i kvalitative forskningsintervju er å få tykke beskrivelser fra mennesker, om fenomener i deres eget liv og

deres opplevelser av dem. Nilssen sier at «tykke beskrivelser går utover bare å rapportere hva som blir gjort (...) - det handler også om meningen og hensikten bak» (2012, s. 162). Ut ifra et «Heideggeriansk» fenomenologisk perspektiv tenker jeg det er viktig at intervjupersonene selv får formidle meningen og hensikten bak, uten at forsker gjør antakelser og fortolker hva de mener meningen og hensikten var, som i en «mistankens hermeneutikk» (Fangen, 2010). «Mistankens hermeneutikk» ble utviklet av filosofen Paul Ricoeur, og er en analyse – og tolkningsmetode hvor man søker å finne den egentlige eller skjulte betydningen bak en persons utsagn eller handlinger (Alvesson & Sköldbberg, 2008, s. 200). Man mistror altså det personen selv sa eller gjorde, og forstår intensjonen og budskapet ut fra egen fortolkning. Til tross for at jeg unngår denne mistankens hermeneutikk, vil den ferdige teksten ha vært i gjennom en prosess av analyse, transkripsjon og bearbeidelse, og dermed være preget av forskers fortolkning. Med dette tenker jeg at forskningsintervjuet er et samspill mellom forsker og intervjuperson, der de sammen - i situasjonen - skaper tykke beskrivelser. At jeg som forsker sammen med intervjupersonene skapte datamaterialet og teksten, vil jeg koble sammen med intersubjektivitet, som jeg drøftet i forrige delkapittel.

Dalen fremhever at «det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser» (2011, s. 13). For å få dette har jeg hatt det Kvale og Brinkmann (2015) kaller livsverdensintervjuer, hvor jeg har fått innsikt i menneskene og deres liv. Skulle jeg brukt kvantitativ metode for å undersøke samme tema ville jeg fått oversikt og resultater som kunne generalisere (Kvale & Brinkmann, 2009), sannsynligvis ville jeg fått svar på fraværstatistikker i de ulike organisasjonsstrukturene, om det for eksempel er høyere prosentandel sykemeldinger i enhetsorganiserte barnehager enn i de private barnehagene med én styrer per barnehage. Dette kunne også vært interessant, men jeg ville ikke fått svar på hvordan menneskene i organisasjonene opplever og forholder seg til sin arbeidshverdag, som er det jeg ønsker å finne ut av i dette studiet.

4.3.1. Struktur

Innenfor forskningsintervju som metode finnes det ulike retninger. For denne oppgaven valgte jeg å ha individuelle intervju, der det bare er meg og intervjupersonen. Dette fordi ledelse og sykefravær kan oppleves som sensitive tema, som man kanskje ikke ønsker å diskutere i en gruppe (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg som forsker har taushetsplikt, og det kan dermed føles trygt å fortelle om disse tingene til meg. Samtidig må jeg passe på at jeg ikke inntar en «terapeut»-rolle. Både fordi dette er forskning og ikke en terapeutisk samtale, og også fordi det da kan oppleves sårt at jeg kommer såpass innpå dem og deres liv, for så å bare dra igjen

når jeg har fått det jeg ville ha. Etisk sett kan dette gå ut over personens integritet, og det dreier seg også om respekt for intervjupersonen.

Videre skiller man ofte mellom åpne, semistrukturerte og strukturerte intervju (Dalen, 2011, s. 26). Semistrukturerte intervju, som er strukturen jeg har valgt, er en slags mellomting mellom de to andre strukturene. Her har man utarbeidet en intervjuguide på forhånd, som brukes veiledende. Intervjuet foregår som en dialog og interaksjon mellom forsker og intervjupersoner. Ved å bruke semistruktur i mine intervjuer mener jeg at jeg har en fordel i at jeg, som uerfaren forsker, kan velge å avvike fra intervjuguiden og følge intervjupersonens utsagn, samtidig som jeg har forberedt noen spørsmål i tilfelle samtalen skulle «gå trått». Dette merket jeg i et av intervjuene, hvor intervjupersonen virket nervøs da jeg startet lydopptakeren. Hun ga da ganske korte, effektive svar, noe som gjorde det utfordrende å komme med oppfølgingsspørsmål. Da var intervjuguiden god å ha. Her kan det diskuteres hvorvidt jeg burde brukt lydopptakeren i det hele tatt. Kanskje ville jeg fått mer utfyllende svar, og en bedre dialog med henne hvis jeg slo den av. Likevel valgte jeg å bruke den, da jeg mener jeg ville gått glipp av mye ved å skulle forsøke å skrive ned det som ble sagt - dialogen ville blitt preget av at jeg satt å så ned i et ark, og ved å ikke kunne høre og transkribere i ettertid ville datamaterialet vært sterkt preget av mine fortolkninger.

For å komme enda nærmere mennesket kunne bruk av video vært et godt verktøy. Jeg valgte likevel å ikke gjøre dette da framstillingen av datamaterialet ville vært preget av mine fortolkninger, i enda større grad enn gjennom lydopptak. Det ville vært en mer hermeneutisk tilnærming, hvor jeg kanskje ville tolket intervjupersonenes blikk, kroppsspråk, mimikk og lignende foran i hovedsak å lytte til deres tale. Som nevnt tidligere, ville dette vært motstridende til Foucault slik jeg forstår det han sier om at det som blir sagt skal være i fokus, ikke eventuelle fortolkninger av meningen bak det som ble sagt (1999a).

4.3.2. Utvalg

I mitt studie ønsker jeg å drøfte hvordan ledelse kan være faktor for de ansattes fravær og nærvær på arbeidsplassen, og dermed var jeg tidlig bestemt på at det ville være interessant å få innblikk i ulike organisasjonstyper med ulik eierform og ledelse. Jeg kontaktet derfor styrerne i en privat og en kommunal barnehage, med forespørsel om de kunne tenke seg å være med på prosjektet mitt. De stilte seg svært positive til dette. Planen var til å begynne med å velge barnehager med ulikheter i sykefravær – en med høyt og en med lavt - men jeg bestemte meg for at dette var lite relevant, da fokuset skulle være på hva som motiverer og hva som gjør at forskningspersonene er på jobb. I kvalitative studier har man ofte relativt små

utvalg, med få personer, grupper eller organisasjoner (Kvale og Brinkmann, 2015), og jeg mener to barnehager med til sammen seks intervjupersoner er tilstrekkelig for å svare på min problemstilling.

Jeg hadde noen kriterier for utvalget for å presentere ulike dimensjoner innenfor temaene jeg skulle studere (Dalen, 2011). Disse kriteriene var at jeg ville ha en pedagogisk leder, en barne – og ungdomsarbeider og en assistent i hver barnehage, som jobbet med ulike aldersgrupper. Dette for å få innblikk i opplevelser fra alle yrkesgrupper som vanligvis er representert i en barnehage. Jeg ønsket at det var ulikheter i ansiennitet – og at noen av intervjupersonene hadde jobbet mer enn ti år i barnehage slik at de har jobbet under endringene som har vært i organisasjonsstrukturen i barnehager med tanke på enhetsorganisering, og barnehagesektorens flytting til Kunnskapsdepartementet. Den ene barnehagen var avdelingsbarnehage med en styrer, den andre var basedriftet barnehage med enhetsledelse. Alt i alt ga disse kriteriene til utvalget maksimal variasjon med tanke på temaet og fenomenene jeg skulle studere (Dalen, 2011).

Styrer kontaktet da aktuelle ansatte i sin barnehage, og ga dem mitt brev med informasjon om studiet. Deretter avtalte jeg tidspunkt med dem. Jeg hadde begrenset med tid på det aktuelle stedet, så alle intervjuene måtte foregå innenfor et tidsrom på to uker. Dette gjorde noe med min fleksibilitet, men samtidig sto intervjupersonene fritt til å velge tidspunkt innenfor disse ukene. Før intervjuet startet snakket jeg med intervjupersonene for å forsikre meg om at de hadde mottatt tilstrekkelig informasjon og var innforståtte med hva deltakelse i studien innebar. De skrev under på samtykkeerklæring. Jeg snakket også med styrerne om viktigheten av at de ansatte får være ærlige, i og med at det er en viss fare for intern gjenkjenning. Det er viktig for meg å prøve å sikre deltakelse i studien ikke får negative konsekvenser for dem i etterkant.

4.3.3. Intervjuguide

Da jeg utformet min intervjuguide tok jeg utgangspunkt i min problemstilling, «*Hvilken betydning erfarer de ansatte at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen?*». Gjennom spørsmålene i min intervjuguide var jo målet å få svar på den. Men å bruke selve problemstillingen som et spørsmål i intervjuet er lite hensiktsmessig, ifølge Brinkmann og Tanggaard, spørsmålene bør være virkelighetsnære og tydelig formulerte (2012). Derfor startet jeg med å skrive ned noen tema jeg mente var essensielle å gå igjennom. Under disse temaene operasjonaliserte jeg noen spørsmål. Operasjonalisering dreier seg om at man arbeider en teori eller et teoretisk begrep ned til et spørsmål som er så konkret at det er mulig

å svare på. For å få tykke beskrivelser handlet flere av spørsmålene om det samme, noe flere av intervjupersonene kommenterte ettersom de følte de gjentok seg selv. Likevel kom det i alle intervjuene nye aspekter ved svarene deres, og jeg fikk fyldigere informasjon. Fra kvantitative metoder kalles dette sammensatte mål, der en har flere spørsmål om samme sak. Jo flere mål, jo mer utfyllende og sikre svar får en (Kleven, 2011). Jeg mener dette er relevant innenfor kvalitative metoder, at når noe blir sagt på en ny og annerledes måte vil det kunne skape andre, nye assosiasjoner og digresjoner.

Som drøftet under delkapittelet «forskerrollen og forforståelse» vil de spørsmålene forsker stiller, og hvordan de stilles påvirke situasjonen, intervjupersonen og hennes svar. I følge Kvale og Brinkmann (2009) finnes det ulike typer intervju spørsmål, som har ulik virkning i intervjuet. Blant annet narrative spørsmål som oppmuntrer intervjupersonen til å dele fortellinger eller historier om noe som har hendt. Direkte spørsmål der du ønsker konkrete svar om noe, eller projektive svar som handler mer om hva intervjupersonen tror og tenker om noe. For å holde den «røde tråden» i intervjuet kan det være lurt å bruke strukturerte spørsmål der man metakommuniserer om hvilket tema vi nå ønsker å samtale om. Dette er spørsmål som kan forberedes og skrives i intervjuguiden. Dalen (2011, s. 26) argumenterer for å bruke «traktprinsippet» (må ikke forveksles med traktintervju som Kvale og Brinkmann beskriver (2015, s. 162) noe jeg gjorde i min intervjuguide. Traktprinsippet handler om hvilken rekkefølge hvilke spørsmål kommer i. Det er lurt å starte med åpne, generelle spørsmål der man ber intervjupersonen beskrive situasjoner, erfaringer eller lignende. Disse spørsmålene skal «(...) være av en slik art at de får informanten til å føle seg vel og avslappet» (Dalen, 2011, s. 27). Midt i intervjuet kan man komme nærmere inn på tema, og det som muligens oppfattes som sensitivt å snakke om. Deretter avslutter man med åpne, generelle spørsmål igjen slik at intervjupersonen får en fin og rolig avslutning på intervjuet. Kvale og Brinkmann (2009) har også definert noen typer av intervju spørsmål som jeg mener ikke kan planlegges, men som forsker bør ha i bakhodet og bruke for å gjøre oppklaringer og å få en flyt i samtalen. Dette er oppfølgingsspørsmål som oppmuntrer intervjupersonen til å utdype det hun forteller om, og holde fortellingen i gang ved å for eksempel bruke mimikk, prober, bekræftende ord. Eller sonderende spørsmål der en ønsker å få en mer detaljert beskrivelse av noe intervjupersonen har sagt. Spesifiserende spørsmål er ganske lik de to ovenstående, men er nok mer direkte i formen «hva», «hvordan» og søker direkte beskrivelser av en hendelse. Den spørsmålstypen jeg mener er mest viktig å huske på i et fenomenologisk intervju er de fortolkende spørsmålene. Her avklarer man eventuelle misforståelser og sjekker at man har forstått hverandre riktig, og forsker vil i etterkant ikke

behøve å fortolke så mye da man får intervjupersonene til å bekrefte med egne ord hva de mener med det som ble sagt.

Spørsmål om ledelse, motivasjon og sykefravær kan oppfattes som sensitive for de som skal svare på dem. Noen av intervjupersonene ytret også en usikkerhet med tanke på å bli gjenkjent av sin leder. Jeg var bevisst på dette i alle intervjuene, og stilte ingen direkte spørsmål om deres nåværende leder. Spørsmålene mine var mer generelle, som for eksempel «Kan du huske *en* leder du har hatt som du opplevde som en god leder? Hva var det som gjorde at du opplevde den som god?». Dette fordi det er lite relevant hvem dette er, så lenge det er i barnehagesammenheng, og det kan like gjerne være en pedagogisk leder som en styrer. I tillegg handler det om respekt for menneskeverdet og hensyn til tredjeparten som samtales om. Det er en fordel at det ikke kan knyttes til en konkret arbeidsplass slik at sannsynligheten for gjenkjenning minsker.

4.3.4. Intervjusituasjonene

Alle seks intervjuene utartet seg svært forskjellige, noe som ikke er uventet med tanke på at vi som subjekter påvirker hverandre og har med unike forforståelser inn i situasjonen. Jeg som subjekt blir også påvirket av den andre, noe som gjør at jeg opptrådte ulikt i alle situasjonene. Det som er felles for alle intervjuene er at vi var innom alle temaene jeg hadde med i intervjuguiden. Utenom dette var nok alt helt ulikt. Formulering av spørsmål endret seg fra gang til gang, for eksempel gjorde jeg erfaringer med måten jeg stilte spørsmål på, fant bedre teknikker, noe som gjorde at enkelte spørsmål kanskje ble stilt på en bedre måte i de siste intervjuene. Et eksempel på dette er spørsmålet «Hva opplever du som viktig for å ha lyst til å dra på jobb?». Jeg erfarte tidlig at dette spørsmålet måtte være mer illustrativt for at intervjupersonene skulle svare noe annet enn det de gjorde på forrige spørsmål. I neste intervju spurte jeg da: «Ka oppleve du som det viktigste for at du skal ha løst til å dra på jobb om mårran?». I de neste intervjuene, med litt variasjoner i setninga, brukte jeg et sterkere toneleie som for å vise engasjement og glød, og setninga var mer som dette: «Når du våkne om mårran. Ka e viktig da for at du skal kjenne at «åh, i dag har æ lyst til å dra på jobb!», «nu glede æ mæ til å komme på jobb»?». Jeg opplevde at dette fikk en positiv virkning på intervjuet, i den form at svarene kanskje ble mer kreative og fritenkende enn på de tidlige spørsmålene. Jeg gjorde også en slik erfaring på spørsmålet som omhandlet hvordan de ville redusert sykefraværet i sektoren. Jeg innledet da spørsmålet med «hvis du hadde alle muligheter i verden, hvilke tiltak ville du satt i gang ...». At intervjuene og spørsmålene jeg stilte endret seg etter hvert som jeg fikk mer erfaring kan kobles til Heideggers «Dasein». Jeg

som intervjuer er i en prosess, hvor jeg har med meg erfaring fra forrige intervju og forventninger til neste intervju. Nåtiden, derværen, er i krysningspunktet mellom den løpende fortid og den løpende framtid. Jeg er aldri *èn* intervjuer, kan aldri «nullstille» meg etter et intervju, slik at hver person som blir intervjuet blir intervjuet av den samme meg.

Vel så viktig som på hvilken måte spørsmålene stilles er det å kunne lytte aktivt (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 32). Dette henger sammen med det Neumann og Neumann kaller oppmerksom tilstedeværelse, eller «awareness» (2012, s. 71). Med dette forstår jeg at forsker har alt fokus rettet mot intervjupersonen, viser en genuin interesse for det den forteller, er sensitiv til hva intervjupersonen uttrykker både med ord og kroppsspråk, og er oppmerksom på når det er emner intervjupersonen ikke ønsker å samtale om, eller når det har oppstått misforståelser. Fra tidligere prosjekter og forskningsintervjuer jeg har hatt har jeg gjort meg erfaringer rundt viktigheten av stillhet. Etter et barneintervju oppdaget jeg først da jeg hørte på lydopptaket at det hørtes ut som intervjupersonen tok seg en tenkepause, mens jeg da gikk videre til neste spørsmål. Jeg gikk muligens glipp av noe spennende der, i tillegg til at intervjupersonen nok ikke følte seg hørt. Ved å la det være stille får intervjupersonen tid til å tenke seg om og gjøre digresjoner, og det kan kommunisere at jeg er interessert i personen og det hun har å si, at det er verdt å vente på. I intervjuene jeg hadde til dette studiet var jeg veldig oppmerksom på å tørre å la det være stille, noe som kan være utfordrende som uerfaren forsker. Ofte var det stillhet i omtrent 6 sekunder, men noen pauser varte også opptil 22 sekunder. Dette lønnet seg, og jeg fikk gode, utfyllende utsagn fra informantene. Kroppsspråk er også en faktor å ta hensyn til i det intersubjektive møtet. Her vil jeg tydeliggjøre at jeg med dette mener forsker bør være bevisst eget kroppsspråk, uten å fortolke og tro at en forstår hva intervjupersonen føler ut i fra å lese dens kroppsspråk, som Neumann og Neumann (2012) poengterer at forsker må være forsiktig med da det ikke er etisk riktig og man kan gjøre feiltolkninger. Sitt eget kroppsspråk og hva det kommuniserer kan en derimot prøve å forstå og bruke aktivt i situasjonen. I det ene intervjuet opplevde jeg, som tidligere nevnt, intervjupersonen som nervøs eller utrygg. For å gjøre situasjonen bedre for henne passet jeg på å lene meg bak i stolen, se avslappet ut, bruke prober, nikke og smile og utstråle at hun var interessant og ikke kunne gjøre noen feil. Hun kommenterte og lo litt av seg selv fordi hun gestikulerte med hendene, at dette var «teit» av henne fordi det ikke vises på lydopptaket. Da bekreftet jeg henne ved å selv gestikulere og le av at jeg også gjør dette. Samtidig hadde vi en liten samtale om at det ikke er viktig hva som tas og ikke tas med på opptak, samtalen her og nå er det viktigste. Andre faktorer for å skape trygghet i situasjonen handler om påvirkning fra rommet og det fysiske miljøet rundt intervjusituasjonen. Kvale og

Brinkmann kaller dette «ikke – mennesker» (2015, s. 129). Det innebærer blant annet materiell, lydopptaker, farger og plasseringer. For eksempel vil møbleringen – hvor stolene er plassert i forhold til bordet, og i forhold til hverandre kunne ha betydning. Hvis stolene er plassert rett ovenfor hverandre, uten et bord i midten kan det oppfattes som påtrengende og aggressivt, særlig når det gjelder sensitive emner. I mine intervju fikk jeg tildelt rom i barnehagene, som jeg ikke kunne ommøblere. Vi ble derfor sittende rett ovenfor hverandre, med et bord i mellom oss. Det gikk greit, men ideelt sett ville jeg hatt sofa, gjerne en hjørnesofa, slik at vi kunne sittede i hver vår side av den. Da er det lettere å trekke til seg blikket uten at man virker unnvikende, og det å ikke føle seg «stirret» på kan hjelpe en til å snakke og åpne seg.

Som nevnt tidligere er det et poeng for meg at intervjuet skal foregå som en samtale mellom meg og intervjuperson. Dalen (2011) hevder at ettersom intervjupersonen er den som har mesteparten av taletida og det er den som er i fokus vil intervjuet aldri være en vanlig samtale. Kvale og Brinkmann (2015) peker på at det i intervjusituasjonen er en asymmetrisk maktrelasjon mellom forsker og intervjuperson, da forskeren har vitenskapelig kompetanse, definerer situasjonen, velger tema, stiller spørsmål og oppfølgingsspørsmål, og på den måten styrer hvilken retning samtalen tar. I følge Foucault må man sørge for å frigjøre talen, slik at alle kan delta i diskursen (1999a). Med dette i tankene gikk jeg inn i intervjusituasjonene med en tanke om å legge mest mulig av min «makt» til side, slik at intervjuet ble så interaktivt som mulig. Jeg ønsket å følge intervjupersonen, og la henne styre retning i så stor grad som mulig. Dette ville samsvart med min forståelse av det fenomenologiske perspektiv, og også Foucault som mener man må unngå at et menneske har mer makt et annet menneske. Han snakker da om et subjekt sin vilje til sannhet, og hvordan man bruker det for å styre diskursen. Jeg mestret til en viss grad å unngå dette, men samtidig merket jeg både i situasjonen og i ettertid under transkribering at jeg brukte oppfølgingsspørsmål til å dreie samtalen i en annen retning, en retning som føltes mer relevant for meg.

En teknikk jeg brukte for å få intervjuene til å være samtaler var å huske spørsmålene i intervjuguiden, slik at jeg kunne bruke den fleksibelt og på den måten kunne ha fokus på og lytte til intervjupersonene (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 31). Dette fungerte fint og jeg brukte lite tid på å tenke på hva neste spørsmål i guiden var, jeg stilte heller de spørsmålene som opplevdes relevante ut i fra det interaktive som foregikk i situasjonen.

4.4 Transkripsjons – og analyseprosessen

Transkribering av datamaterialet var en tidkrevende prosess. Men også en viktig prosess, da

man blir godt kjent med datamaterialet, og analysene starter allerede her (Nilssen, 2012, s. 47). Av denne grunn valgte jeg å transkribere selv, og ikke få noen andre til å gjøre dette. Ettersom det tar så lang tid – jeg brukte i snitt fem timer på hvert intervju som varte omkring en time - er det mange som lar andre transkribere, for så å bare behøve å lese transkripsjonene i ettertid. En fordel med å gjøre det selv er det minsker sjansene for at ting blir misforstått, særlig hvis jeg hadde transkribert mellom hvert intervju. Dalen (2011) peker på intervjuene bør transkriberes umiddelbart i etterkant for å få best mulig gjengivelse av det som ble sagt. Det fikk ikke jeg gjort da jeg hadde flere intervjuer på samme dag og alle i løpet av to uker.

Et valg jeg gjorde var å transkribere akkurat det jeg hørte, som innebærer at jeg ikke gjorde om til bokmål. Dette for å gjengi innholdet så konkret som mulig, selv om det likevel vil være preget av meg som forsker. For anonymitetens skyld måtte jeg likevel gjøre noen endringer; jeg endret enkelte ord og særtrekk i dialekt slik at alle har lik dialekt. Jeg skrev aldri ned noens navn, hverken intervjupersonene eller navn de eventuelt nevnte i intervjuet. Dermed er alle navn på personer og også bosteds – og organisasjonsnavn fiktive. Til tross for at jeg i utvalget ønsket å ha to ansatte – en fra hver barnehage - fra hver stillingstype som vanligvis er representert i barnehager, har jeg valgt å ikke presentere her hvilken stilling intervjupersonene er ansatt i. Ut fra IRIS (Vassenden et al., 2009) funn om at sykefraværet er større i de store barnehagene enn i de mindre tenker jeg det er viktig for meg å presentere om de er ansatt i stor eller liten barnehage. Dersom jeg skulle tatt med både barnehagestørrelse og stillingstype vil den enkelte bli veldig gjenkjennelig for ledelse, kolleger og så videre, og jeg velger derfor å ikke ta med stillingstype.

Jeg kodet og kategoriserte underveis i transkriberinga, og skrev notater til meg selv om for eksempel gjentakelser i det som ble sagt, refleksjoner, ting jeg burde gjort annerledes og ideer til teori jeg kunne knytte sammen. Jeg skrev dette direkte inn i et skjema som hadde disse kolonnene:

Kategorier	Transkripsjon	Koder	Tolkning/tanker
------------	---------------	-------	-----------------

Ved å gjøre det på denne måten hadde jeg en abduktiv tilnærming til datamaterialet, som er en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg hadde lest teori om ledelse og nærvær på forhånd, og hadde altså en forforståelse med meg inn i intervjusituasjonen og i transkriberingen. Denne har nok innvirkning på hvilke koder og kategorier jeg definerte. Samtidig hadde jeg en fenomenologisk grunntanke om at jeg skulle være åpen for hva datamaterialet fortalte meg, og oppdage kategorier og koder med

utgangspunkt i datamaterialet. Kategoriene endret seg ofte underveis. Noen kategorier jeg skrev inn samtidig som jeg transkriberte ble endret da jeg leste over transkripsjonene på nytt. Jeg oppdaget nye ting som gjorde at kategoriene måtte omhandle noe annet eller noe mer, at det var så stor sammenheng mellom to kategorier at det ble best å samle dem. Til slutt fant jeg fem kategorier jeg mener presenterer og beskriver datamaterialet på en god måte, med utgangspunkt i mine fortolkninger av innholdet i datamaterialet. De fem kategoriene er i) god ledelse, ii) dårlig ledelse, iii) organisering, iv) nærvær, og v) fravær. Disse kategoriene kan oppleves noe normative, med lite rom for fortolkning. I oppgaven har jeg derfor valgt å illustrere disse kategoriene med sitater fra intervjuene som overskrift, hvor jeg på den måten skildrer menneskenes stemmer på en deskriptiv måte.

I etterkant av analysene samlet jeg alt som ble sagt om eksempelvis kategorien «god ledelse» på ett ark, og deretter alt som tilhørte ulike koder under «god ledelse». På den måten fikk jeg et helhetlig bilde av datamaterialet, hvor jeg så sammenhenger og ulikheter i emnene og intervjupersonenes uttalelser.

4.5 Forskningsetiske perspektiver

I alle forskningsprosjekter må forskeren forholde seg til forskningsetikk (Kleven, 2011, s. 25). Etikken ligger til grunn gjennom hele prosessen. I forkant av intervjuene søkte jeg tillatelse til å gjennomføre prosjektet hos Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD, udatert), og fikk tilbakemelding om at det var godkjent før jeg tok kontakt med aktuelle barnehager. I informasjons – og samtykkebrevet jeg sendte skrev jeg litt om bakgrunnen for prosjektet mitt, og jeg informerte også om at jeg kom til å bruke lydopptaker. I samtalene før hvert intervju informerte jeg om dette på nytt, og forsikret om konfidensialiteten; at det bare var jeg som skulle ha tilgang til opptakene, at all gjenkjennerbar informasjon skulle anonymiseres, og at opptaket slettes ved prosjektets slutt. Her fikk jeg den enkeltes tillatelse til å ta opp samtalen med lydopptaker. I tillegg til dette samtalte vi om prosjektet og hensikten med det. Jeg informerte om muligheten for å trekke seg når som helst, både under intervjuet og i etterkant, og retten til å ikke svare på spørsmål. Herunder tok jeg også opp at til tross for anonymisering, kunne jeg ikke garantere at ikke intern gjenkjenning ville oppstå. For eksempel er det mulighet for at deres leder gjennom å lese utdrag fra intervju i teksten forstår hvem som har sagt dette. En av intervjupersonene problematiserte dette, da hun hadde lyst til å være så ærlig som mulig. Vi ble enige om at jeg skulle forsøke å finne best mulig metode for å unngå dette, men at hun likevel skulle tenke seg om med tanke på hva hun sa om leder, navn og så videre. Det at jeg aldri spør hvilken

leder, barnehage eller lignende informasjon gjør at det blir en lavere sjanse for intern gjenkjenning. I tillegg endrer jeg dialekter, og forsøker å fjerne gjenkjennbare særtrekk i talemåte. Ved å gi tilstrekkelig informasjon om prosjektet sørget jeg for tilstrekkelig informasjon til den som skal utforskes, og informert og fritt samtykke, som er to av hovedpunktene Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (videre omtalt som NESH) har utarbeidet i sine forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2016).

Anonymisering er et viktig punkt i disse retningslinjene. Jeg beskrev noen av mine grep for å anonymisere over, men vil også nevne at jeg bruker fiktive navn på intervjupersonene i framstilling av data. Jeg gjør også endringer i enkelte detaljer som kan gjøre at leser forstår hvem det er som sier dette. Dette kan jo bli en motsetning til det fenomenologiske som sier at vi skal ta utgangspunkt i intervjupersonens erfaringer, og jeg har forståelse for at ved å foreta disse endringene kan noe av budskapet endres eller forsvinne. Likevel ser jeg det som viktigere å forsøke å bevare anonymiteten til deltakerne på best mulig måte.

Studiens troverdighet og validitet er av betydning i kvalitative studier. Dette vurderes på en ganske annerledes måte enn i kvantitative studier hvor man vurderer validitet ved å få samme resultat flere ganger. Dette er ikke mulig i kvalitative studier, da funnene er avhengige av kontekst (Nilssen, 2012, s. 141). I kvalitative studier vurderes validiteten ved at oppgaven er transparent. Dette har jeg gjort ved å gå grundig igjennom hvordan jeg har tenkt, vært åpen om de metodiske valg jeg har gjort, og drøftet og kritisert disse. Jeg viser også at de funnene jeg har gjort er konsistente med mitt datamateriale. Dermed kan de som leser fortolke det til sin kontekst, og vurdere validiteten. Ved å være transparent minsker man også sannsynlighet for at det oppstår feiltolkninger og misforståelser.

Hensynet til tredjepart ble viktig i dette studiet, noe også NSD vektla i sin tilbakemelding til dette forskningsprosjektet. Dette drøftet jeg tidligere i metodekapitlet, noe jeg har gjort med flere etiske perspektiver underveis i kapitlet. Ikke alle retningslinjene er nevnt her, men jeg har like fullt satt meg inn i alle og tatt de i betraktning igjennom hele forskningsprosessen, fra begynnelse til slutt.

4.6 Kritiske refleksjoner over egen forskning

I etterkant av intervjuene og analysene har jeg reflektert over mine egne metoder. Det jeg har reflektert og fundert mest på er hvorvidt jeg har fått til å anonymisere så godt at det er minimal sjanse for at intervjupersonene gjenkjennes internt. Det er jo slik at deres ledere og kolleger vet at de har blitt intervjuet til dette studiet, og i og med at de kjenner dem, kan det

være at de gjenkjenner enkeltpersoner. Jeg har drøftet dette både med intervjupersonene og min veileder. Noen intervjupersoner virket litt bekymret for dette, mens andre sa at «det gjør ikke noe, jeg står for det jeg sier». Jf NESH sitt krav om konfidensialitet er det viktig at forsker formidler datamaterialet på en slik måte at det ikke får negative følger for intervjupersonene, noe som kan forekomme om de forteller noe deres ledere eller kolleger ikke liker. Etter grundig analyse har jeg funnet ut at det ikke er noen uttalelser som er direkte negative mot noen, men igjen vil jeg presisere at dette er mine subjektive tolkninger. Etter mange refleksjoner og diskusjoner med veileder og andre fagpersoner har jeg bestemt meg for å fremstille min fortolkning av intervjupersonene i en prosess, hvor deres fortid, nåtid og framtid presenteres. Jeg er klar over at dette kan øke mulighetene for at intervjupersonene gjenkjennes, så jeg gjør endringer i noe av det de sier og bruker fiktive navn. Jeg undrer meg også over, og ser selv, at jeg kanskje ikke har nok grunnlag for å si at jeg presenterer dem i en prosess i og med at jeg bare har hatt en intervju med hver person. Særlig begrenset er informasjonen jeg har om deres framtid. Likevel vet jeg mye, og bruker det jeg vet til å fortelle disse prosessene slik jeg oppfatter dem.

Jeg har også reflektert mye over fordelene ved at jeg valgte å ikke gi intervjupersonene intervjuguiden i forkant av intervjuet, blant annet at jeg får spontan informasjon, som ikke er påvirket av samtaler med andre. Men det er også ulemper. Intervjupersonene kunne kanskje gitt fyldigere og mer reflekterte svar hvis de hadde fått tenkt over disse tingene i forkant, i ro og mak. Som den ene intervjupersonen poengterte: det var noen ting hun ikke hadde tenkt på på lenge så hun synes det var vanskelig å komme på det «på sparket». Dette er forståelig, at det blir en presset situasjon i et intervju og kanskje særlig med tanke på lydopptakeren. Dette tar jeg som selvkritikk – om hun hadde opplevd situasjonen som avslappet og trygg ville hun kanskje også greid å ta seg tid til å tenke der og da?

I kapittel 3.2 drøftet jeg virkningen av det Gudmundsdottir (2011) kaller «Lokal kunnskap». I og med at jeg har jobbet i barnehage selv har jeg med meg en forforståelse og et språk som gjør at jeg tenker jeg forstår hva intervjupersonene mener uten å behøve å spørre dem hva de faktisk mener. For eksempel sa en intervjuperson at på hektiske dager med mye fravær blant de ansatte ble det slik at arbeidet handler mer om «brannslukking» enn pedagogikk. Dette er sjargong som jeg har hørt og som ofte brukes i barnehager. Jeg opplevde det derfor som noe som var innforstått mellom oss. Men i etterkant innser jeg jo at jeg ikke vet hva hun mente med å si dette. Den ene intervjupersonen har vært min kollega, og selv om jeg ikke kan høre det av lydopptaket kan jeg ikke utelukke virkningen dette kan ha hatt på hvordan intervjusamtalen foregikk. Det er mulig at jeg ikke etterspurte utdypninger i like stor

grad som jeg gjorde med de andre intervjupersonene. Foucault sier at det finnes ingen hemmelig kontekst, alt må uttales (1999a). Vi må derfor alltid stille spørsmål, ved hva vi vet og hva det er vi forstår. På denne måten kan man unngå misforståelser og mistolknings. Jeg kunne selvfølgelig oppsøkt intervjupersonene i ettertid for å få svar på disse tingene, men det har jeg valgt å ikke gjøre. Det handler litt om hva som faktisk er relevant for selve oppgaven, og hvor viktige disse detaljene er for meg. Likevel, i et fenomenologisk perspektiv, kan det diskuteres hvorvidt jeg forholder meg til fenomenologiens tanke om at jeg skal sette meg inn i og forstå intervjupersonen. I hvilken grad gjør jeg det gjennom å bare ha hatt et intervju?

Det kan kritiseres at alle intervjupersonene var kvinnelige. Det ble slik ettersom det var styrerne som i første omgang kontaktet og forespurte aktuelle deltakere, og jeg ikke hadde bedt om at begge kjønn skulle være representert da kjønn ikke oppleves som like relevant for meg som de andre kriteriene jeg hadde. Det er flest kvinner som arbeider i barnehager, så det kan også ha noe å gjøre med at ingen menn var deltakere.

At jeg legger stor vekt på Heidegger og Foucault, og argumenterer for å ta utgangspunkt i menneskets utsagn kan virke motstridende med tanke på at jeg i forkant av intervjuene laget intervjuguide, med emner jeg ønsket å snakke om. Med den frie tale og det enkelte menneske i fokus burde nok intervjuene vært helt åpne for å unngå mine føringer for samtalen. Samtidig mener jeg at jeg ved min tilstedeværelse, min problemstilling, mitt forskningsfokus og mine responser til deres uttalelser ville vært med på å styre samtalen likevel. Jeg fikk andre kategorier ut i fra datamaterialet enn de emnene jeg skrev i intervjuguiden at jeg ønsket å snakke om, noe som kan tyde på at jeg klarte å være åpen for hva intervjupersonene og datamaterialet fortalte meg.

5. Presentasjon av intervjupersonene

For å presentere intervjupersonene i sammenheng med min forståelse av fenomenologien, hvor jeg er opptatt av mennesket som fenomen i seg selv, har jeg bestemt meg for å beskrive hver person i en prosess. Prosessen innebærer fortid, nåtid og fremtid. Dette gjør at leser på best mulig måte får et tydelig bilde av intervjupersonene og hvordan jeg opplever og forstår dem ut i fra intervjuene. Som nevnt bruker jeg fiktive navn på personene og foretar noen endringer. Ideelt sett ville jeg ikke gjort disse endringene, men for å på best mulig måte skape anonymitet gjør jeg det på denne måten. Endringene er små, og jeg forsøker å gjøre de på en måte slik at det ikke går ut over budskapet. Gjennom denne presentasjonen bruker jeg så lite teoretisk og eget språk som mulig, men bruker ord og uttrykk som intervjupersonene selv brukte. I et Heideggeriansk perspektiv skulle jeg ikke brukt navn når jeg refererer til

intervjupersonene, fordi man ikke er *en* person, man er en prosess. Så når jeg for eksempel skriver «Bente mente at ...», ville jeg slik jeg forstår Heidegger heller skrevet «Hun som snart skal slutte i arbeidet sitt mente at ...». På den måten ville ikke navnet vært dominerende for hvordan vi oppfatter personen. For at teksten skal være oversiktlig og grei å lese velger jeg likevel å bruke navn. Jeg presenterer hver person og deres prosess her, og i neste kapittel hvor jeg presenterer utdrag fra intervjuene bruker jeg de fiktive navnene deres – så blir det opp til leseren å huske personene i prosessen de ble presentert i.

5. 1 Kari, Julie og Rikke

jobber i kommunal, enhetsorganisert basebarnehage med plass til 134 barn

Kari er en dame som formulerer seg godt, og tenker godt igjennom det hun sier. Slik jeg oppfatter Kari er hun opptatt av lojalitet til sin leder og sin arbeidsplass. Hun fremstår som en dame som sier ifra om det hun mener til de det gjelder, men viser lojalitet utad til tross for at hun kanskje er uenig. Hun er engasjert i barn med særskilte behov. Med iver forteller hun om prosjekter de har hatt som hun har sett barna få utbytte av, og hvor hun har følt at alle i teamet har vært engasjerte. Selv savner hun å jobbe mer i små grupper med færre barn per ansatt. Etter eget valg skal hun begynne i en annen stilling, hvor hun vil få jobbe mer på denne måten.

Rikke snakker rolig og forklarer sine meninger med utgangspunkt i erfaringer. Hun har arbeidet i både avdelings – og basebarnehage, og er opptatt av at god organisering er nødvendig for å gjøre dagene best mulig for barna. Når hun føler at barna har hatt en god dag, har hun også hatt en god dag. For meg virker det som Rikke sier ifra om det hun mener, men til tross for at ikke alt blir som hun ønsker gjør hun det beste ut av situasjonen. Jeg forstår henne som en positiv dame, som snakker løsningsorientert om de ulike utfordringene og gledene ved arbeidet i barnehagen.

Julie fremstår som en dame som er opptatt av ærlighet og åpenhet. Hun sier det hun mener, uavhengig av hva andre tenker om det. Hun snakker engasjert om personalpolitikk, samhold mellom de ansatte på arbeidsplassen og trivsel. Hun mener man yter best og mest hvis man får gjøre det man trives med. På nåværende tidspunkt jobber hun med de yngste barna, men er usikker på om hun vil trives like godt med å jobbe med de eldste. Dette er noe hun er forberedt på at hun sannsynligvis vil måtte gjøre i fremtiden, ettersom barnehagen jobber med et syn på at alle ansatte skal kunne jobbe med alle aldersgrupper.

5. 2 Emilie, Nora og Ingrid

jobber i privat avdelingsbarnehage med plass til 69 barn

Emilie snakker på en positiv måte om dagene i barnehagen. Hun har erfaring med å jobbe i både enhetsorganiserte og tradisjonelt organiserte barnehager, og slik jeg forstår det mener hun organiseringen har mye å si for de ansattes trivsel og motivasjon. Hun har tatt en del kurs som retter seg både mot personal og barn, og er opptatt av at alle skal ha gode dager i barnehagen. Emilie er i barnehagen for barna, det er det viktigste. Og selv om det er hektiske dager er hun fornøyd hvis hun har en god følelse av at alle barna har blitt sett og hørt når hun drar hjem for dagen. Hun forteller lidenskapelig om magiske stunder sammen med barna, der hun får være kreativ og føle mestring i arbeidet sitt.

Nora virker for meg som en dame som er veldig engasjert i det hun gjør. Struktur, stabilitet og trygghet på arbeidsplassen er viktig for henne, og er noe hun snakker mye om. Hun er opptatt av tilstedeværende ledelse, og sluttet i den forrige barnehagen hun arbeidet i på grunn av blant annet ledelsen der. Det var en enhetsorganisert barnehage, hvor hun følte hun ikke fikk brukt så mye tid sammen med barna som hun ønsket. Videre framover vil hun fortsette å bruke så mye tid som mulig på å jobbe med barna, da det er der hun er der for. Hun sier at barna gir henne utrolig mye, og de gledene og utfordringene det innebærer å jobbe med barn er det hun liker best med jobben sin.

Ingrid forteller kjærlig om barna og relasjonene hun har til dem. Hun har fokus på at alle barn og barnegrupper er forskjellige, så vel som de ansatte, og at alle avdelingene dermed er forskjellige. Dette synes hun er spennende, og hun jobber gjerne på ulike avdelinger og med alle aldersgrupper. Relasjonene personalet imellom er også viktig for henne, og jeg forstår det som at blant annet kommunikasjon og åpenhet er noe hun jobber kontinuerlig med for å skape gode relasjoner med de hun jobber sammen med. Dette etter å ha gjort seg erfaringer med hvordan dårlig kommunikasjon kan ha konsekvenser for arbeidsmiljøet.

6. Resultater og drøfting av funn

Etter å ha analysert datamaterialet har jeg organisert funnene etter min forståelse av meningsinnholdet i intervjuene. Jeg velger en inndeling på fem kategorier som er interessante i forhold til problemstillingen for denne oppgaven. Kategoriene er god ledelse, dårlig ledelse, organisering og struktur, nærvær og fravær, og funnene presenteres og drøftes underveis i lys av de teoretiske perspektivene presentert tidligere i oppgaven. Noe av det jeg skriver her kan oppfattes som gjentakelser fra presentasjonen av intervjupersonene. Dette er et bevisst valg for å tydeliggjøre meningsinnholdet i det intervjupersonene sa, og for å skape kontekst i datamaterialet.

6.1 «At vi kan føle dem e en av oss»

Under denne kategorien ønsker jeg å se nærmere på hva intervjupersonene sier om god ledelse. Fokuset er på hvilke egenskaper den gode leder har, og hva hun gjør for at den enkelte skal oppleve det som positive lederhandlinger.

6.1.1 Den tydelige lederen

Tydelig ledelse var et begrep alle seks intervjupersonene brukte for å beskrive god ledelse.

Forsker: Ka tenke du når du sir tydelig? Ka legg du i tydelig ledelse?

Ingrid: Det e rett og slett det at uansett kordan man snur og vende på det her så må det jo tas ei, e det noen som må ta noen beslutninge på ei avdeling eller... Sånn at det å kunne være tydelig det e veldig viktig altså, for det e nåkka å vite ka man kan forholde sæ til. Kordan e rammen her inne? Kordan e ramma på ei avdeling? Kordan e rammen på huset? (...) For det e nåkka med, at når man ikke e så tydelig så e det kanskje nåkka med at, at da e man ikke sikker på ka som skal skje og da bynne man å.. Eh. Så kanskje ting skjer og så va det ikke det som va meint sku skje. (...) Skjer det nåkka så henvende vi oss der, og så henvende vi oss der, den personen der, hvis det skjedde nåkka, der så ordne dåkker opp i det. At man e veldig klar på kor man skal gå hen.

Med dette forstår jeg at Ingrid mener den tydelige lederen er beslutningsdyktig og kan ta ansvar for å skape struktur og rammer. Dette kan ses innenfor den strukturelle fortolkningsrammen, hvor man for å unngå misforståelser og forvirring bruker planer, prosedyrer og regler (Bolman & Deal, 2014). Roller defineres, slik som Ingrid beskriver ved at man vet hvor man skal henvende seg i ulike situasjoner, for at ting skal gå smidig og effektivt. Det ser ut til at de fem andre intervjupersonene er enige i dette, og mange bruker forutsigbarhet for å beskrive hva de mener er viktig. Nora sier også om den tydelige lederen at den har klare forventninger, setter grenser og er tydelig på hva den vil. I tillegg sier hun:

Men som også ser mennesket i det her, som ser oss, som ser hverdagen vårres, og som gir oss tilbakemeldinge og, og. Ja, vise at de bryr sæ også.

Jeg forstår det Nora sier som at hun ønsker en leder som bryr seg om medarbeiderne som mennesker, og som gir dem anerkjennelse for hvem de er og arbeidet de utfører. Dette kan forstås ut i fra HR- fortolkningsrammen, der mennesket og dens behov er i fokus (Bolman & Deal, 2015). Samtidig ønsker hun en strukturell leder, noe som kanskje belyser at leder bør bruke et mangfold av lederstiler, slik Gotvassli (2013) hevder man må for å ivareta organisasjonen på best mulig måte. Jeg mener Spurkelands «24-timersmenneske» (2015) beskriver hva jeg oppfatter Nora er ute etter i en god leder, hvor hele mennesket blir sett, hørt og anerkjent. Ikke bare den Nora som er på jobb, men også henne i sitt privatliv.

De kommunikative aspektene ved ledelse trekkes frem av Kari, Rikke, Nora og Ingrid. De sier at den tydelige lederen må tørre å ta opp ting som kanskje oppleves som ubehagelig eller vanskelig, at det å gi tilbakemeldinger i form av både ros og ris er nødvendig. Spurkeland nevner nettopp dette med å kunne gi tilbakemeldinger som en viktig del av

relasjonskompetanse. I et diskurssamfunn hvor det er åpenhet for å kunne gi tilbakemeldinger på en annen og dens arbeidsutførelse kan dette være relativt enkelt. Men hva om kulturen er preget av at man er konfliktsky eller ikke liker konfrontasjoner? Som leder vil man ha en sentral rolle i endringsprosesser, og kan dermed igangsette arbeid med å åpne opp for ris og ros. Samtidig, som Spurkeland påpeker, vil det å kjenne og ha en relasjon til sine medarbeidere kunne føre med seg at en klarer å gi tilbakemeldingene på en slik måte at personen mottar det på en god måte. Ingrid sier at hun ville blitt fornærmet om hun gjorde noe feil over tid, uten at leder sa ifra om det. Kari sier at hun har opplevd en leder som ikke tok tak i feil som blir gjort, til tross for at alle kunne se det, og dermed ble en utydelig leder for personalgruppa. Dette kunne kanskje blitt tatt tak i ved å reforhandle egen ledelse, i en dialogbasert prosess hvor leder tar initiativ til å bli evaluert og få tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Men er alt ansvaret hos leder? Kanskje kunne Kari kommunisert til sin leder hva hun så og hva hun mente manglet i leders arbeidsutførelse? På den måten ville talen og språket vært i fokus, og muligheten for en økt forståelse for leders handlinger ville vært høyere enn gjennom å anta at man vet hvorfor leder gjør som den gjør, og at det fikk et dårlig utfall.

Emilie og Nora er opptatt av lederens evne til å ha oversikt over barnehagen og vise interesse i hva som foregår i hverdagen. Ved at leder innehar alle ledelsesfunksjonene Gotvassli og Børhaug (2013) har definert, kan hun få en god oversikt over barnehagen, både med tanke på det pedagogiske arbeidet, innsikt i den enkelte ansattes kunnskap og tanker om arbeidet gjennom veiledning, kompetanseutvikling, ta del i eventuelle konflikter for å løse dem på en god måte, foreldresamarbeid. Leder vil også ta del i samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, og på den måten ha kjennskap til enkeltbarn. Administrativt vil leder få oversikt gjennom vaktlister og ansettelse, noe alle som arbeider i den private barnehagen trekker frem som positivt med sin leder. Hun har ansvar for å ringe vikarer og lage vaktlister, og på den måten har hun oversikt over hvilke vikarer som brukes og hvor de fungerer best.

6.1.2 Relasjonen mellom leder og medarbeider

Børhaug og Lotsberg (2010) peker på at ledelsen kan være for innadrettet når samfunnet i endring krever at barnehagen er utadrettet og følger med på samfunnsutviklingen. Gjennom intervjuene av de seks intervjupersonene finner jeg at de ønsker en ledelse som faktisk er innadrettet, som er opptatt av menneskene i organisasjonen og relasjonene til dem. De nevner også andre ledelsesoppgaver – og egenskaper som er viktige for dem, men ingen nevnte

utadrettede aspekter. Det kan jo ha noe å gjøre med at jeg ikke spurte spesifikt etter det, kanskje ville jeg fått andre resultater hvis jeg spurte direkte om utadrettede ledelsesoppgaver. Som jeg skrev i metodekapittelet påvirker vi hverandre og skaper en felles *medværen* (Nicolaisen, 2003) i intervjusituasjonen, og derfor vil det som blir sagt være avhengig av hva den andre sier og den andres handlinger.

Gjennomgående synspunkter fra intervjupersonene dreide seg om relasjoner til sin leder. I den private barnehagen var de opptatte av det å kjenne styrer og at hun kjenner dem. I den kommunale barnehagen var de også opptatte av relasjoner, men de hadde mer fokus på kollegiet som jobber på samme base. I relasjonen til leder nevner alle gjensidig tillit og respekt. De ønsker anerkjennelse for det mennesket de er, og for den jobben de gjør. Tillit og menneskeinteresse er, ifølge Spurkeland (2015) to av de mest krevende, men også mest viktige aspektene ved relasjonskompetanse, med tanke på å skape og opprettholde gode relasjoner mellom mennesker. Han sier videre at kvalitet i relasjonene mellom leder og medarbeidere er nødvendig for å utøve tilpasset ledelse på en god måte. Betyr dette at en ikke kan utøve tilpasset ledelse hvis relasjonen mellom leder og medarbeider ikke oppleves som god? Slik jeg forstår Foucault behøver det ikke nødvendigvis være slik om man til tross for lav relasjonskvalitet greier å kommunisere, og ha gode dialoger om arbeidet hvor talen er fri. Ingrid beskriver dette på en fin måte:

(...) for det e klart vi e jo forskjellige, noen har en jo kjemien med en eineste gang. Og det e jo akkurat sånn som vi har med ungan. (...) Noen gang har man kjemien med en eineste gang, og så har man noen som man ikke har heilt kjemien med, men kanskje noen ut av de andre personalet har den kjemien med det barnet. Så. Og sånn e det jo når man jobbe med de voksne òg.

Likevel vil vi, slik Heidegger beskriver, alltid eksistere sammen med andre, og de intersubjektive møtene med andre mennesker vil alltid prege vårt Dasein, vår væren (Nicolaisen, 2003). Dermed kan man tenke seg at relasjoner med god kvalitet vil gjøre at disse intersubjektive møtene oppleves som gode for alle involverte dasein.

Når leder har gode relasjoner til sine medarbeidere, og man kjenner hverandres bakgrunn, erfaringer, styrker og svakheter kan en også bli kjent med den enkeltes læringsstiler (Spurkeland, 2015). Ved å vite på hvilke måter medarbeideren lærer best og mest kan leder også legge til rette for tilpasset læring, som igjen kan føre til utvikling. På den andre side kan det bli behagelig å alltid være innenfor en slags «comfortsone», så en balansegang mellom disse kan være hensiktsmessig.

6.1.3 Åpen dør

Kari, Julie og Nora trekker frem de positive sidene ved å ha en leder som er tilgjengelig.

Kari og Nora bruker «åpen dør» som en metafor for deres tilgjengelighet.

***Kari:** Så det syns æ e heilt fantastisk med å være her, det e to stykk som e tilgjengelig, som har. De har en visjon om at døra skal stå åpen, eller en tanke om at den døra skal stå åpen. De skal være tilgjengelig. Og æ oppleve sjelden at «det passe ikke nu, kan vi ta det seinere». De har bestandig tid og anledning til å snakke med dæ.*

Nora er opptatt av at det ikke holder å bare være tilstede fysisk, leder må også ha en psykisk tilstedeværelse. Med det mener hun at leder må være tilstede med hele seg, være tilgjengelig og vise at hun bryr seg om de ansatte. Hennes synspunkt kan ses på med Human Resource fortolkningsramme, hvor leder har fokus på den ansatte. Det kan se ut til at hun gjør en bedre jobb ved å oppleve en anerkjennende leder, som viser tillit og skaper arbeidshverdager preget av trygghet og tillit.

6.2 «Den sir kanskje knapt nok hei når du kommer»

Jeg spurte intervjupersonene om de har erfaring med ledere de opplevde som dårlige, og i så fall hva som gjorde det. På disse spørsmålene fikk jeg detaljrike fortellinger om deres opplevelser og erfaringer med ulike ledere. Kari, Emilie og Rikke sa at de ikke hadde opplevd ledere de ville beskrive som dårlige, mens de tre andre hadde noe å dele angående dette. Jeg vil presisere at disse fortellingene ikke nødvendigvis omhandler nåværende leder, heller ikke bare styrere men også pedagogiske ledere.

6.2.1 Makt og konflikter

Julie forteller om en opplevelse der en person ikke behandlet sine medarbeidere på en god måte, og jeg spør om de sa ifra til ledelsen om dette:

***Julie:** Det ble tatt opp, vi kom ingen vei. Den person hadde så høy stjerne hos ledelsen at det va ikke akseptert at vi tok opp nåkka.*

Foucault (1999a) beskriver ulike maktformer. Når leder i kraft av sin posisjon utøver makt, kaller han det dominans. Leder har i kraft av sin posisjon dominans til å bruke «viljen til sannhet» til å inkludere og utelukke personer eller ytringer fra diskursen. Ingrid forteller også at hun har opplevd denne dominansmakten. Hun opplevde at lydhørhet og respekt fra sin leder forsvant gradvis, og det ble vanskeligere å ta opp ting som tidligere hadde vært helt naturlig for henne å ta opp. Hun beskriver det som å bli overkjørt, og sier at det fikk følger for hennes følelse av glede og mestring for arbeidet hvor hun ikke fikk arbeide på den måten hun ønsket. Også henne spurte jeg om hun sa ifra til øverste leder. Det gjorde hun, med det hun mener er gode resultater. De gjorde omorganiseringer, slik at disse to ikke behøvde å jobbe så tett lengre. Ser vi på dette eksempelet med den strukturelle fortolkningsrammen (Bolman & Deal,

2014) kan det se ut til at Ingrids konflikt ble løst på best mulig måte. Derimot kan man også ta HR-rammen i betraktning. Problemet mellom menneskene er lagt til side og man unngår det ved å flytte dem fra hverandre. Kanskje kan en uløst konflikt skape utrygghet og lavere trivsel for de to involverte? Det er også mulig at resten av personalgruppa merker denne dårlige stemningen, og at det går ut over deres trivsel også.

Den negative relasjonen mellom Ingrid og hennes leder kan, ifølge Spurkeland, når den er kommet til konfliktstadiet bli en helsefarlig relasjon preget av makt, manipulering og undertrykkelse (2015). Ingrid sitt eksempel belyser manglende kommunikasjon og demokrati. Det kan se ut til at kvaliteten i dialogen mellom menneskene er lav, at de ikke har tilpasset seg hverandre og ikke har oppnådd en felles forståelse (Spurkeland, 2015). Med utgangspunkt i Foucault forstår jeg at en felles forståelse, uten kommunikasjon, er noe som ikke eksisterer i den forstand at den er ikke felles før den har vært kommunisert og drøftet i gruppen som behøver en felles forståelse (1999a). Med gruppen mener jeg alle som ønsker å delta i diskursen. I en barnehage arbeider man i team, som sammen skal jobbe mot felles mål. Ingrid forteller at denne relasjonen gikk ut over hennes måte å arbeide på. Hun fikk ikke jobbe slik hun ønsket. Som en del av teamet skal Ingrid høres, men de andre deltakerne skal i like stor grad bli hørt. Dersom de involverte hadde hatt god kommunikasjon hadde de hatt gode forutsetninger for å finne en felles forståelse som gjorde at alle fikk arbeide på en måte som oppleves riktig for dem.

6.2.2 Manglende tillit og støtte

Noen av forskningsdeltakerne opplevde at deres ledelsesbehov ikke ble oppfylt eller gjennomført på en tilstrekkelig måte. Spurkeland skriver om studiet av det unike individet, hvor medarbeideren får fortelle hva han behøver fra sin leder, slik at leder kan tilrettelegge for dette på en slik måte at medarbeideren kan gjøre en god jobb. Han presiserer at for å ønske å dele dette må medarbeideren ha en følelse av at lederen er oppriktig interessert i hele mennesket, ikke bare mennesket som ansatt. Nora sier at hun hadde opplevd å ha ledere som bare var tilstede for å stille krav, uten å vise interesse for de som jobbet der. Hun fortalte styrerne om sitt ønske om mer tilstedeværelse og interesse, uten at det ble tatt til etterretning.

Nora: Og det handle ikke om mange minutt, det handle ikke om lang tid. Det handle om to, tre minutt. Når du kommer, og bare «Hei! Og sånn og sånn e det i dag, eller kordan har dåkker det?».

Om lederen bare er tilstede og samtaler med medarbeiderne om arbeidsoppgaver og lignende vil man, slik jeg forstår Spurkeland, ikke kunne opprette gode relasjoner for dermed å kunne utøve en tilpasset lederstil. Han nevner at mennesket består av ulike f- områder, som jeg også

tolker at Nora er opptatt av. Den ansatte er et fagmenneske, men også familiemennesket og fritidsmennesket påvirker deres personlighet, handlinger og ytringer i arbeidshverdagen. Ingrid forteller om en tid hun gikk igjennom noe vanskelig i privatlivet. Hun ble da møtt med liten forståelse og empati, og fikk en helt annen reaksjon enn hun ønsket. Hadde lederen i forkant vært åpen for å lytte til hennes behov, og hvordan hun ønsker å bli møtt ville kanskje utfallet blitt bedre enn den konflikten som Ingrid forteller at oppsto på bakgrunn av dette.

Julie sier hun har hatt en leder som ikke stolte på sine medarbeidere, som ikke trodde på det de sa eller at de gjorde som de skulle, og nærmest overvåket dem. Foucault skriver mye om tale, og sier som en motvekt til diskursen at en ikke skal gjøre antakelser om en skjult eller bakenforliggende betydning. Fokuset skal være på ordene som blir sagt, og man må anta at det en person sier er det som er dens sannhet. Ved å være bevisst på, og gjennomføre dette bruker man utvendighetsregelen. Han skriver om metodekravet i forbindelse med diskurs, men jeg mener det med fordel også kan belyse Julies eksempel, hvor det kan se ut til at leder hadde en mistillit til sine medarbeidere. På en annen side, alle mennesker oppfatter alt subjektivt, samme situasjon kan dermed oppleves svært ulikt for de involverte. Vi vet ingenting om bakgrunnen for denne lederens handlinger, eller om hun handlet med den hensikten Julie opplever hun hadde. Dette kan nok tenkes å handle om kvalitet i dialog, om dialogkoden (Spurkeland, 2015). Man lærer hverandre å kjenne, og tilpasser seg den andre for å skape en dialog begge opplever som god.

6.3 «Det at ho è der e trygt»

Denne kategorien tar for seg intervjupersonenes tanker og erfaringer ved ulike former for organisering og struktur. Herunder kommer også demokrati i organisasjonen, ettersom det intervjupersonene sa om demokrati ofte hadde sammenheng med organisasjonsstruktur.

6.3.1 Tradisjonell - og enhetsorganisering

Med tanke på tradisjonell organisering og enhetsorganisering av barnehagene, ser det ut til at alle med unntak av Julie og Rikke er sikre på at organiseringsform har sammenheng med de ansattes sykefravær. Kari poengterer viktigheten av styrers tilstedeværelse og tilgjengelighet for de som er nye i jobben og på arbeidsplassen og at det kan være med på å sørge for nærvær på arbeidsplassen. Drivkraft og motivasjon for arbeidet kan øke ved å skape kvalitet i relasjonen, og ivareta medarbeideren ved å vise interesse og aksept (Spurkeland, 2015). For å kunne arbeide med relasjonskvaliteten kreves også leders tilgjengelighet og tilstedeværelse, slik at medarbeideren opplever at den er i fokus og blir sett. Nora sier at hun tror det blir

vanskeligere å være borte fra jobb når styrer jobber på samme hus. Hun begrunner dette med at styrer gir mye til dem ved å være tilstede, slik at de også ønsker å være tilstede for henne. De får et gjensidig forhold hvor de kan kreve av hverandre. Spurkeland beskriver denne gjensidigheten som en avhengighet og et samspill mellom individet og gruppen (2015). Han mener barnehagens kultur og normer påvirker individets opptreden. Bolman og Deal argumenterer for at leder er kulturskaper (2014). Dermed kan hva Nora sier forstås som at hennes styrer har skapt en kultur for nærvær på arbeidsplassen ved at hun viser sin tilstedeværelse og også krever det fra sine ansatte.

Hva samtlige trekker frem som positivt ved å ha styrerne på ett hus er tilgjengeligheten. At de ikke behøver å sende mail eller ringe, men bare kan gå innom kontoret og ta en prat. Emilie trekker også frem det å gå innom for å ta en dagligdags eller personlig samtale, og få råd fra en som er utenforstående fra avdelingen.

Ingrid: For i en barnehagedag, så skjer det utrolig mange ting. Vi e jo over 70 unga, så det e klart at det skjer jo nåkka heile tia som gir oss utfordringe. Og det å kunne ha mulighet til å «okei, æ går bare inn og så snakke æ med ho, og så okei nu har detta og detta skjedd, ka gjør vi, kordan skal vi løse det her». Så det e på en måte, det e gull verdt det faktisk! Og det trur æ jo.. man får ikje nåkka sånn avstandsforhold. Det e lettere å henvende sæ til ho òg, og ho skjønne, for at ho è her.

Det Ingrid sier her kan vi se på med Human Resource fortolkningsramme, hvor organisasjonen skal dekke arbeidstakernes behov (Bolman & Deal, 2015). Her er arbeidstakerens behov å ha en styrer som er tilgjengelig både for private samtaler og arbeidssamtaler. Om leder er tilgjengelig vil dette intersubjektive møtet kunne gi en god forståelse av det andre mennesket og gi innsikt i deres erfaringer og opplevelser (Nicolaisen, 2003). Dette kan igjen føre til en god forståelse av hele mennesket, i studiet av det unike individet (Spurkeland, 2015). Vi kan se på Ingrids utsagn med flere fortolkningsrammer. I den strukturelle fortolkningsrammen ville vi kanskje tatt stilling til at styrer har mange arbeidsoppgaver som skal ivaretas, hvor mye personlig prat skal tillates? Kari forteller at styrerne i deres barnehage har innført en halv dag per uke hvor de ikke skal forstyrres, «skjerma-tid» som hun sier. Dette for å ha en balansegang, der de stort sett gjennom hele uka er tilgjengelige og har døren åpen, men samtidig har litt tid de får bruke uavbrutt til administrative oppgaver.

6.3.2 Struktur

Med tanke på ulikheter i baseorganiserte og avdelingsorganiserte barnehager sa Rikke, som har arbeidet innenfor begge organisasjonsstrukturene, at noen ting var enklere i avdelingsorganiserte barnehager. Blant annet det å gjennomføre spontane aktiviteter og turer, og at hun følte hun hadde bedre oversikt over barna. I en stor baseorganisert barnehage er det

mange ting som skal tas hensyn til før en base kan gjøre noe utenom planen, noe hun kjente at hun savnet fra sin tid i avdelingsbarnehage.

I basebarnehagen forteller intervjupersonene at personalet bytter base hver høst slik at en voksen flytter med barna fra når de skal bytte avdeling på høsten. De forteller at det oppleves som ustabil, utfordrende og tungt.

Kari: Det at du skal bli kjent med nye unga, gjerne halve barnegruppa pluss at du får nye kolleger. (...) Så e du kanskje bare i lag ett år – kanskje to – og så blir du delt igjen. Det gjør nåkka med personalgruppa når en tredjedel av personalet bli fløtta kvært år. (...) Kordan regla skal vi ha på denna basen eller denna sonen, eh, kordan jobbe vi faglig. Æ føle at hver høst så må vi starte på nytt igjen. Med akkurat de samme tingan. Så æ føle at, ja at man ikke kommer sæ vidare.

Kari sier videre at hun tror hvis de fikk jobbe i faste team ville de blitt godt kjent med hverandre og hvilke styrker og svakheter man har. Hun trekker også fram det å jobbe mot et felles mål som en fordel. Julie sier at ulempen ved denne roteringen i personalgruppen er at man bruker lang tid hver høst på å bli kjent med hverandre og finne et godt arbeidsmønster sammen.

Ukesrytme, planlegging og organisering av aktiviteter er et tema jeg er innom med alle intervjupersonene, og det virker som det er noe som engasjerer alle. Felles for alle intervjupersonene er at jeg får en opplevelse av at de mener det er lagt opp til en del planer og møteaktivitet i løpet av en uke. Rikke sier at det ikke er alltid de klarer å gjennomføre alt, men at fokuset er på barna og at de har gode dager, og så lenge de jobber innenfor rammeplanens krav mener hun det er greit at ikke alt blir som planlagt. Det virker som dette er en oppfatning de andre også har, og flere sier at i en barnehage må man være fleksibel og endringsvillig.

6.3.3 Demokrati i organisasjonen

Alle seks intervjupersonene mener det er viktig å bli sett og hørt. For meg ser det ut til at samtlige ikke er opptatte av å få gjennomslag for det de sier eller foreslår, men heller at de får uttrykke seg og blir tatt på alvor. Emilie sier om dette:

Ja, hvis du, du sir eller har ei meining eller forslag eller sånn, så høre dem på dæ, du blir ikke avfeid. Ja, og at man kan, for det om dem kanskje ikke går med på det man sir, så har man i alle fall blitt hørt. Ja, og så kanskje fätt en begrunnelse for koffør, hvis vi ikke kunne starte et eller anna prosjekt..

Når jeg spør om de tror alle blir hørt i en barnehage sier Nora at det varierer etter hvor mye personer vil bli hørt, og at det må respekteres. Det samme sier Rikke. At hvor mye hun blir hørt handler om hennes egen innsats. Men hun sier også at den som er flinkest til å snakke og legge fram sine ønsker er den som får mest gjennomslag for sine meninger. Da jeg spurte Julie om hun tror at alle opplever å bli hørt svarer hun konsist «Nei». Hun mener det virker som hvordan man blir møtt er personavhengig. Noe jeg i utgangspunktet mener er en god ting, at

leder møter det enkelte mennesket ut i fra den relasjonen de har. Men hun sier videre at det ser ut til at det handler om hvem lederen liker best, og at personer som har vært i konflikter, har høyt fravær, eller «det har vært et eller anna styr med» kan bli møtt med et negativt kroppsspråk eller tonefall. Dette er et godt eksempel på utelukkelsesprosedyrer (Foucault, 1999a). Tidligere handlinger og utsagn gjør at enkelte ikke blir inkludert i diskursen på lik linje med de andre deltakerne. Vedkommende sine ytringer blir ikke hørt fordi «galskapens skille» har talt.

Det kan se ut til at de ansatte i den enhetsorganiserte barnehagen opplever større grad av hierarki enn i den tradisjonelt organiserte. Både Kari, Rikke og Julie sier at de pedagogiske lederne blir hørt i større grad enn fagarbeiderne og assistentene, mens Emilie, Nora og Ingrid ikke har denne opplevelsen. Emilie sier alle er likeverdige, uavhengig av stillingstype.

Samtidig som hun sier at alle skal bli hørt sier Nora:

Lederen e jo den som tar mest avgjørelsa. Både styreren må ta avgjørelsa for ped.lederan, som ikke de e heilt enig i. Og videre så kan det hende de tar avgjørelsa for fagarbeidera og assistenta som ikke dem e heilt.. Men sånn på en måte må det være likevel.

En slik hierarkisk beslutningsstruktur beskriver også Kari og Rikke. Det kan se ut til at tross for at de mener alle skal bli hørt, mener de også at leder må kunne ha autoritet til å ta beslutninger ikke alle er enige i. Slik jeg fortolker Foucault er han opptatt av at vi må være kritiske til rådende sannheter i en gruppe, og han sier at sannheten vi skal forholde oss til skapes når alle sannheter er presentert og alle er enige. Det intervjupersonene derimot sier er at demokratiet ikke tar beslutningene i fellesskap, men ledelsen alene.

6.4 «Ingen kan ta over min rolle»

Under denne kategorien tar jeg for meg hva intervjupersonene forteller om hva som gir dem drivkraft for arbeidet, og hvordan de forstår lederens rolle og betydning for denne drivkraften.

6.4.1 Leder som motivator

Forsker: *Eh. Ja, du nevnte det jo litt nu, men. trur du at ledelsen har nåkka å si for sykefraværet?*
Ingrid: *Ja, absolutt. Det e klart det har jo det. Og det e, det e jo de som legg grunnlaget for kordan barnehagen skal fungere.*

At leder og dens lederstil har innvirkning på de ansatte er for noen innlysende. Men på hvilken måte kan leder ha innvirkning på sykefraværet i barnehagen? Spurkeland, med sine tolv perspektiver på tilpasset ledelse, hevder at om den tilpassede ledelsen blir gjennomført på riktig måte kan nærværet blant de ansatte øke (2015). Nora sier at for at man skal ønske å være på jobb, og å gjøre en god jobb må det være en gjensidig relasjon og tillit mellom henne og leder. En av hovedpunktene innenfor relasjonsledelse handler om nettopp dette, å oppnå

resultater sammen. Kari mener derimot at det ikke er leders ansvar å sørge for at de ansatte er motiverte for jobben.

Kari: Æ tenke at man har et veldig stort ansvar sjøl, om man vil gå på jobb eller ikke. E det sånn at man ikke har løst å gå på jobb så trives du kanskje ikke i den jobben. E du den rette til å være på den arbeidsplassen da?

Jeg tolker her at Kari mener ikke alle er motiverte for arbeidet i utgangspunktet. Da kan det være utfordrende for en leder å ta på seg å skulle motivere. Samtidig må man ikke gjøre antakelser om noe vi ikke kan vite, som for eksempel en annens manglende motivasjon eller trivsel (Foucault, 1999a). Det intersubjektive har stor innvirkning på vårt Dasein (Nicolaisen, 2003). Kanskje var vedkommende veldig engasjert og motivert for yrket, men så hendte det ting i det intersubjektive møtet som gjorde at den indre motivasjonen minket? Spurkeland hevder i motsetning til Kari at leder har mye av motivasjonsansvaret. For å øke medarbeiderens drivkraft mener han leder bør analysere hva den enkelte medarbeider motiveres av, for dermed å legge til rette for motivasjonsfaktorene medarbeideren peker på (Spurkeland, 2015). En mindre instrumentell tankegang kunne vært at det å se hele mennesket, og skape en relasjon mellom seg selv som leder og hver enkelt medarbeider kunne gitt innblikk i og forståelse for det andre mennesket, og hva som motiverer og begeistrer.

6.4.2 Psykososialt arbeidsmiljø

I arbeidsmiljølovens § 4-3 om psykososialt arbeidsmiljø står det blant annet at arbeidet skal så godt det lar seg gjøre gi mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten (Arbeids – og sosialdepartementet, 2005). Ut i fra min fortolkning er dette noe intervjupersonene var svært opptatt av. Emilie sier:

Forsker: Ka oppleve du som viktig for at du skal ha lyst til å dra på jobb da?

Emilie: Nei. Det. Sånn for å komme mæ på jobb? Nei det e jo at æ har gode arbeidskolleger, og det har æ. Alle ser mæ, eller stort sett ja. Så æ føle mæ godt sett, og alle e hyggelig, og.. Tar vare på hverandre.

Gjennom å ha god kontakt og kommunikasjon med sine kolleger er det gode rammer for å kunne skape gode relasjoner. Ingrid forteller at disse relasjonene til sine kolleger har hjulpet henne gjennom vanskelige perioder i livet, hvor kollegaene har fungert som gode støttespillere. Det å forstå at alle er mennesker, med følelser og behov, hvor leder forsøker å forstå det andre subjektet vil kunne skape aksept og forståelse for slike ting som Ingrid forteller om. Det var åpenhet for å komme på jobb, og for å få snakke med kollegaene om sine utfordringer i livet. Som leder må man samtidig ta i betraktning at barnehagen er en pedagogisk institusjon, og man har noen oppgaver og mål som skal oppfylles. Hvilken

fortolkningsramme som dominerer i organisasjonen er avgjørende for hvordan Ingrid ble møtt: som menneske eller arbeidstaker?

Viktig for det psykososiale arbeidsmiljøet er trivsel. Alle intervjupersonene snakker om trivsel, særlig trekker Ingrid, Rikke, Emilie og Julie det fram som viktig for dem.

Forsker: Så da lure æ på om du kan beskrive kordan en god arbeidsdag ser ut for dæ?

Julie: Ja, det e jo at man har folk e på jobb, og at man jobbe i lag med folk man trives med og. Ja, for da får man ei positiv virkning på hverandre. At man kan ha humor i hverdagen syns æ e viktig, at man kan flire og fleipe litt. Både med ungan og med oss voksne imellom. Man blir jo etter hvert godt kjent (...) Når du har forhold som du trives under så får, så har du en god dag med alle arbeidsoppgaven som skal gjøres og får fordelt og, samarbeida godt så man gir en god dag til ungan.

Det er mange faktorer som kan gjøre at man trives på jobb. I HR- fortolkningsrammen blir trivsel sett i sammenheng med å få sine behov som ansatt dekket (Bolman & Deal, 2015). Spurkeland sier at det å se og møte hverandre på en positiv måte kan lede til trivsel og velvære på arbeidsplassen (2015). I tillegg til trivsel nevner Julie her humor. For å oppnå god dialogkvalitet kan en bruke humor som virkemiddel. Humor er relasjonsskapende da det skaper en følelse av fellesskap, og det gir energi (Spurkeland, 2015). Humor er en viktig del av den symbolske fortolkningsrammen, hvor humoren brukes som fremgangsmåte for å forstå mennesker. I den symbolske fortolkningsrammen vil man ved å forstå mennesket kunne legge til rette for meningsfylt arbeid, i likhet med grunnprinsippene i tilpasset ledelse.

6.4.3 «Du er viktig»

Følelsen av å være betydningsfull og viktig for arbeidsplassen henger sammen med hva Spurkeland sier om betydningen av å utvikle et positivt mentalt bilde av den andre (2015).

Forsker: Kan du beskrive kordan en god arbeidsdag ser ut for dæ?

Nora: Åh., det e jo så mange ting. Men det e klart det e jo, eh, du kommer på jobb og blir ønska velkommen på en måte. Det e jo den første, første tingen ikke sant. At du føle at folk syns det e flott at du kommer for å si det sånn.

Med utgangspunkt i min forståelse av Heideggers perspektiv på menneskets væren, forstår jeg at gjensidig påvirkning, hvordan en møter en person vil ha innvirkning på hvordan personen opplever egen eksistens. Å oppleve at de andre trives sammen med deg, at du gjør en god jobb, og er savnet når du ikke er tilstede nevnes av samtlige intervjupersoner. Disse opplevelsene kan gjøre at en selv også opplever å være av betydning for de andre og arbeidsplassen, og dermed føre til mer nærvær.

6.4.4 Arbeidsoppgaver

I de psykologiske jobbkrav Thorsrud og Emery ga ut i 1970 vektlegges arbeidsoppgaver som oppleves meningsfulle, med tilstrekkelig variasjon og autonomi (Levin & Rolfsen, 2004).

Spurkeland argumenterer for at arbeidsoppgavene bør tilpasses medarbeiderens interesser, i en symbiotisk balansegang mellom ferdigheter og oppgaver (2015). I intervjuene jeg har hatt spurte jeg alle hva de ønsket å bruke mest tid på i arbeidet sitt. Til svar fikk jeg fra alle seks at barna var det viktigste de ønsket å bruke tid på, og engasjert fortalte de detaljrike historier om gode opplevelser de hadde hatt sammen med barna.

Det var også noen som følte de ikke fikk tilstrekkelig med tid sammen med barna grunnet andre gjøremål som må tas hånd om av praktisk arbeid, møtevirksomhet og lignende. Dette kan tyde på en organisasjonsstruktur som ikke fungerer optimalt for de ansatte. Spurkeland vektlegger det å ha arbeidsoppgaver som gir drivkraft for arbeidet, og at hvilke oppgaver dette er ulikt for hver medarbeider (2015). Samtidig er man i en organisasjon i et gjensidig avhengighetsforhold, hvor samspillet mellom gruppe og individ må tas i betraktning (Spurkeland, 2015). Med dette forstår jeg at noen oppgaver må gjøres for at dagene skal bli gode for alle, og for at organisasjonen skal ivareta alle mål. For eksempel er noen praktiske arbeidsoppgaver som å rydde kjøkkenet etter lunsj nødvendig for å skape et godt fysisk miljø for alle. Dette betyr ikke at alle må rydde kjøkkenet. Kanskje er en medarbeider fornøyd med denne arbeidsoppgaven, og gjerne kan utføre den oftere enn andre? Om kjernerolleoppgaver og drivkraft er et tema i personalgruppen, hvor alle får snakke og alle blir hørt kan gruppen som helhet bli enig om arbeidsfordeling. Som leder legger en da til rette for det Spurkeland kaller tilpasset selvledelse (2015). Medarbeiderne får frihet til å lede seg selv, og får stor grad av medvirkning og innflytelse. Jeg tenker også at dette kan ses på som en bevisstgjøring av diskurser i organisasjonen. Foucault sier at om man ikke er bevisst eller griper inn i diskursene kan de forsvinne (1999a). Man lar diskursene eksistere, og bli en del av kulturen uten å stille spørsmål ved den. Barnehagen har kanskje arbeidet i et fast mønster der alle skal gjøre alle arbeidsoppgaver. Dette mønsteret har blitt delt mellom medarbeiderne, og videreført til nye arbeidstakere og etter hvert blir det gjort på denne måten fordi det alltid har vært gjort slik. Ved å da åpne opp for diskusjon rundt hverandres kjerneroller og endring av strukturene kan man endre de eksisterende diskursene, og skape en barnehage i endring og utvikling.

6.5 «Åh, nu e sykefraværet gått opp igjen»

Dette delkapitlet omhandler intervjupersonenes synspunkter på bakgrunnen for det høye fraværet i barnehagesektoren, og hvilke konsekvenser de mener det har. Jeg har fått innsikt i hva de mener om forebygging og tiltak, og hvordan barnehagene jobber med dette. Jeg ser også på virkningen av positivt eller negativt fokus i kommunikasjon om fravær.

6.5.1 Bakgrunn for fravær

På spørsmål om hva som kunne gjort at de kjente lav motivasjon for å dra på jobb får jeg mange ulike svar med ulike fokus. Både Emilie og Rikke sier at konflikter med andre ansatte eller ledelsen kunne hatt en slik virkning. Håndtering av konflikter er en av lederfunksjonene Gotvassli tillegger personallederrollen. Altså har ledelsen ansvar for å håndtere konflikter, men hva om leder er en part i konflikten? Profesjonalitet og etikk kan knyttes til denne utfordringen. Spurkeland mener etiske hensyn er det viktigste i en leders arbeid (2015). Han sier videre at leder har ansvaret for de ansattes trivsel og helse. Dermed vil leder måtte ta noen valg for på hvilken måte situasjonen skal håndteres. Ifølge Spurkeland kan man bruke en såkalt «moralradar» som hjelpemiddel for å reflektere omkring etisk riktig løsning med tanke på den aktuelle situasjonen. Nora er opptatt av at ledelsen skal være engasjert i det hun gjør, og hvis den ikke er det, kan det bli tyngre å dra på jobb. Hun har opplevd å ha ledere som var lite tilstedeværende og som hun ikke følte seg hørt av, og hun mener selv det har sammenheng med at hun hadde høyere fravær den perioden. Kari mener lavt engasjement for det de skal jobbe med, at hun har vanskelige ting hun skal ta tak i, eller at det er mye sykefravær, kan gjøre det slitsomt å gå på jobb. Hun presiserer at dette er faktorer for at man ikke har så lyst til å dra på jobb, men hun mener man drar likevel. Ingrid sier at i perioder hvor det har vært mye fravær, og hun har jobbet mye alene som fast ansatt sammen med vikarer kan det kreve mye mobilisering av energi for å dra på jobb. Julie tror det høye fraværet handler om at det finnes personer som ikke egentlig har lyst til å jobbe i barnehage og dermed mangler engasjement. I tillegg sier hun:

Det fraværet e jo så.. altså det å jobbe i barnehage det e knalltøft for kropp og sjel og alt, altså det e tungt arbeid, vi e få voksne på veldig mange unga, jobben e veldig fysisk OG psykisk krevanes. Så har du alle de som har jobba i mange år og får slitasjeskada. Det e vanskelig å gjøre nåkka med sånt fravær

Ut fra det intervjupersonene beskriver kan det se ut til at høy arbeidsbelastning kan ha sammenheng med fravær fra jobben. I en strukturell fortolkningsramme er en grunntanke at organisasjonsstrukturen kan fungere motiverende eller demotiverende, og man jobber for å finne den strukturen som fungerer best for de ansattes motivasjon og drivkraft (Bolman & Deal, 2014). Man bruker altså omstrukturering for å gjøre positive endringer i for eksempel nærværarbeid.

6.5.2 Konsekvenser av fravær

Forsker: Hvis du kjenne en mårra at du ikke har så lyst å gå på jobb, ka e det da som gjør det?
Ingrid: Nei det kan, vanligvis så e det vel det at det har vært, at det har skjedd mange ting. Altså i perioda så kan det jo være sånn, vi e menneska og den eine e sjuk og den andre sjuk. Og det e klart at i perioda så e du kanskje aleina med bare vikara, og det kreve jo at du e den som har oversikt og kontroll på det meste. Og det e klart, du du mobilisere litt, og så plutselig så har du brukt dæ opp på en måte. Så

da kan du tenke at «oi, kordan skal æ klare å hente fram det æ skal bruke i dag ...».

I tillegg til Ingrid sier også Julie, Nora og Kari at fravær blant personalet gjør at arbeidsdagene føles tyngre, og det å vite at det er mye fravær kan gjøre at en er mindre motivert for å dra på jobb. Alle presiserer at dette bare er tanker, men at man drar på jobb likevel. Rikke, Kari og Julie kjenner på at fraværet går ut over det pedagogiske arbeidet og barna. Det hender at aktiviteter må avlyses eller utsettes, man får ikke gjennomført dagen som normalt, med den oppfølgingen og strukturen som vanligvis er der. Barna får også flere ansatte å forholde seg til med tanke på vikarer, eller det blir for få voksne dersom det ikke tas inn vikar. Her ønsker jeg å trekke frem «Individet og flokken» (Spurkeland, 2015), og «den ene og de mange» (Foucault, 2012). Andre sitt fravær påvirker de som er på jobb i den grad at dagene blir mer kaotiske og belastende. Dermed føler de seg utslitt, og drivkraften og energien for arbeidet minker. Det er kanskje nærliggende å tenke at eneste løsning på dette er å ha flere personer på jobb og ja, det ville nok hjulpet da man ville kunne unngå noen hektiske situasjoner og dager. Samtidig har leder mulighet til å hjelpe medarbeiderne til å drive med tilpasset selvledelse. Spurkeland mener at ved å kjenne sine medarbeidere og deres behov vil leder kunne gi dem verktøy for å lede seg selv til å gjøre sitt beste i arbeidet (2015). På en annen side må leder ha forståelse for arbeidshverdagen på avdelingene og basene, og i en strukturell fortolkningsramme kan man forstå at det er ytre faktorer som gjør at motivasjonen er lav. Slik intervjupersonene erfarer det har fravær direkte konsekvens for arbeidsbelastningen. Dette må man tro er sannhet, uten å anta at det som egentlig mangler er indre motivasjon hos medarbeiderne. Foucault mener man finner sannheten i individet, og at man aldri må anta at det ligger noe annet bak enn det mennesket selv uttaler (1999a).

6.5.3 Forebygging og tiltak

Begge barnehagene hadde ifølge intervjupersonene arbeidet mye med å øke nærværet og redusere fraværet. Alle intervjupersonene forteller mye om tilrettelegging som metode for å forebygge fravær, og som tiltak for å redusere fraværet. For meg virker det som at dette er metoden som er mest brukt i begge barnehagene. Slik jeg forstår det går tilretteleggingen i hovedsak ut på å legge til rette for at arbeidstakerne kan gjøre andre arbeidsoppgaver enn vanlig, eller få slippe å gjøre enkelte ting hvis det gjør at vedkommende klarer å være på jobb. Dette brukes både for å forebygge sykemeldinger, hvor de tar inn vikar noen timer hver dag for å minke belastningen for den som har behov for tilrettelegging. Tiltaket brukes også under sykemeldinger.

***Kari:** Har noen ikke klart å vært i lamme ungan den dagen så har de kanskje fått en dag på kontoret*

hvis det har latt sæ gjøre. Noen som e sykemeldt, ja men da kan du kanskje komme og heller jobbe med hjerteprogrammet – et program som vi jobbe i forhold til sosial kompetanse – at det kan du ha ansvar for å planlegge eller..

Alle intervjupersonene virker fornøyde med denne tilretteleggingen, og mener det fungerer godt. Dette er et godt eksempel på tilpasset ledelse, hvor den ansatte blir ivaretatt gjennom å få oppgaver som gir energi i den aktuelle perioden, noe som kan være med på å øke drivkraften for arbeidet. Samtidig er jeg kritisk til å ha et ensidig positivt syn på denne tilretteleggingen. Dette fordi det kan være fare for høyt nærværspress, som på sikt vil kunne føre til dårligere helse, og kanskje også høyere fravær? (Saksvik & Finne, 2009). Et annet eksempel på nærværspress kommer fra intervjupersonene fra den enhetsorganiserte barnehagen. De forteller om at de er med i et prosjekt, der en ansatt fra HMS-tjenesten i kommunen har samtaler med de som har mye fravær. Dette skal bevisstgjøre dem på hvor stort fravær de har, og de skal finne ut hvorfor fraværet er så høyt. Kari er positivt innstilt til dette prosjektet, og sier hun synes det er viktig da hun tror ikke alle vet hvor høyt fravær de faktisk har. Julie og Rikke virker derimot mer usikre og spørrende til prosjektet. Julie sier hun ville syntes å bli innkalt til en slik samtale ville vært utrolig flaut, såpass flaut at hun ikke ville turt å være mer borte fra jobb uansett hvor syk hun var. Når en ikke tør være borte ved sykdom i frykt for å bli innkalt til en slik samtale viser at det har blitt skapt et tydelig nærværspress. Saksvik og Finne (2009) advarer mot dette sykenærværet, som kan føre til at man blir enda sykere og får enda mer fravær. Dette er ikke et prosjekt de ansatte har fått være med på å avgjøre at de skal delta i. Det kan se ut til at lederne alene har tatt avgjørelsen om deltakelse. Med dette forstår jeg at ledelsen har iscenesatt diskursen med en uttynning av de talende subjekter, hvor de har gitt noen rett til å uttale seg, men ikke gitt alle mulighet til å delta i diskursen (Foucault, 1999a). I dette tilfellet var det ledelsen som fikk rett til å uttale seg, og grunnet deres særstilling som leder blir det de kommuniserer om prosjektet sett på som sannhet i diskurssamfunnet.

Om intervjupersonene selv skulle satt i gang tiltak for å redusere sykefraværet i barnehagesektoren forteller de om andre tiltak. Nora ville hatt en styrer på hvert hus, slik at de ansatte ble sett, og hadde en tilgjengelig leder de kunne bygge relasjon til. Tilpasset ledelse er relevant å snakke om her. Nora mener at relasjonskvalitet er viktig, og slik jeg forstår det mener hun leders interesse i medarbeiderne kunne redusert fraværet. Kari ville blant annet redusert antall tilgjengelige egenmeldingsdager, og tror kanskje noen bruker de dagene de har tilgjengelig uten at de egentlig er så syke at de måtte være hjemme. Dette kan oppfattes som mistro. Om en person forteller at han er syk skal talen ifølge Foucault holdes fri og åpen uten

at det gjøres antakelser om bakenforliggende betydninger (1999a). Han kaller det å foreta slike antakelser kommentaren, som er en del av diskursens uttynningsprinsipper. Jeg forstår kommentaren som det som leter etter en skjult betydning, og som ved å avsløre denne skjulte betydningen skaper mistro til det som ble sagt. Jeg undrer meg over hva definisjonen av å være syk nok til å være hjemme er? Foucault beskriver dette fokuset på å fastsette definisjoner for hvor syk man må være for at det er akseptert fravær, som uttynningsprinsippet disiplinen. I disiplinen er ikke det subjektive relevant, man er mer opptatt av det man ser på som objektive sannheter, deriblant definisjoner.

For å redusere fraværet i barnehagesektoren sier Emilie at hun ville økt bemanningen, med færre barn per voksen i mindre grupper. Da tror hun at de ansatte ville fått en sterkere følelse av å strekke til for hvert enkelt barn. Med barna som alle intervjupersonene sin kjernerolleoppgave kan man tenke at det å føle mestring ved å strekke til for hvert barn kan føre til motivasjon og arbeidsglede. Alle nevner det å ta inn vikar fra første dag som viktig, for på den måten å unngå at det går ut over de som er på jobb at noen ikke er tilstede. I den tradisjonelt organiserte barnehagen forteller Emilie, Nora og Ingrid at styrer tar inn vikar fra og med første dag noen er syke, noe de opplever som en veldig god ting og som de tror har vært med på å redusere sykefraværet i barnehagen. Her kan det tenkes at styrer har tatt i bruk flere fortolkningsrammer. At ved bruke den politiske rammen til å ta i bruk ressurser og økonomiske midler ved å sette inn vikar, har hun brukt HR-rammen til å ta vare på menneskene i organisasjonen ved å skape mindre hektiske dager for dem. Politisk sett vil det at barnehagen er godt bemannet være en god ting å fortelle utad til samfunnet, da barnehagen på den måten vil bli en attraktiv barnehage for foreldre å ha barna sine i. Innenfor den symbolske fortolkningsrammen er dette også med på å styrke organisasjonens identitet og verdigrunnlag.

6.6 Oppsummerende drøfting

For å svare på problemstillingen min «*Hvilken betydning erfarer de ansatte at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen?*» er det av betydning å få innblikk i intervjupersonenes subjektive opplevelser av hva som definerer en god leder. Slik jeg forstår det er alle veldig opptatt av gode relasjoner mellom leder og medarbeider, viktigheten av å kjenne hverandre på et personlig plan, og å bli sett og hørt. «Åpen dør» er også et begrep som brukes for å beskrive den gode, tilgjengelige, lederen. Samtidig som de ønsker tilgjengelighet og en leder som ser dem for hvem de er som mennesker, kan det se ut til at en god leder for alle intervjupersonene er en leder som er tydelig. For å beskrive en tydelig leder sier de at den er beslutningsdyktig,

forutsigbar, har oversikt og struktur, klare forventninger, kan gi tilbakemeldinger og ta opp ubehagelige ting.

Når intervjupersonene forteller om negative opplevelser med ledere er det nettopp disse tingene de vektlegger som manglende. At lederne var lite lydhøre for sine medarbeidere, det var dårlig eller manglende kommunikasjon mellom dem, og lederne fikk i større grad enn medarbeiderne delta i diskursene. En intervjuperson forteller om en følelse av å bli overvåket og mistrodd av sin leder. Det kommer også et eksempel på ledere som ikke viste interesse for medarbeideren som menneske, noe som førte til at intervjupersonens motivasjon for arbeidet ble lavere.

I samtalene omkring enhetsorganisering versus tradisjonell organisering av barnehagene kommer det frem at intervjupersonene også her vektlegger menneskeinteresse, da i form av at leder både viser interesse for dem som privatpersoner men også for hvordan de har det på jobb, og kan være tilstede for å veilede og ta beslutninger her og nå. Det at leder er fysisk tilstede trekkes frem av alle intervjupersonene som positivt ved den tradisjonelle organiseringsformen. Samtidig sier den ene intervjupersonen at styrerne bør ha en balanse mellom tid til personalet og tid som er satt av til bare å arbeide med administrative oppgaver. Det å bli sett og hørt av sin leder er viktig for intervjupersonene, å få delta i diskursen, dersom en ønsker det. Noen tror og erfarer at ikke alle blir hørt i en barnehage. På bakgrunn av posisjon, tidligere handlinger eller utsagn, og hvem som «snakker høyest» utelukkes eller inkluderes noen mer i diskursene enn andre.

Drivkraft og motivasjon for arbeidet handler for alle intervjupersonene om en opplevelse av å være viktig og betydningsfull for arbeidsplassen. Å bli ønsket velkommen og føle at de andre blir glade for at en kommer gir motivasjon. Samtidig er det viktig for intervjupersonene å ha arbeidsoppgaver som oppleves betydningsfulle, som er utfordrende men også har forutsetninger for å mestre. Alle seks er først og fremst opptatt av barna, og ønsker å bruke mest mulig tid sammen med dem, og mener fravær blant de ansatte fratrar dem kvalitetstid med barna. Det er ulike svar med tanke på hvilken innvirkning intervjupersonene mener ledelsen har for fraværet og nærværet i barnehagen. Noen mener gjensidig relasjon og tillit mellom leder og medarbeider fører til at man ønsker å være på jobb, og gjøre en god jobb. Andre mener det ikke har noe med ledelsen å gjøre, og at det ikke er deres ansvar å motivere ansatte som ikke er motiverte.

Manglende motivasjon for arbeidet pekes på som en bakgrunn for det høye fraværet i sektoren. Andre bakgrunner for fraværet sier de kan være konflikter med leder eller kolleger, ledere som er lite engasjerte i sine ansatte, eller å selv ikke være engasjert i arbeidsoppgavene

som skal gjøres. Det å ikke bli sett og hørt er en viktig faktor for fravær, noe som samsvarer med faktorene som ble nevnt for nærvær på arbeidsplassen.

Flertallet av intervjupersonene peker på fravær som faktor for fravær. Det at andre ansatte er fraværende fra arbeidet gjør at arbeidsbelastningen øker for de som er på jobb, noe som kan gjøre at de også blir syke eller slitne og dermed ikke greier å dra på jobb, eller mister drivkraften for arbeidet. Intervjupersonene fra basebarnehagen forteller at som tiltak for å redusere fraværet er barnehagen med i et prosjekt, hvor de som har hva ledelsen definerer som høyt fravær blir innkalt til samtale hvor eget fravær er tema. Frykt for å bli innkalt på slike møter kan skape nærværspres, og på sikt føre til høyere fravær.

For å øke nærværet i barnehagesektoren peker alle intervjupersonene på tilrettelegging som et godt tiltak. Den enkeltes behov blir tatt hensyn til, og det tilrettelegges for at medarbeideren kan være på jobb til tross for at den ikke kan utføre de vanlige arbeidsoppgavene. På den måten brukes tilrettelegging både for å forebygge og redusere fravær. Andre tiltak som foreslås av intervjupersonene er å ha en styrer i hver barnehage, relasjon mellom leder og medarbeidere, reduksjon i antall tilgjengelige egenmeldingsdager, økt bemanning og færre barn per ansatt, og et godt vikarbudsjet.

Mine funn gjennom disse seks intervjuene tyder på at intervjupersonene ønsker en leder som ivaretar flere lederoppgaver, som både kan ta avgjørelser, men også lytter til dem. Som har oversikt over barnehagen, men samtidig gir dem frihet til å ta egne valg. Som skaper gode strukturer, men samtidig er åpen for endringer. God ledelse er altså en ledelse som ivaretar alle oppgaver. Samtidig legger alle stor vekt på relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og det kan se ut til at det blir sett på som den viktigste ledelsesoppgaven. Sett i sammenheng med Gotvassli og Adizes (Gotvassli, 2013) fire lederroller handler personalledelse blant annet om relasjoner og ivaretagelse av menneskene. Intervjupersonene forteller at deres opplevelser av, og tanker om enhetsorganiserte barnehager er at det blir større avstand mellom medarbeiderne og styrerne, og det å etablere relasjoner blir lite vektlagt. Samtidig viser funn fra Granrusten og Moen (2009) at styrerne brukte mer tid enn før moderniseringen av barnehager på personalledelse. Dette kan forklares ved at Granrusten og Moen muligens definerer personalledelse på en annen måte enn Gotvassli. Det kan også forklares ved at dette er et lite utvalg, og derfor ikke er representativt for alle ansatte i alle barnehager. Menneskene Granrusten og Moen intervjuet var ledere, mens jeg intervjuet de ansatte. Dette har nok i stor grad innvirkning på funnene vi har gjort.

Intervjupersonenes uttalelser om hva som gir motivasjon for nærvær samsvarer med funn gjort i «Verdiprojektet» (Mydland, 2014), som viste at de ansatte vektl

kommunikasjon, å føle seg viktig, få ansvar, bli sett og hørt, og være deltakende i fellesskapet og diskursene. I motsetning til verdiprosjektets intervjupersoner hadde de seks intervjupersonene jeg intervjuet lite vekt på betydningen av løsningsorientert og positivt språk for å redusere sykefraværet.

Mine funn viser at de ansatte i hovedsak ønsker å bruke tid sammen med barna, og at fravær blant personalet fører til mindre tid til dette. Det samme viste undersøkelsen «tidstyvene i barnehagen» (Nicolaisen, Seip og Jordfald, 2012), og våre funn sammenfaller altså på dette punktet.

7. Avsluttende kommentarer

I denne studien ønsket jeg å få forståelse og innsikt i hvordan ansatte i barnehagen opplever og erfarer sin arbeidshverdag, særlig med tanke på ledelse som faktor for de ansattes nærvær og fravær på arbeidsplassen. Gjennom samtaler med seks mennesker som arbeider i to ulike barnehager har jeg fått innsikt i deres opplevelser og erfaringer med ledelse, og hva som gjør at de føler seg motiverte for å være på jobb. Det kan se ut til at det er mange faktorer for nærvær, og at ledelse ikke er eneste faktor. Likevel forstår jeg at ledelse er den største enkeltfaktoren for både nærvær og fravær, da leder er i en posisjon hvor den har påvirkningskraft med tanke på alle andre faktorer som nevnes. For eksempel det å skape en kultur som er preget av humor, trivsel, fellesskap og omsorg for hverandre, som alle er faktorer intervjupersonene mener er viktige for nærvær. Leder er også den som avgjør hvorvidt det skal tas inn vikar fra første sykedag, som intervjupersonene peker på for å forebygge ekstra belastning for de som er på jobb. Ved å ta seg tid til å vise interesse i menneskene, og etablere relasjoner til dem er leder en stor faktor for nærvær, slik jeg forstår intervjupersonene i denne studien.

Gjennom arbeidet med denne studien har jeg oppdaget flere ting som kunne vært interessante å forske på. Det at jeg bare intervjuet kvinner gjør at det å snakke med mannlige barnehageansatte for å få innsikt i deres synspunkter blir desto mer interessant. Ville det vært vesentlige forskjeller mellom kjønn? Videre forskning kunne også hatt et utvalg med barnehager som har lavt fravær, og barnehager som har høyt fravær. Hvilke nærværs – og fraværsfaktorer peker de ansatte i de ulike barnehagene på? Er det ulikt fokus? Det kunne også vært interessant å intervjuere styрere og enhetsledere for å få innsikt i deres tanker omkring relasjoner mellom dem og deres medarbeidere, ettersom det var fokusert mye på blant de seks personene jeg intervjuet.

Referanseliste

- Alvesson, M., & Skölberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andreassen, K. S., & Wadel, C. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: SEEK.
- Arbeidsdepartementet. (2011). Jobb for helsa! Hentet 18. April 2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/jobb-for-helsa/id662712/>
- Arbeids – og sosialdepartementet. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet 24. februar 2016, fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (red), *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling* (s. 17 – 43). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3 (3), 79 – 94.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledelse og lederskap. AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming. (2.utg)* Oslo: Universitetsforlaget.
- Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 17. April 2016, fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Dowling, M. (2007). From Husserl to van Manen. A review of different phenomenological approaches. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 131-142.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon (2. utg)*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Fossheim, K. (2016). Tok toget i 60 timer for å unngå flytur. Hentet 11. April 2016, fra <http://www.tv2.no/a/8169372/>
- Foucault, M., & Schaanning, E. (1999a). *Diskursens orden: tiltredelsesforelesning holdt ved Collège de France 2. desember 1970*. Oslo: Spartacus.
- Foucault, M., & Schaanning, E. (1999b). *Seksualitetens historie. 1. Vilje til viten*. Oslo: Pax forlag.
- Foucault, M., & Neumann, I. B. (2002). *Forelesninger om regjering og styringskunst*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gotvassli, K – Å. (2006). *Barnehager - organisasjon og ledelse. (4. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K – Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Granrusten, P. T., & Moen, K. H. (2009). Nye lederroller i et utvalg kommunale barnehager med fokus på enhets- og fagledere. I T. L. Hoel., T. M. Guldal., C. F. Dons., S. Sagberg., T. Solhaug., & K. Wæge (red.), *FoU i Praksis 2010. Rapport fra konferanse om praksisrettet FoU i lærerutdanning. Trondheim, 10. og 11. mai 2010.*(s. 133-144). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Gudmundsdottir, S. (2011). Den kvalitative forskningsprosessen. I T. Moen & R. Karlsdottir (red.), *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning* (s. 15 – 31). Bergen: Fagbokforlaget.
- Guttu, Tor. (1991). *Aschehoug og Gyldendals store norske ordbok*. Oslo: Kunnskapsforlaget

- Heidegger, M., & Hofstadter, A. (1988). *The Basic Problems of Phenomenology*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Heidegger, M., & Holm – Hansen, L. (2007). *Væren og tid*. Oslo: Pax.
- Helsedirektoratet. (2016a). *Kostråd fra helsedirektoratet*. Hentet 13. Mars 2016, fra <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/kosthold-og-ertering/kostrad-fra-helsedirektoratet>
- Helsedirektoratet. (2016b). *Trender i det norske kostholdet*. Hentet 13. Mars 2016, fra <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/kosthold-og-ertering/trender-i-det-norske-kostholdet>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Klausen, K. K. (2011). Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer. I T. Busch., E. Johnsen., K. K. Klausen., & J. O. Vanebo. *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser* (s. 48 – 61). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kleven, T. A. (2011). Forskning og forskningsresultater. I T. A. Kleven (Red.), F. Hjørdemaal, & K. Tveit. *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (s. 9 – 26). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge. (2016). *Sykefraværstall for kommuner og fylkeskommuner. Tabell 1 – sykefraværstall for nyeste årgang*. Hentet 21. Januar 2016, fra <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>
- Korsvold, T. (2008). *Barn og barndom i velferdsstatens småbarnspolitik*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. (3.utg)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mydland, T. S. (2014). *Verdiprojektet – Økt nærvær. Forankret nærværspå fokus på arbeidsplassen*. Hentet 20. Mars 2016, fra <http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/10/Verdiprojektet-%C3%B8kt-n%C3%A6rv%C3%A6r.pdf>
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nicolaisen, H., Seip, Å. A., & Jordfald, B. (2012). *Tidstyver i barnehagen. Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna*. Oslo: Fafo
- Nicolaisen, R. F. (2003). *Å være underveis. Introduksjon til Heideggers filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. (Udatert). *Må prosjektet meldes?* Hentet 10. Desember 2015, fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Orbe, M., & Harris, T. M. (2008) *Interracial communication: Theory into practice. (2. utg)*. CA: Sage.
- Otterstad, A. M., & Rhedding-Jones, J. (2011). *Barnehagepedagogiske diskurser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Saksvik, P. Ø., & Finne, L. B. (2009). Sykenærver og langtidsfriskhet. Psykologen som sykemelder. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (red), *Klinisk organisasjonspsykologi* (345

- 365). Oslo: Cappelen Akademisk.
- Sedley, David. (2003). *Plato's Cratylus*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seligman, M. (2007). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse (4. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vassenden, A., Thygesen, J., Bayer, S. B., Alvestad, M., & Abrahamsen, G. (2011). *Barnehagenes organisering og strukturelle faktorerers betydning for kvalitet*. Stavanger: Kunnskapsdepartementet.

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra Norsk Datavitenskapelig Datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Hans Petter Ulleberg
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 10.12.2015

Vår ref: 45803 / 3 / HJP

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45803	<i>Ledelse som faktor for røver på arbeidsplassen</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hans Petter Ulleberg</i>
Student	<i>June Nilsen Røch</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 13.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hanne Johansen-Pekovic

Kontaktperson: Hanne Johansen-Pekovic tlf: 55 58 31 18

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uib.no

Vedlegg 2: Infobrev og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Ledelse som faktor for nærvær på arbeidsplassen”

Bakgrunn og formål

I dette mastergradsprosjektet skal jeg gjennomføre intervjuer som skal brukes til å svare på min problemstilling, som foreløpig er «*Hvilken betydning opplever de ansatte at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen?*». Med dette som utgangspunkt vil jeg drøfte hvordan ledelse kan være faktor for de ansattes fravær og nærvær på arbeidsplassen. Dette er et prosjekt som skrives i forbindelse med min mastergrad ved NTNU, pedagogisk institutt, i samarbeid med DMMH.

Jeg ønsker å intervju en pedagogisk leder, en barne – og ungdomsarbeider og en assistent i hver barnehage. Dette for å få innblikk i opplevelser fra alle yrkesgruppene som vanligvis er representert i en barnehage. Jeg ønsker også at noen av de jeg intervjuer har arbeidet i barnehage i mer enn ti år, slik at de har jobbet under endringene som har vært i organisasjonsstrukturen i barnehager, med tanke på enhetsorganisering og enhetsledere med ansvar for flere barnehager.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuene gjennomføres i din barnehage, og vil vare omtrentlig mellom 30 minutter og en time, jeg ønsker derfor at det settes av en time til å delta i intervjuet. Spørsmålene vil omhandle dine opplevelser omkring din arbeidshverdag, og hva du opplever som motiverende for arbeidet ditt, særlig sett i sammenheng med ledelse. Jeg vil ikke stille spørsmål som omhandler den enkeltes fravær og helse. Under intervjuet benytter jeg meg av lydopptak, slik at jeg kan fokusere på samtalen vi har, fremfor å skrive.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Du har også rett til å velge å ikke svare på spørsmål.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg som forsker har taushetsplikt. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ved endt intervju vil jeg transkribere lydfilen. Jeg bruker fiktive navn og koder i alt som skrives ned, både ditt navn, arbeidssted og bostedskommune. For å sikre konfidensialitet og din anonymitet vil lydfilen oppbevares utilgjengelig for andre enn meg, og ved endt prosjekt slettes den. Prosjektet skal etter planen avsluttes 13. mai 2016.

Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du lurer på noe, ta gjerne kontakt med meg på e-post: junenr@stud.ntnu.no eller på telefon: 41413019. Du kan også ta kontakt med min veileder Merete Moe, førsteamanuensis ved seksjon for pedagogikk, DMMH på e-post: mme@dmmh.no eller på telefon: 73805249.

På forhånd tusen takk.

June Nilsen Røch

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet «Ledelse som faktor for nærvær på arbeidsplassen», og er villig til å delta i studien:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide mastergradsprosjekt

Hvilken betydning opplever de ansatte at god ledelse har for nærvær på arbeidsplassen?

For å belyse problemstillingen nærmere har jeg satt opp to underspørsmål:

- Hvordan definerer de ansatte god ledelse?
- På hvilken måte har barnehagens organisasjonsstruktur betydning for fravær/nærvær?

Info:

- Skrive under samtykkeerklæring
- Lydopptak
- Lov å la være å svare, trekke seg når som helst uten begrunnelse
- Anonymisering, intern gjenkjenning
- Spørsmål før vi starter?

Åpningsspørsmål:

- Hvilken utdanning har du?
- Hvor mange år har du jobbet på den arbeidsplassen du er nå, og hvor mange år har du totalt jobbet i barnehage?

Deltakernes definisjon av «god ledelse»:

- Kan du beskrive hva en god leder er for deg?
 - o Hva mener du de viktigste egenskapene hos en leder er? Arbeidsmåter
- Kan du huske en leder du har hatt som du opplevde som en god leder? Beskriv den og dens egenskaper.
- Kan du huske en leder du har hatt som du ikke opplevde som god? Beskriv hva som gjorde at du opplevde det slik.

Motivasjon for arbeidet:

- Kan du beskrive hvordan en god arbeidsdag ser ut for deg?
- Hva opplever du som viktig for å ha lyst til å dra på jobb?
- På hvilken måte kan leder bidra til at du skal ha lyst til å gå på jobb?
- Hva kan gjøre at du ikke har lyst til å dra på jobb?

Innflytelse på egen arbeidshverdag:

- Kan du beskrive hva som ligger i det å bli hørt?
- Blir alle hørt?
- Hvilken innflytelse har de ansatte på sitt arbeidet?
- I hvilken grad opplever du å bli inkludert i avgjørelser som tas?
 - o Får du mulighet til å delta i diskusjoner som angår deg og ditt arbeid?
- Hva ønsker du å bruke tid på i ditt arbeid?/ Hva mener du er viktigst?
 - o Opplever du at du gjør dette, evt hva mener du er grunnen til at det ikke er slik?

Organisasjonsstruktur:

- (Kommunal) Etter barnehagene ble organisert i enheter, og fikk flere ansatte per leder. Hva opplever du som den største endringen for deg? Positive og negative synspunkter. Hva tror du det gjør med sykefraværet?
- (Privat) Hva ser du på som den største fordelen med å ha en styrer for deres bhg, i motsetning til de kommunale som er enhetsorganisert? Hva tror du det gjør med sykefraværet?

Nærvær/fravær i barnehagesektoren.

- Hvilke tiltak ville du satt i gang for å redusere sykefraværet i barnehagesektoren?
- Tror du det er høyt eller lavt fravær på din arbeidsplass? Hvorfor tror du det er slik?
- Når jeg snakker om nærvær på arbeidsplassen, slik som i problemstillingen. Hvordan forstår du begrepet?
- På hvilken måte snakkes det om nærvær på din arbeidsplass? Mener du dette har betydning for økning i nærvær, og reduksjon av fravær?
- I hvilken grad mener du god ledelse har noe å si for fraværet/nærværet?

Avslutning:

- Er det noe du vi ikke har snakket om som du ønsker å fortelle? Er det noe du ønsker å utdype?
- Det kan hende jeg tar kontakt for å få utdypet noe, eller foreta oppklaringer. Det er bare å ta kontakt med meg hvis det er noe du vil oppklare, utdype eller hvis du har spørsmål.

Takk for at du stilte opp.