

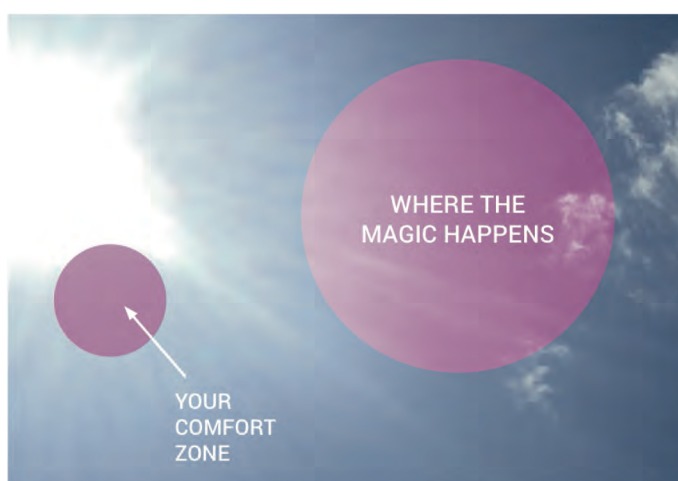
Wenche Husby

Fra innvikling til utvikling

En kvalitativ intervjustudie om SFO-ansattes opplevelser av hva som påvirker deres arbeidskapasitet - implikasjoner for ledelse

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, RAD6901.
Spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, juni 2015



Wenche Husby

Fra innvikling til utvikling

En kvalitativ intervjustudie om SFO-ansattes opplevelser av hva som påvirker deres arbeidskapasitet - implikasjoner for ledelse

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

RAD6901. Trondheim. Våren 2015.

Veileder: Camilla Fikse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

NTNU

Forord.

Veien mot fullført mastergrad har vært inspirerende, engasjerende og full av utviklende lærdom. Prosessen har beriket meg for alltid og beveget meg på alle plan. Samtidig har et slikt arbeid og selvrealisering på toppen av ordinær jobb også til dels vært et liv i en boble, hvor andre viktige ting i livet er valgt bort. Mot slutten oppsto det ting i livet som framsto som viktigere enn dette prosjektet – da blir alt til sin tid. Men nå er dette målet endelig nådd.

I anti-jante-lovens ånd skal jeg starte med å takke meg selv for ikke å ha gitt opp når det hele har følt uoverkommelig. Jeg har lagt ned utallige timer i dette og jeg har holdt stand. Det er *jeg* som har klart det. Ulike støttespillere har hjulpet meg på veien, jeg ønsker å takke disse spesielt.

En kjærlig takk rettes til min tålmodige og snille mann Jan Christian Sørлие, som har hatt en fjern og til tider stresset kone gjennom flere eksamensperioder og oppgaveskriving. Han takkes også for hjelp med forsidebildet. Denne oppgaven har heller ikke vært mulig om ikke intervjuobjektene så velvillig hadde delt sine historier, en varm takk til dere. Jeg vil også takke min veileder Camilla Fikse, for støtte og tilbakemeldinger – vi kom i mål! En helt spesiell takk rettes til Kaja Storeide, som intetanende har holdt meg i hånden gjennom hele skriveperioden. Mang en gang når jeg har stått i stampe har jeg sagt (også høyt - når jeg har vært alene) ”Kaja – hvor er du?” og grepet tak i hennes masteroppgave *Lytting i lederskap*. Du har vært en god støtte. Jeg vil også takke alle mine kjære SFO-kolleger på SFOen vår, som under hele denne utdanningsperioden er blitt pepret med i overkant stort engasjement, nye innfallsvinkler, nye prosjekter, refleksjoner og øvelser. Dere er en viktig inspirasjonskilde for meg, til å stadig ville utvikle meg selv som leder – en leder denne fantastiske gjengen verdig!

”I meg står det aldri stille, det står aldri stille i deg heller” ukjent

Denne publikasjonen dedikeres til det kjæreste jeg har, min sønn Even. Even – du er det jeg er mest glad i av alt i hele den vide verden, samme hva!

Wenche Husby

Trondheim, april 2015.

Sammendrag.

Masteroppgaven belyser det SFO-ansatte opplever påvirker deres arbeidskapasitet. Formålet med studien er å få større innsikt i det som kan medvirke til en økt arbeidskapasitet, som igjen synes å være av betydning for jobbtrivsel og selvfølelse. En større innsikt vil lede til implikasjoner for ledelse, som kan støtte videre opp om kapasitetsbygging.

Metode og forskningsdesign i oppgaven er kvalitativ retning. Det er foretatt seks dybdeintervjuer med utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. I analyseprosessen tok tre ulike perspektiver form i forhold til det som påvirker arbeidskapasitet. Egenskaper ved seg selv, å være i en kontekst av en organisasjon og støtte til utvidelse gjennom utforskende dialog. Jeg har forsøkt å ramme inn oppgaven ved å benytte Teori U (Scharmer, 2009) og Flow-modellen (Csikszentmihalyi, 1997) som røde tråder. Disse favner i seg selv med en viss bredde og har klare tilnærminger til problemstillingens del om implikasjoner for ledelse.

Relasjoner og dialog er bindeleddet mellom individet og organisasjonen. Et viktig funn er at dialogen mellom leder og ansatte eksisterer i lav grad, samtidig oppgir alle at de benytter sosial støtte til arbeidsrelatert tematikk hos andre. Tilbakemeldinger framstår som et grunnleggende behov med et potensiale for å styrkes. Sentrale funn i studien er viktigheten av dialogferdigheter hos leder, og det å skape en arena hvor dialogen kan finne sted. Dette er vesentlig for å avdekke blindsoner, utfordre gitte antakelser og for å få tak på det som *er* - som bakgrunn for å utforske nye virkelighetsforståelser og nå nye tankesprang i forhold til det som framtrer. Det som framtrer av tematikk av særlig betydning for kapasitet på individuelt plan er knyttet til relasjonelt mot, troen på seg selv, handlingsteori og det å finne hensiktsmessig handlingsrom. Helse framstår også å være av stor betydning. I konteksten av en organisasjon framtrer trekk ved arbeidsoppgavene og rammer å være vesentlige faktorer. Tydelig ledelse og prosesser som fremmer felles forståelse av tydelige mål, krav og forventninger framheves som viktige faktorer som påvirker kapasiteten. Et annet vesentlig funn, som framstår som særdeles viktig for kapasiteten, er kulturen på arbeidsstedet og hvordan denne påvirker valg av atferd i organisasjonen.

Det som hemmer og fremmer kapasitet kan sies å være to sider av samme sak. Studiens implikasjoner for ledelse er en oppsummering av det som framtrer som gode grep, og omskrivninger av det som hemmer til det som fremmer. Et hovedfunn i så måte er at utforskende dialog framstår som en forutsetning for å utvide kapasiteten i den enkelte og i organisasjonen.

Abstract.

This thesis elucidates which elements of their work employees in the after-school program perceive as affecting their work capacity. The purpose of this study is to gain more insight into what can contribute to an increased work capacity, which seems to be instrumental to job satisfaction and self esteem. An increased insight will lead to implications for leadership.

The thesis employs a qualitative method and scientific design. It is based on six in depth interviews based on a phenomenological approach. During the analytical process, three different perspectives emerged to describe elements affecting the work capacity; Inherent qualities, being in the context of an organisation and supporting expansion through explorative dialogue. I have attempted to build the thesis around Theory U (Scharmer, 2009) and the Flow Model (Csikszentmihalyi, 1997). Both are theories with a certain width and also with clear approaches to the implications for leadership part of this thesis.

Human relations and dialogue are the link between the individual and the organisation. One important discovery is that the dialogue between leader and employee exists only with a limited frequency, and yet all subjects state that they use social support from others in work related matters. Feedback appears to be a basic need with a potential to be fortified. Some core finds are the importance of the leader's dialogue skills and the ability to create an arena in which dialogue can take place. This is essential, as a basis for exploring in order to; uncover blind spots, challenge set perceptions and achieve new perspectives of reality. Emerging as important factors when it comes to individual capacity are; relational courage, believing in oneself, theory-in-use/ espoused theory and discovering an appropriate work space. Health also seems to be of utmost importance. Within the context of an organisation, working task features and organisational framework also seem essential. Also highlighted as important factors are a clear leadership, processes which promote common understanding of clear objectives, demands and expectations. Another key discovery, one that appears to be particularly important for the work capacity, is the work place culture, and how this influences behavioral choices in the organisation.

This thesis implications for leadership is a summary of what appears to be good strategies for increasing work capacity, and a paraphrase of obstructive factors to constructive. A key finding in this respect is that explorative dialogue emerges as a prerequisite for expanding the capacity for the individual as well as the organisation.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	1
1.2	Skole -og fritidsordningen i Trondheim kommune (SFO)	1
1.3	Løsningsfokusert tilnærming - LØFT i SFO	2
1.4	Oppbygging av oppgaven	3
1.5	Teoretisk innramming	3
1.6	Begrepsavklaringer	3
2	Teori	5
2.1	Individet er i organisasjonen med sitt hele	5
2.1.1	Individet i seg selv – kompetanse, tankesett og følelser	5
2.1.2	Motivasjon - vilje til bevegelse	7
2.1.3	Helse	9
2.2	Individet i rammen av en organisasjon	10
2.2.1	Ledelse og rammebetingelser	10
2.2.2	Kultur og subkultur i team	11
2.3	Hjelperelasjoner	12
2.3.1	Sosial støtte og tilbakemeldinger	13
2.3.2	Samskaping (co-creation) gjennom dialog	14
3	Metode	17
3.1	Valg av metode og forskningsdesign	17
3.2	Fenomenologisk tilnærming	18
3.3	Det kvalitative intervju som datainnsamling	18
3.4	Gjennomføring av datainnsamling	19
3.5	Utvalg/valg av forskningsdeltakere	19
3.6	Transkribering	20
3.7	Analyse av data	21
3.8	Kvalitet i studien/studiens troverdighet og pålitelighet	22
3.9	Etiske vurderinger	23
3.10	Meg selv som forsker	25
4	Presentasjon av funn i studien	27
4.1	Kategori 1: Kapasiteten i jeg-et	27
4.1.1	Å se seg selv	28
4.1.2	Reaksjoner og valg av bevegelse	28
4.1.3	Min egen helse og håndtering av andres helse	29
4.2	Kategori 2: Jeg-ets kapasitet i rammene av en organisasjon	30
4.2.1	Rammer og arbeidsoppgaver er av betydning	30
4.2.2	Tydelig ledelse og felles forståelse av krav og forventninger	32
4.2.3	Kultur og team - en vesentlig faktor for påvirkning	33
4.3	Kategori 3: relasjon og dialog som påvirker	35
4.3.1	Alle benytter sosial støtte	35
4.3.2	Tilbakemeldinger er viktig og ønskelig	36
4.3.3	Å bli sett og hørt av leder	36
5	Drøfting	39
5.1	Individet og valg av bevegelse	39
5.1.1	Å utforske og inkludere seg selv i problemstillingen	39
5.1.2	Ulike tilnærminger til handling	40
5.1.3	Helse – et viktig og hårsårt tema	42

5.2	Jeg-et og de andre i organisasjonen i gjensidig påvirkning	43
5.2.1	Ferdigheter, arbeidsoppgaver og rammer - en balansekunst.....	43
5.2.2	Kultur og team som jantelov eller støtte	45
5.2.3	Ledelse – en variabel som legger premissene	47
5.3	Å påvirke kapasitet gjennom relasjoner.	48
5.3.1	Sosial støtte og tilbakemeldinger – grunnleggende behov	48
5.3.2	Potensiale for større grad av dialog med leder	50
6	Avsluttende kommentarer og implikasjoner for ledelse	53
6.1	Informantene og selvaktualisering	53
6.2	Informantene og samaktualisering	54
6.3	Å øke kapasitet gjennom samskaping	55
6.4	Implikasjoner for videre forskning.....	56
	Etterord	59
7	Referanser	61
8	Vedlegg 1-7	65
8.1	Vedlegg 1: Bystyrevedtaket i Trondheim kommune.....	65
8.2	Vedlegg 2: Opplæringsloven paragraf 1-1 og 9a	66
8.3	Vedlegg 3: Utsnitt fra særavtalen – SFS 2201	68
8.4	Vedlegg 4: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger	69
8.5	Vedlegg 5: Tema/Intervjuguide.....	70
8.6	Vedlegg 6: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:	72
8.7	Vedlegg 7: Samtykke til deltakelse i studien.....	73

1 Innledning

Hva påvirker et ubrukt potensiale til å bli en reell kapasitet i den enkelte? Nysgjerrigheten ble vekket da jeg som ny på min arbeidsplass laget et spørreskjema som i hovedsak skulle kartlegge trivsel og relasjoner mellom ansatte og ledelsen. De ansatte fikk spørsmål om å gradere seg på en skala fra en til ti i forhold til følgende påstand: *Jeg opplever at jeg har mye energi og arbeidskapasitet som ikke blir hentet ut.* Der kom det tydelig fram at mange hadde mer å gi. Som leder ble det viktig for meg å bidra til å forløse dette potensialet. Dette sett ut fra både arbeidstakerens ståsted og også fra arbeidsgivers. Det er rimelig opplagt at arbeidsgiver ønsker å omsette mest mulig av en ansatt sitt potensiale til en faktisk arbeidskapasitet, men også fra den ansattes ståsted kan det tenkes å være av stor betydning. Godfølelsen med tanke på arbeidsoppgaver henger nært sammen med en balanse mellom utfordringer og ferdigheter (Csikszentmihalyi, 1997). Hva måtte være annerledes for at de skulle krysse høyere opp på skalaen, og for at de skulle få realisert sitt potensiale og få brukt mer av sin kapasitet på jobb?

1.1 Problemstilling

"I oppmerksomheten ligger kuren". Frederick S. Perls

En underliggende antakelse i min studie er at det foreligger ulike barrierer og hindringer som begrenser de ansattes fulle realisering av kapasitet. I problemstillingens tosidighet foreligger det også dermed en antakelse at man gjennom noen grep kan fremme denne realiseringen. Jeg har også en underliggende antakelse om at vi som ledere ofte ikke i tilfredsstillende grad har god nok kompetanse på, mulighet eller vilje til, å hente ut dette potensiale og være oss bevisst disse grepene. Dette har gjort meg nysgjerrig på hva vi som ledere, sammen med de ansatte, kan gjøre for å hente ut det potensialet som ikke kommer til uttrykk i handling. Problemstilling ble dermed:

*Hva opplever SFO-ansatte påvirker deres arbeidskapasitet?
-implikasjoner for ledelse*

1.2 Skole –og fritidsordningen i Trondheim kommune (SFO)

SFO er et frivillig og foreldrebetalt tilbud til barn på de fire første årstrinn i grunnskolen. For funksjonshemmede barn er det et tilbud ut syvende årstrinn. SFO skal, i tiden før og etter undervisning pågår (innenfor tidsrammen 7-17), tilby tilsyn, omsorg og tilrettelegge for at barna aktivt skal kunne utnytte sin fritid til allsidig lek, kultur og fritidsaktiviteter. SFO skal også

driftes i tråd med opplæringsloven §1 og §9a. Prosjektgruppen for kvalitetsutvikling i SFO Trondheim kommune har utgitt en kvalitetsmelding med tittelen ”Gi meg en sjanse til å skinne” (2014) som tydeliggjør det arbeidet som pågår i SFO i Trondheim. Satsningsområdene fra 2010 og fram til 2014 har vært hele barnet hele dagen, barns medvirkning og relasjonskompetanse. Frilekens betydning i SFO er et overordnet mål i de ulike SFOene (Tr.h. kommune, 2014). Videre forteller den om hvordan rådmannen sikrer kvalitet i SFO. Kvalitetsmeldingen beskriver også ulike pedagogiske verktøy i SFO. LØFT-tilnærmingen blir særlig vektlagt da flere av bydelene i Trondheim aktivt har gått inn for å skolere seg i LØFT for barn. SFOs mandat og innhold, de gitte retningslinjer, lovverk for skole -og fritidsordningen (SFO) i Trondheim kommune er vedlagt avslutningsvis i denne publikasjonen.

1.3 Løsningsfokusert tilnærming – LØFT i SFO

”Spørsmålet ”hva er galt” hjelper oss ikke til å finne ut hva det er lurt å gjøre videre” Gro Johnsrud Langslet

LØFT i SFO var i utgangspunktet en tilnærming til å bygge mestringskapasitet hos de barna vi jobber med, men tilnærmingen benyttes også i noe grad på voksenivå. Intervjuguiden i denne studien er utformet ut fra deler av tankesettet i LØFT. Jeg har benyttet et skala-spørsmål som utgangspunkt for en videre fenomenologisk tilnærming i intervjusituasjonen. Noe av LØFT-teorien er også inkludert i drøftingsdelen, der den opptrer som relevant for funn i studien. Teorien her er basert på bøkene til Gro J. Langslet som er opphavskvinnen til denne tilnærmingen i Norge.

Det som i størst grad skiller LØFT fra mer tradisjonelle tenkninger og teorier er at du ikke trenger å forstå problemet for å løse det. Det er nøkkelen til løsning som bringer oss videre (Langslet, 1999). LØFT-tilnærmingen benytter forløsende spørsmål som bringer fokus over på når problemet var fraværende og hva som kjennetegner situasjonen når den er løst, altså identifisere et løsningsmønster. Det er en grunntanke å søke og gjøre mer av det som virker, og mindre av det som ikke er virkningsfullt (Langslet, 1999). I LØFT tar man utgangspunkt i at man til enhver tid skal søke å flytte fokuset på det man ønsker å se mer av - feil kan rettes opp ved å snakke om det som gjøres riktig (Langslet, 1999). En respektfull og sentral antakelse i LØFT er at de som opplever problemene vet ofte bedre enn eksterne og utenforstående om hva som faktisk må til for å løse problemet, de bare vet det ikke selv der og da (Langslet, 1999). Det å bevisstgjøre den enkelte på at det er hun/han som sitter med løsningen virker utviklingsfremmende. Ved å definere problemet som nært oss selv, og ved å inkludere oss selv i problemstillingen, skapes et handlingsrom. Det eneste vi faktisk kan forandre er oss selv (Langslet, 1999). Det er også en

sentral tanke i LØFT at problem og drøm er to sider av samme sak. Bak ethvert klagemål og problem ligger det et ønskemål. Det handler bare om hva vi velger å legge fokus på (Langslet, 2012). Denne tosidigheten er vesentlig for hvordan implikasjoner for ledelse framtrer i studien. Det som åpenbart framtrer som gode grep gir klare implikasjoner. Samtidig vil det som framtrer som det motsatte framstå som gode grep gjennom å omskrives fra problem til ønsket tilstand.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Det har utkrystallisert seg tre hovedperspektiver i studien i forhold til det som hemmer og fremmer den enkeltes kapasitet. Det første perspektivet er vektlagt individet (jeg-et). Det andre perspektivet er individet i konteksten og rammene av en organisasjon (de(t) andre). Det tredje perspektivet omhandler bindeleddet i forholdet mellom individ og organisasjonen (dialog som et (skapende) fenomen). Både teori, drøfting og funn blir presentert ut fra disse perspektivene. Etter innledningen vil teorien presenteres. Videre vil oppgaven bestå av en redegjørelse for valgt metode og forskningsdesign. Deretter vil de vesentlige funn i studien fremlegges, for i neste kapittel å drøftes i lys av teorien. Avslutningsvis kommer en oppsummering som vil bestå av avsluttende kommentarer og implikasjoner for ledelse. Jeg vil nå redegjøre for valg av teori og avslutningsvis i innledningen foreta noen begrepsavklaringer.

1.5 Teoretisk innramming

Da problemstillingens formulering innbyr til et stort spenn av ulike tema vil teorigrunnlaget kunne framstå som bredt. Etter at funnene i studien var behandlet gikk jeg derfor tilbake til teorien og spisset den noe ut i fra de funnene som ble gjort. Det finnes et utall av ulike perspektiver og teorier som forsøker å forklare atferd, med ulike mekanismer og begrepsmodeller for å forstå menneskets natur (Haukedal, 2000). Slik sett har valg av teori vært noe utfordrende. Jeg har valgt å la Otto Scharmers (2009) teori U og Flow-modellen av Mihaly Csikszentmihalyi (1997) framtre som røde tråder, dette fordi de har klare henvisninger til verktøy og tilnærminger for å arbeide med tematikken – sett i lys av at problemstillingen også innehar perspektivet implikasjoner for ledelse.

1.6 Begrepsavklaringer

Selve ordet kapasitet defineres på enkleste måte i ordboka som den maksimale evnen til å produsere eller yte (thefreedictionary.com, 2014). Evne til ytelse består av mange lag av kompetanse og derfor ønsker jeg også å belyse begrepet kompetanse og kapasitet ut fra boken "Kompetence" av Knud Illeris (2012). Kunnskap, ferdigheter og holdninger er basale

kompetanseelementer i følge Illeris. Kompetansebegrepet er komplekst fordi det på en måte kan sies å være av betydning for *alle* områder i tillegg til å være situasjonsrelatert. Illeris framhever også at det i kompetansebegrepet ligger et potensiale og ulike disposisjoner som krever noe annet for å bli utviklet (Illeris, 2012). Videre sier Illeris at en kvalifikasjon kun har karakter av, eller inngår i en, kapasitet eller kompetanse i det omfang man faktisk er i stand til å omsette den i praksis. Kapasitet kan forstås som den kompetansen man har og er i stand til å anvende i en gitt sammenheng (Illeris, 2012). Det finnes flere og mange perspektiver på kapasitet. Essensen i disse er ikke nødvendigvis motstridende. I følge Cook-Greuter består kapasitet av både kognitiv kompetanse, affektiv kompetanse og handlingskompetanse og Jordan forklarer kapasitet ut fra aspektene bevissthet, identifisering og handling (Fikse, 2013 s. 9-10). Videre i oppgaven vil jeg benytte kapasitetsbegrepet noe eklektisk ut fra både Illeris og Jordans definisjoner og forståelse. Kapasitetsbegrepet forstås dermed ut fra følgende definisjon:

Kapasitet forstås som den kompetansen man har i en gitt sammenheng, hvor man gjennom bevissthet og identifisering omsetter til handling i praksis.

Når jeg benytter ordet kapasitet i denne studien er det i lys av individet i en organisasjonssammenheng. Jeg refererer altså til en *arbeids*kapasitet. Utgangspunktet blir dermed at handling i praksis skal være med å støtte opp om bedriftens behov.

2 Teori

Teorien presenteres ut fra tre perspektiver i lys av begrepet kapasitet. Den første delen vies individet med underpunkter som omhandler individet i seg selv, bevegelse (motivasjon) og helse. Den andre delen har fokus på individet i rammene av en organisasjon ut i fra rammebetingelser, ledelse, teamarbeid og kultur. Til sist belyses relasjoner og dialog som bindeledd mellom disse gjennom sosial støtte, tilbakemeldinger og samskaping gjennom dialog.

2.1 Individet er i organisasjonen med sitt hele

"Everything always changes. We are never the same." Diogenes

Ønsker man utvikling bør oppmerksomhet rettes mot det rom som skaper utfoldelse eller det som begrenser den enkeltes utfoldelse (Levin & Rolfsen, 2004). Dette kan sees i sammenheng med det Fikse (2013) kaller for selvaktualisering, som beskrives å være evnen til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg. Det enkelte individ vil ha ulik kompetanse og all atferd i organisasjonen vil preges av dette (Levin & Rolfsen, 2004). Man finner at personer med tilsynelatende samme kompetanse og forutsetninger kan ha sterk ulik grad av resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan sees i lys av at den enkeltes følelser, tenkning, verdier og normer m.m. vil være med som ballast i det arbeidet som utføres i teamet og organisasjonen, det er ikke mulig å isolere den rasjonelle delen av mennesket (Levin & Rolfsen, 2004). Dette spennet av ulikhet kan igjen sees i sammenheng med at det foreligger motivasjonsforskjeller mellom individene (Wormnes & Manger, 2005). Jeg vil videre belyse dette nærmere.

2.1.1 Individet i seg selv – kompetanse, tankesett og følelser

"If you believe you can or believe you can't you are probably right." Henry Ford

Deler av definisjonen på kapasitet forstås som den *kompetansen* man har. Det enkelte individ vil ha ulik kompetanse (Levin & Rolfsen, 2004). I følge Illeris (2012) dreier kompetanse seg om at vi er *i stand til å håndtere* situasjoner innenfor et bestemt område, eller av en bestemt karakter, på en hensiktsmessig og tilfredsstillende måte. Dette innbefatter ikke bare de konkrete evner og ferdigheter vi har, men også mentale konstruksjoner og tilstander. Innledningsvis ble det påpekt at den enkeltes følelser også vil kunne innvirke på den enkeltes atferd i organisasjonen.

Csikszentmihalyi (1997) beskriver at følelser viser til bevissthetens indre tilstand og at negative følelser skaper et *psykisk entropi*. Det betyr at vi ikke klarer å rette oppmerksomheten mot omverdenen fordi den psykiske energien brukes til å forsøke å gjenopprette en slags indre,

subjektiv orden. Positive følelser derimot gir en tilstand av *psykisk negentropi* fordi de ikke skaper den samme indre ubalansen, noe som gir mulighet til å rette det mentale ut mot omverdenen i den retning en selv velger (Csikszentmihalyi, 1997). Å være i en tilstand av psykisk negentropi vil bety at man er i bedre stand til å håndtere de ulike situasjonene.

Roald Nygård (2007) har sett nærmere på våre ulike måter å forholde oss til de situasjonene og utfordringene vi møter, og peker på at dette i stor grad er avhengig av meningsinnholdet vi selv tilskriver situasjonene. Kaufmann (2000) forklarer dette ut fra at det vi oppfatter som utenfor oss selv, ikke eksisterer uavhengig av oss selv. Det betyr at vi kan sies å konstruere vår egen virkelighet. Et konkret eksempel på en slik virkelighetskonstruksjon kan være troen på egne ferdigheter, selveffektivitetstro. Bandura (1997) fant at hvis vi tenker positivt om det vi skal utføre og har troen på at vi vil lykkes, er sannsynligheten også større for at vi faktisk lykkes. Merton (1948) beskriver dette med begrepet selvoppfyllende profetier. Denne pre-programmering av våre forventninger bestemmer hvordan vi møter nye utfordringer og er i så måte selvregulerende (Bandura, 1997). Bandura fant også at høy grad av selvopplevd mestringsevne ofte var mer utslagsgivende for oppgaveløsning enn den objektivt målte evnen som var antatt å være av betydning (Kaufmann, 2000). Dette illustrerer det Nygård (2007) påpeker, at vår måte å forholde oss til en situasjon på ikke bare er avhengig av hvordan vi oppfatter eller konstruerer den, den er også avhengig av hvordan vi konstruerer oss selv i den samme situasjonen. Dette fører oss inn i en selvforståelsesproblematikk der noen ser på seg selv som utenfrastyrte brikker uten styring over eget liv, mens andre betrakter seg som aktører i form av innenfrastyrte frie og velgende mennesker (Nygård, 2007). Hvorvidt vi konstruerer oss som frie eller ikke vil være av betydning for hvordan vi håndterer situasjonene, og vi har alle en mulighet til å utvikle oss i den forståelsen av at vi er selvbestemmende (Nygård, 2007).

Scharmer (2009) belyser også konstruksjon av virkelighet, dette som en mental modell bestående av ulike tankeprang som vi i hverdagen kanskje ikke er særlig trent på, eller bevisst på, å utforske. Slik vil flere områder kunne framstå som blindsoner. Dermed beveger vi oss over på en annen tematikk ut fra definisjonen på kapasitet; *bevissthet og identifisering*. Scharmer (2009) viser til ulike barrierer i den enkelte som står i veien for utvikling og utvidelse i så måte; det å ikke gjenkjenne det man ser og ikke se det man gjør. Videre skisserer Scharmer (2009) ytterligere to barrierer for utvidelse; ikke si det man tenker og ikke gjøre det man sier. Dette fører oss over

på Argyris og Schöns (1996) todelte handlingsteori. Det som kan formuleres eksplisitt identifiseres som den uttrykte teorien (espoused theory), mens den teori som resulterer i aktuell praksis betegnes som bruksteori (theory-in-use). Uttrykt teori forteller noe om det vi *tror eller ønsker* vår atferd er basert på, det vi bruker for å forklare våre handlinger. Bruksteori er det vi *faktisk gjør*. Disse er ikke nødvendigvis sammenfallende (Argyris & Schön, 1996). Det er bruksteorien som styrer vår atferd i en gitt situasjon, og handlingsteorier kan ofte være så innarbeidet og automatiserte at vi ikke lengre er oppmerksomme på dem (Argyris & Schön, 1996). Slik vil disse også kunne framtre som blindsoner og i lys av kapasitetsbegrepet framstår alle disse som mulige barrierer i forhold til bevissthet og identifisering, for å omsette til handling i praksis. Teori U av Scharmer (2009) tar sikte på å utvide til en ny virkelighetsforståelse slik at et ikke forløst potensiale blir forløst jo dypere man klarer å bevege seg inn i ulike oppmerksomhetslag og se disse i sammenheng. Wormnes og Manger (2005) understreker også viktigheten om å få kunnskap om de ulike sammenhengene, da dette vil gjøre den enkelte i bedre stand til å bevisst styre med viljen, og påvirke, framtidig atferd. Dette sammenfallende med definisjonen på kapasitet. I erkjennelsen av hva som *er*, ligger muligheten for valg (Kvalsund, 2005). Støtte til å utvide egen bevissthet og identifisering vil bli ytterligere belyst under 2.3.

2.1.2 **Motivasjon - vilje til bevegelse**

"Dypest sett kan man ikke motivere andre" Jan Atle Andersen

I lys av definisjonen på kapasitet så vil ikke kompetanse, bevissthet og identifisering i seg selv representere en kapasitet (Illeris, 2012). Det er først når dette potensiale blir omsatt til handling i praksis man kan snakke om en reell kapasitet. Haukedal (2000) belyser den enkeltes vilje i forhold til arbeidskapasitet, ved at de ansatte kan velge å bruke tiden på verdiskapning eller de kan velge å gjøre noe helt annet. Dette er ansatte som ikke genererer verdiskapning, men likevel ønsker å beholde jobben (Haukedal, 2000). Andersen (2004) er også opptatt av den enkeltes vilje:

Mennesker er ikke ting. (...) Mennesket tar seg annerledes enn biljardkuler. Køen setter kula i bevegelse – motiverer den - og virkningen er forutsigbar. Flere like støt gir samme virkning (...) Men slik er det ikke for mennesker. Jeg ber Lise om å hente en kopp kaffe, og hun nekter. Jeg ber Ole på samme måte, og han henter kaffen. Mennesket er ikke like forutsigbare som biljardkuler... Andersen (2004, s.129)

Det er prinsipielt umulig å forandre andre, for til syvende og sist er det en selv som avgjør om en selv skal velge å endre væremåte eller ikke (Andersen, 2004). Videre er han tydelig på at selv om vi ikke kan forandre på andre, så kan vi påvirke den andre - gjennom å endre egen væremåte er

sannsynligheten stor for å påvirke den andres væremåte. Vi mennesker er dynamiske og ikke statiske, dette gjelder både i forhold til hvordan vi motiveres og hva vi kan utøve av arbeidsoppgaver (Slinning & Haugen, 2011). Det som er tydelig er at det foreligger motivasjonsforskjeller mellom individene (Wormnes & Manger, 2005). I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) blir motivasjon vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess som genererer en drivkraft som får oss til å handle, gi retning til handlingen, opprettholder og forsterker handlingen. Csikszentmihalyi (1997) har fokus på *flow* som motivasjonsfaktor. Flow-modellen:

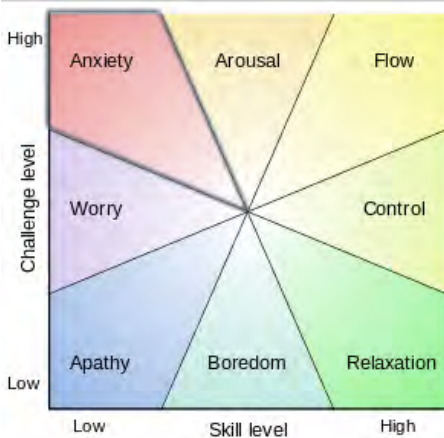


Fig. 1: Illustrasjon av Flow-modellen av Csikszentmihalyi, 1997 (hentet fra Wikipedia).

Flow-modellen (Csikszentmihalyi, 1997) beskriver samspillet mellom grad av utfordring og grad av ferdigheter, og at dette samspillet setter oss i ulike tilstander. Når man blir så engasjert at tidsfølelsen forsvinner og all oppmerksomhet blir samlet om en bestemt aktivitet, er man i flow. Denne følelsen vil være motiverende i seg selv og betegnes som en indre motivasjon. Felter som ligger nære opp til flow, og som også ofte genererer positive tilstander er opprømtet (arousel) og kontroll. I modellen framgår det også at for høy grad av ferdigheter i forhold til utfordringer kan føre til tilstander som kjedsomhet og slapphet. Lav grad av både utfordring og ferdigheter kan medføre en tilstand av apati. Flow-modellen skisserer også hvordan opplevelse av bekymring og angst kan oppstå, dette ved at utfordringene er for store sett i forhold til ferdighetene. Dette vil kunne føre til at man trekker seg ut av situasjonen og beveger seg i en ikke ønskelig retning. Her peker Csikszentmihalyi (1997) på et paradoks; det å lære nye ting medfører ofte å kjenne på noe utenfor allerede innlærte ferdigheter og egen komfortsone. Videre utvikling krever at man beveger seg i balansepunktet på et område som nettopp er preget av bekymring og angst. Csikszentmihalyi (1997) viser til at det er en del bevis for at selv om folk har det best når det de gjør er selvvalgt, så har de det ikke nødvendigvis ikke bra når de er tvunget til en bestemt

aktivitet. Både indre motivasjon (lyst til å gjøre det) og ytre motivasjon (tvunget til å gjøre det) er bedre enn den tredje tilstanden (umotivert) som ofte preges av apati, forvirring eller mangel på alternativer (Csikszentmihalyi, 1997).

2.1.3 Helse

"Du kan velge å la en alvorlig livshendelse ta over tankene dine slik at livet ditt blir et problem resten av livet – eller du kan velge å flytte oppmerksomheten din et annet sted." Erik Møller

Kompetanse dreier seg om at vi er *i stand til* å håndtere ulike situasjoner (Illeris, 2012). Dette medfører at både fysisk og mental helse vil være av betydning for den enkeltes kapasitet. Mentale tilstander har jeg i noe grad vært innom, men helsebegrepet innbefatter også den fysiske helsen. Anneline Teigen (2008) finner Petter F. Hjorts definisjon på helse som interessant fordi den knytter helse til både fungeringsnivå og mestring: *Helse er å ha overskudd til hverdagens krav* (Teigen, 2008 s. 14). Mestrer vi hverdagens krav regnes vi å ha god helse (Teigen, 2008). Sunne og sterke arbeidstakere vil ha betydning for produktivitet, fravær og trivsel på et arbeidssted (Aarø, 2000). Aarø forklarer at vårt genetiske grunnlag danner bakteppe for helsetilstanden vår, i tillegg vil vår fysiske helse være påvirket av livsstil, kultur og miljø. Fysisk aktivitet, tid til avslapning og sosiale relasjoner er ansett som helsebringende faktorer og dette viser også til at den enkelte har en mulighet til å påvirke sin egen helsetilstand (Wormnes & Manger, 2005). Samtidig sier Knardahl (2000) at smerter og plager også er subjektive per definisjon og påvirkes av psykologiske forhold. Det betyr at vi også innenfor helse kan se mot det Nygård (2007) sier om å konstruere vår egen virkelighet og hvordan vi konstruerer oss selv i den samme situasjonen.

Dersom vi *ikke* er i stand til å håndtere hverdagens krav vil dette kunne ha ringvirkninger for kapasiteten. Sykdom trenger ikke å føre til sykefravær (Teigen, 2008). Den enkelte har i prinsippet tre valg når belastningen i arbeidssituasjonen blir for stor. Vi kan presse oss enda hardere, vi kan trekke oss ut av situasjonen (sykefravær) og vi kan forsøke å endre rammebetingelsene. Tilrettelegging og endring av arbeidsoppgaver blir da logiske tiltak for at den enkelte skal kunne stå i arbeid. Denne tankegangen ligger til grunn i satsningen på inkluderende arbeidsliv (Teigen, 2008). En endring av rammebetingelser betyr ikke at den enkelte fritt kan bestemme sine tiltak, arbeidsgiver kan ha sine begrensninger som det må tas hensyn til. Arbeidsgiver og arbeidstaker har rett til å sette grenser på hver sine områder (Teigen, 2008).

2.2 Individet i rammen av en organisasjon

"No man is an island" John Donne

Dersom vi ser videre på definisjonen av kapasitet sier den noe om *en gitt sammenheng*. Atferden kan ikke løsrives fra den sammenhengen den oppstår i. For å frigjøre alle de menneskelige ressursene i et individ må det være et samspill mellom det psykiske, det fysiske og de sosiale omgivelsene det er en del av (Wormnes & Manger, 2005). Jeg vil derfor se nærmere på ulike *gitte sammenhenger* i forhold til arbeidssituasjonen og samspillet rundt dette.

2.2.1 Ledelse og rammebetingelser

"If one does not know to which port one is sailing, no wind is favorable." Seneca

Et av Slinning og Haugens (2011) hovedprinsipp for ledelse er at trappevasken må starte øverst og at leder må ta hovedansvaret. De skiller også mellom det å gjøre mye av tingene selv (administrere) og det å gjøre andre i stand til å løse oppgavene (lederskap). Dette henger sammen med det Moen (2013) betegner som *empowerment*. Empowerment handler i følge Moen om å mobilisere og styrke den enkeltes egne krefter og å nøytralisere krefter som fører til avmakt. Moen setter empowerment i sammenheng med det å gi makt eller autoritet til, å gjøre i stand til eller å tillate. Dette henger sammen med begrepet kompetanse og kapasitet. Fikse (2013) trekker fram at ledelseskapasitet kan beskrives å være den kvaliteten på oppmerksomheten og intensjonen som lederen bringer inn i enhver situasjon. Spurkeland (2012) har funnet at det er en sterk sammenheng mellom en leders relasjonskompetanse og resultatoppnåelse - det betyr at lederen bør ha ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Peter Senge (1990) pekte på tre hovedroller for lederen: å skape rammer, å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier, og det å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd. Å fasilitere dialog er viet et eget punkt 2.3.2. Jeg vil her videre kort belyse det å påvirke rådende verdier og rammebetingelser gjennom ledelse.

Den autentiske leder praktiserer solide verdier gjennom atferd, leder med hjerte og har evne til medfølelse og empati (Kvålshaugen, 2010). Kvålshaugen finner i sine studier at autentisk ledelse har en gunstig effekt på de ansattes motivasjon, holdninger og lojalitet i virksomheten og på denne måten påvirker de rådende verdiene. En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, viser både sterke og svake sider, og denne type leder motiveres av personlige verdier og

overbevisninger fremfor status og fordeler for seg selv (Kvålshaugen, 2010). Autentiske ledere har også evnen til å etablere gode relasjoner og fungerer som bindeledd og relasjonsbygger. Kvålshaugen (2010) sier også at ledelse er situasjonsbestemt og noe man utøver i samspill med andre. For å ytterligere forstå hvordan en leder kan påvirke kapasiteten gjennom å påvirke de rådende verdier, viser jeg til avsnitt 2.2.2 om kultur og subkultur.

Hovedhensikten med rammer og struktur er å påvirke atferd i en spesiell retning (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Lederen har som oppgave å legge premisser for hvem som skal gjøre hva, arbeidets innhold, når det skal utføres og koordinering av ressursene. Både regler, rutiner, prosedyrer, strategier, hierarki, utstyr, fysiske omgivelser med mer er en del av dette arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette arbeidet påvirker balansen mellom den enkeltes forutsetninger og de tilstedeværende mulighetene for å handle i møte med arbeidsoppgavene. Jeg har tidligere belyst flow-modellen (Csikszentmihalyi, 1997) og hvordan denne balansen kan sette den enkelte i ulike tilstander. Det er en tendens til at flow-opplevelsen oppstår når et menneske står ovenfor klare mål som kan svares på med en eller flere passende handlinger (Csikszentmihalyi, 1997). Uttrykte mål hjelper oss også å avgrense og rette oppmerksomheten mot det som er viktig (Wormnes & Manger, 2005). Organisert arbeid er en kollektiv samhandling, det er dermed viktig å skape en felles forståelse for hva som skal gjøres gjennom kollektive prosesser (Klev & Levin, 2009). Sett i lys av begrepet kapasitet kan det vises til en sammenheng, gjennom at både rammer, struktur og mål kan sies å bidra til å definere *en gitt sammenheng*, og kan også bidra til enklere å nå *bevissthet og identifisering* som videre fører til handling.

2.2.2 Kultur og subkultur i team

"Er der ei knute, så fins det eit band." Louis Jacobi

For å frigjøre de menneskelige ressursene i et individ er samspillet med de sosiale omgivelsene av betydning (Wormnes & Manger, 2005). Kulturen på arbeidetsstedet, og i teamet, er sosiale omgivelser som vil oppfattes som retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det å arbeide med kulturen henger nært sammen med struktur gjennom for eksempel å definere visjoner, beskrive verdier og lignende (Strand, 2007). Kulturen omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe, og et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Videre sier de at om begrepet kultur skal ha en mening, må vi se på det som et resultat av at alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre. Hasse

(2012) belyser i ”Kulturanalyse og organisasjoner” kulturpsykologiens hovedantakelse om at kultur ikke kan skilles fra det vi kaller psyke. På den ene siden vil kulturen påvirke psyken, på den andre siden er det den menneskelige psyke som skaper kulturen. Det er først når medarbeidere viser mer lojalitet til egen kultur enn de verdiene og normene som utgjør organisasjonens formelle kultur at det foreligger en utfordring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I disse situasjonene står man i fare for at det utvikles subkulturer med ulik orientering som motarbeider organisasjonskulturen. Det utvikles en kultur med ”vi” og ”de andre”. I noen av disse situasjonene ser man at dersom man bryter med normen kan man bli utsatt for sanksjoner fra gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mange ledere blir uformelt avsatt av sine medarbeidere gjennom at det i grupper vokser fram uformelle ledere som kan styre organisasjonen i helt andre retninger enn det som er ønskelig (Ekman, 2004). Ut fra det teoretiske bildet framkommer det altså at kulturen både kan fremme og hemme kapasiteten hos den enkelte og i organisasjonen.

I teamarbeid består de grunnleggende byggsteinene av de enkelte individene med sine ulike egenskaper, kunnskaper og ferdigheter (Levin & Rolfsen, 2004). Levin og Rolfsen (2004) betegner samtidig teamarbeid som et arnested for menneskelig utvikling. Videre sier de at evnen til å lære individuelt og i samspill med andre gjennom kollektiv læring, betegnes av å være kjernefunksjonen i et dynamisk team. Dette beskriver Fikse (2013) å være en prosess fra selvaktualisering (self-actualization) til samaktualisering (co-actualization). Ved fasilitering av team har man i ”Teambuilding – proven strategies for improving team performance” av Dyer, Dyer Jr., Dyer (2007) funnet at høyt presterende team henger nært sammen med god fungering innenfor områdene kontekst, sammensetning, kompetanse og evnen til endring. Velfungerende team har motiverte medlemmer med klare mål, og har utviklet prosesser som tillater teamet og tydelig uttrykke behov de har for å nå målene. De kjennetegnes også av effektiv kommunikasjon, som inkluderer både det å få, og gi, tilbakemelding (Dyer et al., 2007). Arbeid i team og fasilitering av team framtrer dermed å kunne medvirke til en utvikling og økt kapasitet.

2.3 Hjelperelasjoner

”Hva er utvikling annet enn avvikling av innvikling, nemlig bevegelse.” Allan Holmgren

Illeris (2012) påpekte i forhold til kompetansebegrepet at et potensiale og ulike disposisjoner ofte krever noe annet for å bli utviklet. Scharmer (2009) er inne på dette gjennom at et ikke forløst potensiale blir forløst jo dypere man klarer å bevege seg inn i de ulike oppmerksomhetslag, og se disse i sammenheng. Dialog gjennom en fenomenologisk tilnærming er en prosess som er ute

etter å gi den enkelte en mulighet til å se at en er i besittelse av noe mer, og skape tilgang til en mer-informasjon (Kvalsund, 2005). Sammen med bærekraftig lederskap påpeker Fikse (2013) at slike prosesser vil kunne utvikle seg til samskaping (co-creation). Et slikt samspill og en slik hjelperelasjon vil kunne føre til nye erkjennelser. Dette sier Kvalsund (2005) er en forutsetning for at vekst og utvikling i det hele tatt skal kunne finne sted.

Grunnlaget for all dialog er relasjonen. I kvalitetsmeldingen for SFO benyttes Noam og Fiores definisjon på relasjon: *sosiale forbindelseslinjer mellom mennesker* (2014, s.16). Jeg har allerede vært noe inne på sosiale forbindelser i kultur og team, her vil jeg belyse tre hoveddimensjoner innen relasjoner. Disse beskrives å være avhengighet, uavhengighet og gjensidighet (Macmurray, 1961/1991). Alle relasjonsdimensjonene kan erfares både positivt og negativt, og en dimensjon kan bortfalle i følge av at en annen dimensjon kan framtre som mer fruktbar i et utviklingsperspektiv. Dette er avhengig av *den gitte situasjonen/sammenhengen* (Kvalsund & Meyer, 2005). Fikse (2013) beskriver avhengighet som et mønster i en relasjon hvor opplevelse av makt og handling ligger utenfor personen selv. En mer uavhengig relasjon oppstår når man beveger seg fra avhengighet og over mot en erfaring av å selv ha kontroll (Fikse, 2013). Dette er nært sammenfallende med Nygårds (2007) begreper aktør/brikke. Det å være uavhengig medfører at man befinner seg i en posisjon med opplevelsen av å kunne velge, og vet hvordan man kan omsette til en tilfredsstillende handling (Fikse, 2013). I definisjonen av kapasitet inngår nettopp det å evne og *omsette* til hensiktsmessig *handling i praksis*. Uavhengighet blir til en gjensidig avhengighet når følelsen av å være fri og ta egne valg også omfatter forståelsen av å være i en gjensidig avhengig kontekst med andre (Fikse, 2013). *Jeg trenger deg og du trenger meg* for at en ikke skal komme i avhengighetsrelasjonen igjen. Gjensidighet blir dermed den gjensidige avhengigheten for å oppnå uavhengighet, og deretter selvstendighet (Kvalsund, 2005).

2.3.1 Sosial støtte og tilbakemeldinger

"Det hjertet er fullt av, det taler jo munnen." Jesus

Sosial støtte og tilbakemeldinger kan framtre som en hjelperelasjon for å utvide kompetanse og kapasitet. Dette på ulike måter. Sosial støtte har innvirkning på mestring av mulige belastninger og har en gunstig effekt på trivsel og helse (Skogstad, 2000). Skogstad sier videre at det er lett å anta at sosial støtte alltid vil være positivt for mottakeren, det motsatte kan også skje gjennom forverring av stressreaksjoner og at negativt fokus fører til en ytterligere eskalering. Slik sett kan sosial støtte også kunne framstå som hemmende for kapasiteten.

House (1981) formulerte fire former for sosial støtte. *Emosjonell støtte* er det å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg. En person som får tilbakemeldinger på egenskaper og atferd som organisasjonen trenger er en anerkjent person, dette gjør noe med selvfølelsen vår (Spurkeland, 2012). Tilbakemeldinger er viktig fordi man blir registrert som person, og en enkel definisjon på tilbakemelding er oppmerksomhet (Spurkeland, 2012). Spurkeland beskriver også at ingen tilbakemelding er neglisjering, og vil over tid virke som psykisk nedbrytning. Per Lindberg fant i sin doktoravhandling fra 2006 at arbeidsoppgaver med tydelige mål og ros/positiv tilbakemelding er avgjørende for at de ansatte skal holde seg friske og trives i jobben (gjengitt i Slinning & Haugen, 2011). *Vurderingsstøtte* er det å bli gitt realistiske tilbakemeldinger på opplevelser og atferd (House, 1981). At andre bekrefter våre erfaringer styrker vår egen oppfatning og troen på at vi har forstått noe riktig, dette gir en følelse av sikkerhet og stabilitet. Ved manglende bekreftelse skapes en usikkerhet (Wormnes & Manger, 2005). Å gi tilbakemeldinger kan være krevende og alle mennesker har sin individuelle terskel for å komme på offensiven i forhold til det å mobilisere mot til å gi en slik tilbakemelding. Dette kaller Spurkeland (2012) *relasjonelt mot*. Relasjonell feighet er benyttelse av strategier som unnvikelse, taushet, usaklighet eller lignende som erstatter atferd som konfronterer. Man benytter relasjonell feighet fordi man ikke takler selve konfliktatferden og det er ikke uvanlig at mennesker unngår å fortelle andre hva de mest trenger å vite (Spurkeland, 2012). *Informasjonsstøtte* innebærer at man får formidlet relevant og nødvendig informasjon og den siste formen for støtte er *instrumentell støtte* som innebærer praktisk hjelp (House, 1981). Vi ser ut fra det teoretiske bildet at positiv sosial støtte og tilbakemeldinger på mange måter henger nært sammen med det å bistå den enkelte i å håndtere ulike situasjoner. Samtidig framtrer en dualitet hvor også mangelen på dette, eller negative tilnærminger i så måte kan hemme kapasiteten.

2.3.2 Samskaping (co-creation) gjennom dialog

"I think there is a beginning to dialogue, but I do not think there is an end." President of local union, United Steelworkers of America.

Dialogen er bærebjelken i all relasjon, og blir dermed også et viktig bindeledd mellom individet og organisasjonen. Dialogen har som formål å skape en bedre forståelse og kontakt mellom partene, og å fremme relasjonsbygging og øke innsikt (Spurkeland, 2012). Dialogkunst handler om å lytte, stille åpne og oppfølgende spørsmål, lytte etter ladede ord og begreper (Spurkeland, 2012). *Epoché* er når vi utøver fenomenologisk reduksjon og avviser de gitte holdninger og antakelser og erfarer fenomenet slik det fremtrer *nå* for den erfarende. Dette vil kunne føre til nye

erkjennelser og oppdagelser. I erkjennelsen av hva som *er* ligger muligheten for valg (Kvalsund, 2005). Definisjonen på kapasitet henviser til en evne til bevissthet og identifisering av det som *er* – før man omsetter til handling i praksis. Senge (1990) påpekte at det å fasilitere en dialog som utfordrer det eksisterende tankesettet er en av de tre hovedoppgavene til lederen. Teori U av Scharmer (2009) benytter også metodene fenomenologi, dialog og kollaborativ handlingsforskning i tilnærmingen til å få tilgang til nye virkelighetskonstruksjoner:

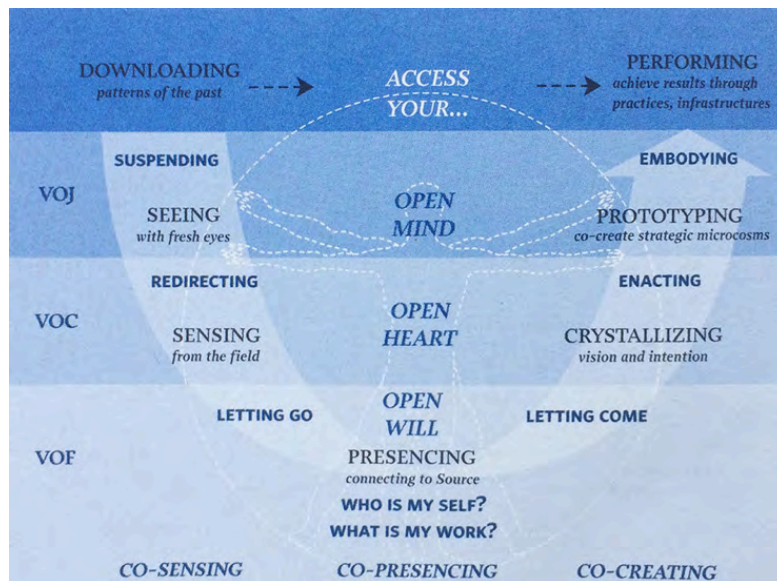


Fig. 2: Illustrasjon på modell av Theory U av Otto Scharmer (2009, s.246)

I modellen om teori U skisseres det hvordan et ikke forløst potensiale blir forløst jo dypere man klarer å bevege seg inn i ulike oppmerksomhetslag og se disse i sammenheng (Scharmer, 2009). Et sentralt poeng i Teori U er derfor at den samme personen, i den samme situasjonen, som gjør nøyaktig den samme tingen kan få et helt annet utfall ut ifra hvilken oppmerksomhetsposisjon man befinner seg i. Veien gjennom U illustrerer den *optimale mulighet*. Samtidig inneholder veien motstand, en kraft som holder vår nåværende tilstand adskilt fra vår optimale framtidige mulighet (Scharmer, 2009). Redskapene åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje er en forutsetning for å kunne bevege seg gjennom lagene og nå den optimale muligheten (Scharmer, 2009);

Det første oppmerksomhetslaget består av *downloading*. Det jeg oppfatter ut i fra min vanlige måte å sanse og tenke på. Downloading bærer preg av å bekrefte vante forestillinger og tar ofte form av indirekte og høflig snakk, som står i veien for å snakke om de virkelige problemene. Det neste oppmerksomhetslaget består i å *suspendere* de foreldede tankesettene, å se med friske øyne og ta inn informasjon som er forskjellig fra det jeg allerede vet. Motstanden som vil kunne

framstå er *voice of judgment* (VOI), gamle og foreldede tankemønstre og dømmekraft står i veien for den nullstillingen som er nødvendig for å nå fram til kreativiteten, og se med nye øyne. Det tredje oppmerksomhetslaget handler om å *redirigere*. Dette krever refleksjon over, og endring av gitte antakelser, blindsoner og tenkemåter. Dette oppmerksomhetslaget bærer preg av dialog og empatisk lytting. Motstanden kan ta form av *voice of cynicism* (VOI) hvor følelser av kynisme og avstand hindrer oss i å fordype oss i de øvrige feltene rundt oss. Det siste oppmerksomhetslaget *presensing* (skapende nærvær) er en tilstand hvor opplevelsen bærer preg av en større helhet og er brytningspunktet hvor nye muligheter kommer til en. Kontakten med en dypere mening og intensjon overtar for jeg-ets fastholdelse. Motstanden *voice of fear* (VOF) beskriver frykten for å gi seg hen til ”intetheten” og gi slipp på det gamle og kjente.

Forutsetningen for at man kan bevege seg opp på høyre siden av U er at man forplikter seg til å tjene helheten, og at man er i stand til å reintegrere det hele gjennom transformasjon av tanke (intensjon), handling (skape prototyper) og institusjonell praksis (performing) (Scharmer, 2009). Dette ligger nært opp til selve definisjonen på kapasitet. Dersom man beveger seg hele veien gjennom, og opp på høyre siden av U, har den optimale muligheten blitt omsatt til institusjonell praksis - man kan da snakke om at maksimal kapasitet er nådd.

3 Metode

"The question is all knowledge's beginning." Theaitetos

Den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er *veien til målet* (Kvale & Brinkmann, 2012). Forskningsmetode er framgangsmåter og teknikker for å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger (Ringdal, 2007). I dette kapittelet beskrives, og begrunnes, de veivalg som er gjort knyttet til valg av forskningsmetode og forskningsdesign. Jeg vil først redegjøre for valget av kvalitativ forskning som grunnlag for forskningen og deretter for den fenomenologiske tilnærming i studien. Påfølgende avsnitt vil omhandle forskningsdesign og det kvalitative forskningsintervju som datainnsamling. Videre vil jeg sette fokus på valg av informanter og gjennomføring av datainnsamling. Transkribering og analyse av data vil også bli belyst. Vurdering av kvaliteten i studien, etterfulgt av etiske vurderinger tilknyttet forskningsarbeidet og studien, vil også bli redegjort for. Meg selv som forsker og refleksjoner rundt dette vil være beskrevet avslutningsvis.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Man skiller i hovedsak mellom to forskningsstrategier. Kvantitativ forskning legger vekt på talldata og analyser av disse, og presenterer dermed virkeligheten i tall og tabeller ut fra et høyt antall enheter (Ringdal, 2007). Kvantitativ forskning starter ofte med begreper (er deduktiv) og preges av årsaksforklaringer, benytter store representative utvalg, har avstand til de(t) som studeres, kunstige omgivelser og er strukturert (Ringdal, 2007). Dette anså jeg som uhensiktsmessig tilnærming i denne studien. Kvalitativ forskning har en noe annen tilnærming og baserer seg på få enheter (Ringdal, 2007). Dataen man benytter vil stamme fra tekstlige beskrivelser, fra eksempelvis intervju. Den kjennetegnes ved å ta utgangspunkt i formålsforklaringer, små utvalg av case, nærhet til de(t) som studeres, naturlige omgivelser og fleksibilitet. Dataen er tekstdata og preges av uformelle analyseteknikker (Ringdal, 2007). Ut fra problemstillingens art og formulering valgte jeg kvalitativ metode. Dette gjennom dybdeintervjuer hvor jeg stilte oppfølgingsspørsmål og var nysgjerrig på den enkelte, mer enn å undersøke sammenhenger mellom større enheter. Dette i tråd med Ringdal (2007) hvor det beskrives at kvalitativ forskning tar utgangspunkt i en sosialt konstruert verden hvor man etterstreber å oppdage begreper og lage teori (induktiv). Da jeg benyttet intervju som form hvor intervjuene foregikk i et avgrenset tidsrom med utgangspunkt i å avdekke nåtid, representerer dette tverrsnittdesign. Tverrsnittdesign er hvor tidsdimensjonen baserer seg på et tidspunkt (Ringdal, 2007). Den andre tidsdimensjonen er langsgående design, hvor hensikten er å studere

endring og stabilitet (Ringdal, 2007). I denne studien benyttet jeg ikke langsgående forskningsdesign. Dette for å begrense oppgaven noe, samt at problemstillingen ikke søker å avdekke hvorvidt det er endringer i fenomenene over tid, men hvilke fenomener som eksisterer her og nå. Oppsummert i forhold til metode og forskningsdesign i denne oppgaven er det valgt kvalitativ metode med dybdeintervju og ut fra et tverrsnitt på tidsaksen. Forskningen vil i tillegg ta utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. Dette beskrives nærmere i neste avsnitt.

3.2 Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologi stammer ut fra en filosofi som rent deskriptivt fremstiller hvordan vi umiddelbart opplever og oppfatter verden, uten å trekke inn bakenforliggende årsaker (Kvalsund, 2005). En underliggende antakelse i fenomenologi er at virkeligheten er den mennesker selv oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2012). Gjennom en fenomenologisk tilnærming avviser man de gitte holdninger og antakelser og erfarer fenomenet slik det fremtrer *nå* for den erfarende. Det er viktig å ikke bli for opptatt av hva som ligger bakom fenomenet, eller vurderinger av det som muligens kan framtre i fremtidig kontekst (Kvalsund, 2005). Spørsmålet ”hvorfor” framsto dermed for meg som forsker i denne studien som uhensiktsmessig i intervju situasjonene. Spørsmål om hva som viser seg, og hvordan, var mer sentrale. Det var også viktig for meg som forsker å utforske de følelsene som framkom i intervjuene. Følelser er en energikomponent knyttet til fenomenet. Gjennom å belyse følelsene som kommer til uttrykk tenkes man å kunne komme nærmere inn på fenomenet og også ens relasjon til det (Kvalsund, 2005). En fenomenologisk tilnærming med særlig vekt på her-og-nå kommunikasjonen vil kunne føre til nye erkjennelser og oppdagelser, som gir tilgang til en mer-informasjon (Kvalsund, 2005). Derfor vil det i en slik intervju prosess også kunne produseres ny kunnskap. Det oppsto flere eksempler på dette i intervjuene i denne studien, ett eksempel på dette presenteres i neste avsnitt.

3.3 Det kvalitative intervju som datainnsamling

Det skisseres flere ulike aspekter ved det kvalitative forskningsintervju som var en målsetting for intervjuene i studien. Først og fremst handlet det om temaet og den som ble intervjuet sitt forhold til dette, og at intervjueren har som formål å fortolke meningen med det som ble formidlet og måten det blir formidlet på (Kvale & Brinkmann, 2012). Intervjuene innhentet kvalitativ kunnskap og søkte å samle inn åpne og nyanserte beskrivelser av opplevelser og hendelsesforløp. Intervjuet skal fokusere på bestemte tema uten å være for stramt styrt, eller ha for løs styring (Kvale & Brinkmann, 2012). Kunnskapen som innhentes blir produsert gjennom den

interpersonlige interaksjonen i intervjusituasjonen og kan medvirke til en positiv opplevelse for den som blir intervjuet, gjennom ny innsikt i egen livsverden og rundt tema (Kvale & Brinkmann, 2012). Ett eksempel på dette i denne studien var refleksjoner rundt begrepet *kjemi*, hvor informanten kom inn på et tankesett om at både kulturen og kjemi er en selv – på en måte. En ny virkelighetsforståelse oppsto ut fra spørsmålene og informanten uttrykte stor glede over dette.

Kvale og Brinkmann (2012) påpeker en svakhet ved det kvalitative forskningsintervju sett i lys av en fullgod fenomenologisk tilnærming. I det kvalitative forskningsintervju vil det alltid forekomme en viss grad av asymmetri i maktbalansen. Intervjueren har vitenskapelig kompetanse, og et intervju er en enveis utspørring - intervjuet kan således bli en instrumentell dialog og et middel som også intervjueren har monopol på å fortolke. Gjennom å skape rapport og sjekke ut mine fortolkninger underveis i intervjuet skapte jeg et samarbeid mellom forsker og intervjuperson. Man kan nærme seg en likestilling i intervjuet gjennom hensyn til å spørre, fortolke og rapportere (Kvale & Brinkmann, 2012).

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

I denne studien var temaet for utvalget hva de opplever hemmer eller fremmer deres kapasitet i arbeidet sitt. Det ble utformet en intervjuguide for forskningsintervjuet. Spørsmålene ble søkt utformet i tråd med både fenomenologisk tilnærming (Kvalsund, 2005) og med elementer fra LØFT-tenkning (Langslet, 1999). Ut fra LØFT-tenkningen benyttet jeg et skalaspørsmål fra 1-10, hvor jeg videre spurte i hvilken grad de opplevde å få brukt sin kapasitet på jobb og hva som måtte være annerledes for at de skulle krysse høyere (positiv retning) opp på skalaen. Dette var utgangspunktet i intervjuene og dannet bakteppet for den videre fenomenologiske tilnærmingen. Avslutningsvis fikk de et nytt skalaspørsmål for å gradere sin opplevelse av trivsel på jobb.

Selve gjennomføringen av forskningsintervjuet foregikk på et skjermet sted som ble avtalt ut fra ønsket til den enkelte i utvalget. Det ble foretatt en bevisst plassering av intervjuer og den intervjuede under selveste intervjusituasjonen, hvor det ble vektlagt mulighet for å fange opp kroppsspråk, mimikk m.m. Intervjuguiden ble benyttet i selve intervjusituasjonen og det ble benyttet lydopptaker under intervjuene, disse ble slettet umiddelbart etter at studien ble avsluttet.

3.5 Utvalg/valg av forskningsdeltakere

I en kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming anbefales det 3-25 forskningsdeltakere (Postholm, 2005). Jeg vurderte i forhold til studiens omfang å intervju seks personer. Det ble rekruttert SFO-ansatte ved to valgte skoler. Tillitsvalgte i fagforbundet på

skolene tok førstegangskontakt på mine vegne. Denne introduserte kort studien, delte ut informasjon og en skriftlig forespørsel om den enkeltes ønske om deltakelse. Skjemaene ble deretter samlet inn, for deretter å leveres til meg som forsker. Deretter foretok jeg selv videre kontakt. Det var et kriterium at intervjupersonene hadde vært fast ansatt på enheten på avdeling SFO i over ett år, i femti prosent stilling eller mer. Informantene ble trukket tilfeldig. Dette er ikke nødvendig ved kvalitativ forskningsmetode, men jeg valgte likevel å gjøre dette da jeg kjenner mange innenfor SFO-systemet. Slik sett ble utvalget valgt objektivt i størst mulig grad. Det ble intervjuet tre ansatte fra hver SFO. Det ble foretatt et pilotintervju som fungerte så godt at det ble vurdert som hensiktsmessig å tas med i studien. Store deler av pilotintervjuet ble transkribert umiddelbart etter intervjuet for å eventuelt gjøre justeringer i intervjuguiden før de resterende intervjuene ble foretatt. Det ble ikke foretatt justeringer i intervjuguiden.

3.6 Transkribering

Å transkribere betyr å transformere, et skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2012). Transkribering kan dermed sies å være en fortolkningsprosess. I en transkripsjon blir samtalen mellom partene som er fysisk tilstede abstrahert og fiksert i veien over til skriftlig form, noe som innebærer en rekke vurderinger og beslutninger (Kvale & Brinkmann, 2012). I det relasjonelle samspillet som oppstår i en intervjusituasjon vil mye gå tapt i en utskrift. Kroppsspråk, ironi, stemmeleie er eksempler på hva som ofte tydelig framgår umiddelbart i samtalen, men som ofte vil kunne gå tapt i transkriberingen. Transkripsjoner vil dermed være en svekket gjengivelse av intervjusamtaler (Kvale & Brinkmann, 2012). Ved å benytte lydopptak, slik jeg valgte, ble ordbruk, tonefall, pauser m.m. registrert, og kunne fremkalles flere ganger. Dette opplevde jeg som svært nyttig i transkriberingsprosessen. Intervjuer gis da mulighet til å konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2012).

For å sikre mest mulig lik transkribering av intervjuene, valgte jeg å transkribere alle mine intervjuer selv. Det å transkribere selv er også en god mulighet å lære mer om egen intervjustil. Mentalt begynte jeg også fra selveste intervjusituasjonen en analyseprosess, som ble videreført gjennom transkriberingsprosessen. Dette opplevde jeg som viktig for det videre arbeidet. Med unntak av pilotintervjuet ble det øvrige materialet transkribert etter alle intervjuene var ferdig. Jeg valgte i hovedsak å transkribere på bokmål, men benyttet dialektiske ord og vendinger der hvor jeg vurderte det som hensiktsmessig, for å ikke tape det som ble formidlet i stor grad. Enkelte ord og uttrykk ville mistet sin mening da disse ikke eksisterer i bokmåls form. Det mest utfordrende i

transkriberingsprosessen var å vurdere hvor mange småord, lyder, latter og pauser som skulle ivaretas i transformeringen. Jeg valgte å ta med det jeg vurderte å ha betydning for meningsinnholdet. Det var også en stor utfordring å vurdere hvor setninger begynner og starter. I talespråket snakker man i lengre og flytende sekvenser og lar seg ikke så lett overføre til setninger i den skriftspråklige tradisjonen (Kvale & Brinkmann, 2012). Videre påpeker de at hvor man skal sette komma og punktum er en fortolkningsprosess i seg selv som fører til at enhver transkripsjon vil være en av flere mulige konstruksjoner av det samme muntlige utsagnet. Jeg opplevde transkriberingen som en utfordrende prosess i forhold til det å sikre at meningsinnholdet til informantene ble ivaretatt på best mulig måte.

3.7 Analyse av data

Det er viktig å tenke gjennom dataanalysen før intervjuene blir gjort, hvis ikke står man i fare for å ende opp med tusen u håndterbare sider og et spørsmål som ikke lengre lar seg besvare (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg opplevde at selv om jeg hadde tenkt gjennom dette på forhånd, så var problemstillingen så åpen at det likevel ble utfordrende å kategorisere og analysere i etterkant.

Det finnes ulike former for intervjuanalyser, dette kan være med fokus på mening, språk eller generelle analyser (Kvale & Brinkmann, 2012). Meningsanalyse ble benyttet, da denne framstår som mest hensiktsmessig i de fleste sammenhenger i denne studien. En meningsanalyse består av koding, fortetting og fortolkning av mening (Kvale & Brinkmann, 2012). Meningsfortetting er en forkortelse av intervjupersonens uttalelser til kortere formuleringer (Kvale & Brinkmann, 2012). Dette var en god hjelp til å skape oversikt ut fra lange og komplekse intervjuetekster. Ved bruk av meningskoding knyttet jeg ulike nøkkelord til teksten for å senere lettere kunne identifisere uttalelsen. Jeg kodet også ved å kategorisere meningsinnholdet og systematisere dette i færre og enklere kategorier. Slik ble en større mengde intervjudata formet til et strukturert overblikk i en tabell. Dette medfører at man lettere kan sammenligne og teste ut hypoteser (Kvale & Brinkmann, 2012). Videre igjen kan man også kode i for eksempel hyppighet og grad av forekomst av fenomenene (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg foretok noen registreringer i forhold til dette, og registrerte også informantenes omtalelser av fenomener/tematikk som var preget av særlig høy grad av intensitet. Vi beveger oss da over på meningsfortolkning. Jeg merket meg altså i analyseprosessen både det som ble poengtert med større hyppighet og det som ble omtalt med sterkere følelsesuttrykk, og fortolket dette både som del og en del av en helhet. En kontinuerlig fram- og tilbakeprosess mellom deler og helhet og en veksel mellom disse perspektivene, vil føre

til at man kommer inn i en spiral som leder til en dypere forståelse (Kvale & Brinkmann, 2012). Et viktig utgangspunkt er at enhver ny forståelse er en bedre forståelse (Kvale & Brinkmann, 2012). Råmaterialet av de vesentlige funn i denne studien ble satt inn i en tabell hvor koding var en del av bakgrunnen for utformingen av kategorier. Tabellen ble deretter satt opp med parallelle kolonner for meningsfortetting og også videre koding, og i noe grad fortolkning. For en god visuell oversikt fargekodet jeg også funnene.

For ordens skyld gjentar jeg at de ulike kapitlene i oppgaven er basert på en tredeling i forhold til individperspektivet, individet i møtet med organisasjonen og relasjoner/dialog. Jeg understreker at dette ble utformet *etter* analysen av de funn som framkom i studien. Teorien ble i noe grad spisset i etterkant opp mot funnene, da jeg som nevnt innledningsvis, i utgangspunktet gikk bredt ut teoretisk i lys av problemstillingens åpenhet - med tanke på et mangfold av mulig tematikk.

3.8 Kvalitet i studien/studiens troverdighet og pålitelighet

Cook og Champell peker på at kvaliteten i studien skisseres ut fra studiens troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (gjengitt i Storeide, 2013). Metodens egnethet knyttet til problemstillingen betegnes som et kriterium for studiens troverdighet. Jeg opplever at kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming var egnet for den gitte problemstillingen. Videre er intervjueren selve forskningsinstrumentet, og det betyr at intervjuerens kompetanse i forhold til de ulike kvalitetskriterier er av betydning for kvaliteten i studien (Kvale & Brinkmann, 2012). Disse kvalitetskriterier beskriver å være kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, erindrende og tolkende. For egen del opplevde jeg det å bli undervist i faget ”coaching og veiledning” parallelt med oppstarten av masteroppgaven som en fordel. Dette hjalp meg til en større bevissthet rundt de ulike kvalitetskriteriene for intervjuer, og gav meg også ferdighetstrening på intervjusituasjoner. Gjennom denne prosessen kom også fenomenologi langt framme i bevisstheten. Flere ganger underveis i studien ble det produsert ny kunnskap i samspillet mellom intervjuer og den intervjuede. I følge Kvale og Brinkmann (2012) sikrer en slik produksjon av ny kunnskap, i et slikt samspill, troverdigheten og viser til forskningskvaliteten i studien.

Studiens overførbarhet sikter til studiens nytteverdi for andre (Postholm, 2005). I følge Geertz er en slik nytteverdi også avhengig av mottaker, i form av at grad av gjenkjennelse og refleksjon gjør de ulike funn overførbare til egen situasjon (Postholm, 2005). Det er nærliggende å anta at studien har en viss overførbarhet til andre SFOer og lignende yrker som for eksempel

barnehagesektoren. Funnene i studien er også av den art at den kan tenkes å også ha nytteverdi for andre yrkesgrupper. Eksempler på tematikk som relasjonelt mot, kultur, handlingsteori m.m. synes å være relevant i de fleste yrker og studien kan dermed sies å ha en viss overførbarhet til ulike yrkeskategorier. Studiens bekreftbarhet sikres gjennom de ulike vedlegg som blant annet viser til offentlig godkjenning av studien, informasjon om studien, samtykkeerklæring og intervjuguide. Dette redegjøres det nærmere for i avsnittet om etiske vurderinger.

I dette metodekapittelet redegjøres det for gjennomføringen av studien og de valg som er foretatt i forskningen. Denne informasjonen viser også til studiens pålitelighet og jeg henviser dermed til denne synliggjøringen. Jeg viser også til de åpne refleksjonene rundt meg selv som forsker og de ulike etiske dilemma. Dette gir leseren innsyn, slik kan leseren selv foreta vurderinger av studiens pålitelighet. Kvalitetssikring av forskningsstudien har også blitt foretatt gjennom veiledning.

3.9 Etiske vurderinger

Tradisjonelt er det fire områder som diskuteres i etiske retningslinjer for forskere: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2012). Informert samtykke betyr at studiens deltakere informeres om undersøkelsens overordnede formål og valgte forskningsdesign, samt mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2012). Alle deltakerne fikk kort informasjon om studien, om de godkjenninger som foreligger og om muligheten for å trekke seg når de måtte ønske det. De fikk muntlig informasjon så vel som skriftlig informasjon om dette, med tydelig kontaktinformasjon. Den første etiske vurderingen som oppstår i forhold til informert samtykke er hvor mye informasjon som bør gis og når (Kvale & Brinkmann, 2012). Skjema for skriftlig informasjon og informert samtykke er vedlagt, og mine vurderinger på innhold vil framkomme i der.

Fortrolighet er et spørsmål om hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem (Kvale & Brinkmann, 2012). I en kvalitativ intervjuundersøkelse vil et utsagn sagt i en privat intervjusituasjon bli en del av offentlige rapporter. Det stiller etiske krav til å beskytte deltakernes privatliv, samtidig som det stilles forskningskrav til å innhente spesifikk informasjon (Kvale & Brinkmann, 2012). Dette opplevde jeg flere ganger framsto som et etisk dilemma i denne forskningsstudien. Det jeg som forsker opplever er en positiv nytteverdi kan av de intervjuede oppleves som noe helt annet. Avgjørelser innenfor dette framsto som utfordrende for meg, og jeg ble også veiledet i noen av disse etiske dilemma. Jeg har valgt å utelatt noe materiale og funn som var relevant for studien for å beskytte deltakernes privatliv. Som forsker må man forholde seg til

de konsekvenser som kan medføre skade på deltakerne (Kvale & Brinkmann, 2012). Det etiske prinsippet velgjørenhet betyr at risikoen for å skade en deltaker bør være minst mulig. En hjelp til å foreta en etisk vurdering av dette, er fra et nytteperspektiv som sier at summen av potensielle fordeler for deltakeren og betydningen av den oppnådde kunnskapen skal veie tyngre enn risikoen for å skade deltakeren (Kvale & Brinkmann, 2012). Dette har vært bakgrunnen for mine vurderinger. For å ytterligere minimere konsekvensene for den enkelte informant er undersøkelsen anonymisert i sin publiserte form. Informantene har fått fiktive navn og er satt opp i tilfeldig rekkefølge. Ved navngivning har jeg også byttet kjønn på deler av utvalget.

Jeg ønsker også å belyse de etiske spørsmål knyttet til asymmetriske maktforholdet som ligger i kvalitative forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2012). Forskningsintervjuet er ikke en samtale mellom likestilte partnere. Intervjueren styrer både innhold og rammene, det er også en enveisdialog i den forstand at det er intervjuerens rolle å spørre, og den intervjuedes rolle å svare. Dialogen er også av instrumentell art, den er et middel for forskeren for å få fram ulike beskrivelser, i så måte står man i fare for å bli manipulerende. Det er også intervjueren som har monopol på de endelige fortolkningene. For ordens skyld ønsker jeg å nevne at jeg som intervjuer er leder i SFO og at det var en skjevhet i den hierarkiske maktbalansen mellom intervjuer og de intervjuede. Man kan forsøke å redusere asymmetrien gjennom samarbeid om intervjuet og nærme seg en likestilling med hensyn til å spørre, fortolke og rapportere (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg valgte å ha en intervjuguide med rom for å benytte fenomenologisk tilnærming og med ulike oppfølgingsspørsmål tilpasset det som framkom fra informanten selv i intervjusituasjonen. Underveis i intervjuene skapte jeg rapport eller fortolket vesentlige data høyt, slik at min fortolkning kunne korrigeres av den tolkede (Kvalsund, 2006).

Å forske på sine egne kan også medføre noen etiske dilemma (Tønnsberg, 2009). Jeg er leder for deler av utvalget, noe som gjør at det kan stilles spørsmålstegn ved min evne til å holde stor nok distanse til forskningsfeltet (Repstad, 2009). Samtidig gjøres det et poeng ut av at god forskning forutsetter nærhet som gir innsikt og blikk for viktige nyanser. I det å forske på sine egne står man også i fare for en kritisk funksjon knyttet til hensynet til informantene, en eventuell tredjepart og til meg selv og de funn som framkommer (Tønnsberg, 2009). Et annet dilemma som videre blir beskrevet er en eventuell frykt for å invadere kollegenes private sfære. Da jeg forsket på både egne ansatte og andre, ga dette meg et unikt sammenligningsgrunnlag for *min* opplevelse og vurdering av de ulike dilemma. I forhold til distanse opplevde jeg i intervjuene med mine egne

at jeg måtte arbeide mer med meg selv i forhold til suspensjon. Jeg ble utfordret med tanke på å legge bort forforståelsen knyttet til den informasjonen de tidligere hadde gitt meg på samme tematikk, dette for å være tro mot her-og-nå situasjonen (Kvalsund, 2005). Da jeg hadde et høyt bevissthetsnivå på dette opplever jeg ikke at dette har forringet forskningen. De øvrige kritiske funksjonene opplevde jeg ikke utgjorde en forskjell mellom egne ansatte og de andre. Heller ikke i forhold til frykt for å invadere den private sfære kjente jeg på forskjeller i utvalget.

3.10 Meg selv som forsker

Forskerens rolle som person og forskerens integritet er av betydning for de etiske beslutningene som treffes (Kvale & Brinkmann, 2012). Forskerens egne refleksjoner over sin egen betydning i forskningsprosessen bidrar til å sikre kvalitet i studien og er metodisk viktig (Postholm 2005). Gjennom faget ”Coaching og veiledning” fikk jeg stor respekt for, og øynene opp for, hvor krevende intervjusituasjonene er dersom intervjuene skal utøves som et fullgodt ”håndverk”. Dette studiet var til stor hjelp for å ruste meg til å bli en bedre intervjuer i forskningssammenheng. Selveste tenkningen rundt fenomenologisk tilnærming føler jeg meg fortrolig med. Likevel må jeg understreke at dette var min første forskningsstudie, slik at det foreligger en åpenhet rundt mine erfaringer i så måte.

Intervjuer må være i besittelse av omfattende kunnskap og ferdigheter for å kunne se, og få tak på de fenomenene som framtrer. Dette både i seg selv og den andre i intervjusituasjonen. I en intervjusituasjon mellom to personer er det flere ”møter”; Jeg møter den andre og jeg møter meg selv i møtet med den andre. Samtidig møter den andre meg, og seg selv i møtet med meg. Dette skisserer kompleksiteten i et ”enkelt” møte mellom ”bare” to mennesker. Denne respekten for kvalitativt forskningsintervju som datainnsamling, kombinert med meg som nybegynner i forskningsfaget, gjorde at jeg justerte mine tilnærminger til forskningen. I utgangspunktet hadde jeg planlagt å gjennomføre et fokusgruppeintervju. En fokusgruppe består som regel av en gruppe på seks til ti personer, hvor det er et mål å få fram flest mulige nyanser på tematikken (Kvale & Brinkmann, 2012). En av hovedutfordringene med fokusgruppeintervjuer er å legge til rette for å stimulere til en god gruppedynamikk der gruppen kan hjelpe den enkelte deltaker til å uttrykke og klargjøre sine synspunkter (Hummelvoll, 2007). Denne metoden appellerte til meg ut fra at samspillet i en slik intervjusituasjon ville vært mer lik samspillet i den reelle hverdagen. Min erfaring gjennom egen ferdighetstrening i forhold til fenomenologisk reduksjon, er at det er kreves mye i oppmerksomhetsfeltet for å klare å se det som fremtrer her og nå. I et fokus-

gruppeintervju vil bildet være så komplekst at jeg, i min uerfarenhet, ville stått i fare for å gå glipp av vesentlige fenomener som framtrer. Derfor besluttet jeg heller å intervju en og en.

Mitt faglige ståsted for øvrig, som bakgrunn for møtet med forskningsfeltet, er atten års praksis innen for det relasjonelle feltet. Dette både som leder og i mitt arbeide med barn. Jeg har også lang erfaring med veiledning og utvikling av medarbeidere (og meg selv). Denne nærheten til temaet kan framtre både som en styrke og en svakhet ved forskningsarbeidet. Jeg har et brennende engasjement i forhold til relasjonelt arbeid og det å utvikle meg som leder. Hvordan *jeg* virker på andre er et spørsmål som opptar meg i stor grad.

Det foreligger lite forskning på SFO-arenaen og for meg har det også vært viktig å bidra til fokus på den kanskje ikke så fremtredende biten av den norske skolen. På denne reisen har det vært viktig for meg å forsøke å legge til side mine egne fortolkninger og tankemodeller av de prosessene som er knyttet til det som hemmer og fremmer kapasitet hos SFO-ansatte. Jeg gleder meg til å dykke videre inn i meg selv og inn i de nye tankemodellene som oppstår i etterkant av dette arbeidet. Det å være forsker for øvrig er jeg ydmyk ovenfor, og ønsker oppriktig å gjøre et godt stykke arbeid i tråd med de retningslinjer, lover og regler som foreligger. Forskningsarbeidet har utvidet meg til å bli noe mer enn det jeg var, og forhåpentligvis har jeg gjennom dette arbeidet også virket på den andre - til en utvidelse i den andre.

4 Presentasjon av funn i studien

I dette kapittelet vil de sentrale funn i studien presenteres. Ut fra problemstillingen og funnene som framkom valgte jeg å dele inn i tre hovedkategorier. Den ene kretser om individet i seg selv og kapasitet. Den andre kategorien omhandler individet i møte med organisasjon og kapasitetspåvirkning. Den siste kategorien er funn knyttet til hvordan hjelperelasjoner og dialog påvirker kapasitet. Det som hemmer og det som fremmer kapasitet kan ofte sees på som to sider av samme sak, derfor har jeg ikke valgt å skille disse i ulike kategorier i presentasjonen. Hvorvidt de er nevnt som en hemmende eller fremmende faktor vil framstå ut fra hvordan de intervjuede selv fremstiller sine fortellinger og opplevelser. Dette vil framgå i resultatbeskrivelsene.

I intervjusituasjonen ble de intervjuede bedt om å forholde seg til to skala-spørsmål. Det første ble stilt før intervjuet startet og var utgangspunkt for den videre fenomenologiske tilnærmingen. Avslutningsvis ble de spurt om å gradere sin trivsel. Samlet oversikt over dette ser du i kolonnene nedenfor. Videre vil jeg belyse de ulike kategoriene.

I hvilken grad opplever du at du får brukt din kapasitet på jobb? <i>Liten grad - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – stor grad</i>		Hvis du tenker sånn alt i alt – i hvilken grad trives du på jobb? <i>Liten grad - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – stor grad</i>	
Ella	10	Ella	10
Jenny	6	Jenny	8
Are	7	Are	9
Else	7	Else	7
Bård	4	Bård	8
Unni	8	Unni	8

4.1 Kategori 1: Kapasiteten i jeg-et

Ella utmerker seg i studien da hun i her-og-nå situasjonen ikke opplever at noe hemmer kapasiteten hennes, hun deler derfor sine tanker rundt tidligere erfaringer. Jeg har i denne kategorien forsøkt å skille ut det som ligger nærmest det individuelle nivået, men i en forståelse av at dette vanskelig lar seg skille ut, sett i perspektivet om at man til enhver tid påvirkes i relasjonen med den/de andre. Alle deltakerne uttrykte at de fant det vanskelig å finne egenskaper ved seg selv som kunne framstå som en barriere, men alle identifiserte etter hvert faktorer ved seg selv som kunne framstå som hemmende. Jeg vil videre belyse de funn som er framkommet knyttet til det å se seg selv, hvordan den enkelte beskriver sitt eget reaksjonsmønster i møtet med det som påvirker arbeidskapasiteten og funn som omhandler helse.

4.1.1 Å se seg selv

Funn i studien viser at alle informantene identifiserer egenskaper ved seg selv som bidrar til, eller har bidratt til, å påvirke arbeidskapasiteten deres. Det er to faktorer som peker seg ut blant fem av informantene og disse er manglende tro på seg selv og manglende mot til å si i fra – dette igjen henger for tre av informantene sammen med det de uttrykker som komfortsonen sin.

Bård trekker fram det å bli flinkere til å si fra som noe som kan fremme hans kapasitet. Han blir motløs når han opplever lav grad av kommunikasjon på større avgjørelser på jobben og beskriver dette som hemmende: *samme om du kommer med masse gode argumenter så er liksom ting satt. Da kjenner jeg at kapasiteten blir dratt ganske langt ned.* Else er også inn på manglende mot:

At jeg kan trekke meg ut av situasjoner framfor å gå inn i dem. Også det på en måte å klare å hevde sitt syn da, for hvis man holder tilbake så blir man jo litt frustrert og så blir man jo på en måte ikke givende. Om jeg har klart i de situasjonene og beholdt roen og klart å sagt fra ordentlig...

Ella har tidligere opplevd det som hemmende å si i fra direkte og det å ha manglende tro på seg selv: *Jeg hadde ikke så mye tro på meg selv, før. Da var det vel en liten sånn stemme inne i meg som sa at jeg ikke var god til dette her. Jeg kan ikke dette her...* Også Are opplever manglende mot og belyser dette fra det perspektivet at negativ respons fra andre medfører at Are begrenser seg selv og velger det som er sikrest og innenfor komfortsonen:

Noe kan jo være det at man føler man ikke ønsker å dumme seg ut på en måte. Det kan jo være en barriere som man kan skape seg. (...) Kanskje det at man selv, som egentlig velger å tenke at man har dummet seg ut. Uten at man på en måte har gjort det helt og fullt i andres øyne da, for å si det sånn. (...) At man trodde at når jeg føler det, så føler de andre at det har jeg virkelig gjort. (...) Det har blitt til oppi hodet.

Unni er også inne på dette med komfortsone og belyser egenskaper ved seg selv som hemmer henne slik: *Skulle ønske å være sterkere til å gå for det jeg tenker – trumfe gjennom. Vært litt mer visjonær og gått utenfor komfortsonen i større grad.*

4.1.2 Reaksjoner og valg av bevegelse

Informantene beskriver ulike reaksjoner i møte med barrierene de møter. Et tydelig funn er en sammenheng mellom møtet med barrierer og bevegelse i negativ retning som for eksempel det å trekke seg ut av situasjonen og gi opp. Dette er gjentakende hos alle informantene. Ella og Jenny utmerker seg noe. Jenny ved at hun også kan oppleve seg som ”tent” i møte med barrierer dersom de ikke vedvarer over tid. I møtet med barrierer reflekterer Jenny som følgende:

...for når jeg blir skuffet så blir jeg jo egentlig bare mer tent. Til at det der skal jo i alle fall ikke skje igjen. Og det er ofte da jeg går inn for å bryte barrierer også, som jeg i hvertfall kan gjøre noe med. Men hvis jeg møter den skuffelsen gang på gang, så kan det bli tyngre. I form av at jeg da på en måte kan risikere å velge at det her – den barrieren der den når jeg ikke. Da legges den bort.

Både Are og Bård beskriver hvordan møte med barrierer påvirker arbeidskapasiteten deres direkte i en negativ retning:

Are: Man kan nå få en følelse av å bli sliten, at man da ikke har energien til å gå inn i den relasjonen eller den aktiviteten med hele seg (...) Det kan være litt sånn.. tomt.(...) ...det er jo kanskje at man har lagt seg til noen arbeidsvaner og områder som gjør at man ikke føler at man så lett kan havne i de situasjonene som man dummer seg ut da. Man bygger en sånn trygghetszone for å si det sånn, eller komfortsone da.

Bård: ...Gikk fra å være blid til å bli trist. Trist og lei meg, og da yter jeg MYE mindre. (...) ... jeg har ikke hatt noe mer å gi, samme hva liksom ting er satt opp og sånn, klart jeg gjør jo masse ting på SFO fordi, men jeg orker ikke å dra i gang gruppen selv. Initiativet er borte for å si det sånn da...

Unni og Ella er de av informantene som tydelig beskriver et bevisst valg av bevegelse i møte med det som kan framtre som arbeidshemmende. Det er et interessant funn i studien at de velger ulike strategier. Spesielt interessant er det å se på Ella sine refleksjoner i lys av full skåre på opplevelsen av å få brukt seg selv. Der Ella forteller at hun aktivt har valgt å utfordre seg selv og bevege seg ut av komfortsonen, kan Unni fortelle at hun ofte kapitulerer i møtet med barrierer som virker hemmende. Hun gidder ikke bruke energi på det - verken mentalt eller på praktiske oppgaver. De belyser sine strategier slik:

Unni: Først så leter du jo etter unnskyldninger for å slippe dem, tror jeg. Tenker hva kan jeg gjøre for å komme meg unna på en måte. (...) Jeg er ikke så sikker på at jeg har bestemt meg for at jeg vil overvinne den, men jeg tror nok hvis at jeg har bestemt meg for at det her skal være et mål.. man må jo bare bestemme seg – vil man overvinne den her barrieren eller ikke.

Ella: ...sånn at når jeg ble klar over at det var et mål jeg egentlig måtte sette meg selv... Jeg er genuint interessert i de jeg jobber sammen med og ungene... ja så jeg... sa meg hele tiden at... utfordret meg selv... på at dette her er noe jeg må ta tak i.

4.1.3 Min egen helse og håndtering av andres helse

Et vesentlig funn i studien er at redusert helse opptrer som en utfordring på mange plan. Jeg velger her å også favne informantenes refleksjoner om andres helse, da dette forteller noe om hvordan informantene forholder seg til denne problematikken, og dermed også sier noe om dem selv. Fire av informantene er innovert helse, og to av disse med stor tyngde og uttrykker stor frustrasjon knyttet til dette. Tre av informantene nevner også at fysiske utfordringer hos andre

framtrer som en barriere for egen kapasitet. Funn viser også at den enkelte ikke nødvendigvis foretar de samme vurderinger av egen helse som av andres helse. Unni forteller om konkrete oppgaver hun ikke kan utføre, hvor hun er avhengig av noe tilrettelegging. Hun anser likevel ikke egen helse som en barriere for kapasiteten sin. Om andres helse sier hun:

Det er flere ting de ikke kan gjøre enn som de kan gjøre. For eksempel de kan ikke det, og ikke gjøre det, ikke gjøre det og ikke gjøre det. (...) Og jeg ser jo at disse damene her er en fin ressurs, selv om man kan blir frustrert over at jeg kanskje ikke får gjort det jeg synes er viktig. Men de har jo kanskje noen tanker om at deres væremåte og deres ting er vel så viktig.

Unni uttrykker også at hun er av den oppfatning at det ikke er legitimt å snakke om denne type problematikk i gruppen. Også Else finner det også utfordrende med egen og andres helse. Hun opplever egen helse som noe redusert, men at hun likevel presser seg til å utføre de oppgavene hverdagen krever. Dette medfører en utfordring når helsen hos de andre blir redusert i den grad at det krever tilrettelegging, som igjen får konsekvenser for henne:

(...) og det er noen ting med at hvis du ikke gjør jobben din så blir det mer på meg. Ikke det at jeg ikke vil gjøre jobben min. Ja altså, jeg tror det at det blir litt sånn at du kan på en måte være med på den der syte og klage...hvem-har-mest-vondt-greia da...og det trykker jo oss bare ned.

Når helse medfører sykefravær får det også ringvirkninger for kapasiteten. Tre av informantene er inne på dette. Mangel på vikarer eller kompetente vikarer gjør at planlagte aktiviteter må utgå. Det oppgis også av to informanter at det er uklart hvem som skal instruere vikarer, og at dette er en kilde til frustrasjoner og noe som hemmer kapasiteten. Det uttrykkes en forventning til at lederen skal ta delta i opplæring av vikarene, og en irritasjon over at dette ikke skjer.

4.2 Kategori 2: Jeg-ets kapasitet i rammene av en organisasjon

Det er et tydelig funn at den enkeltes kapasitet påvirkes i møte med organisasjonen. Videre vil jeg beskrive mer detaljert de funn som er framkommet innenfor rammebetingelser og ledelsesprosesser i denne sammenhengen, samt kultur og team.

4.2.1 Rammer og arbeidsoppgaver er av betydning

Et gjennomgående trekk hos informantene er at de alle identifiserer arbeidsoppgaver og/eller erfaringer hvor de opplever å få brukt kapasiteten sin på en god måte, og at dette igjen generere positive følelser. Jeg finner to faktorer ved rammene som informantene særskilt trekker fram som annerledes i de situasjonene de opplever å få brukt seg selv godt/best; fire av informantene fremhever det å få ansvar i situasjonen og fem at det er hektisk/skjer noe. Det framkommer tydelig at også tidsaspektet påvirker kapasiteten, dette i størst grad som en hemmende faktor.

Jeg finner at de positive situasjonene genererer positive følelser, og at dette igjen påvirker atferden til deler av utvalget. Else: *...man holder jo ikke tilbake og stenger ikke inne noen ting, altså det er noe med at da kommer du med det du har.* Ella skisserer dette gjennom: *Da tenker jeg dette er yes! Da får jeg en sånn godfølelse. At herre er... det fikk jeg til!* Are og Jenny:

Are: I forhold til det at du holder på med noe som du føler gir deg en del ting, gir deg energi i det som skjer så gløder du mer i situasjonen også. Man merker jo at man får mer energi. Man kommer med mer innspill, man er sikkert ivrigere i kroppsspråket sitt. Ja.. og sånne ting.

Jenny: Da sitter jeg med en god, det er en godt gjennomført dag for meg. Jeg har jo en høyere trivsel i jobben selv om at jeg trives godt fra før, så gir det meg det der ekstra...

Det å få ha ansvar for noe framstår som viktig. Eksempler på dette var når Jenny mer tilfeldig må inntre i en annens posisjon og gjennom dette får mer ansvar: *Det er jo på en måte det å ha det ansvaret der, det er jo på en måte det som i dag er en drømmesituasjon (...).* Ella opplever medvirkning gjennom organiseringen og ulike prosesser knyttete til dette, og forteller at dette har fremmet kapasiteten hennes i forhold til de daglige arbeidsoppgaven:

Det å ha såpass stort ansvar for såpass mange, til enhver tid og hver dag, det har jeg syntes vært kjempeartig. (...)...det er vel mest den der følelsen av at dette her er mitt. Dette har jeg satt selv, mine forventninger til meg selv...

Det at det er hektisk og skjer noe beskrives av som viktige rammer for godfølelsen. Bård har positive opplevelser når spontaniteten hos barna drar ham i gang med aktiviteter. Else: *Jeg synes jo at arbeidsdagen går raskere av sted hvis jeg gjør noen ting. Og jeg synes jo det tar lang tid på arbeid hvis at man på en måte bare skal stå der å jabbe.* Unni trekker fram heldags SFO-dager (ferier) som dager hun virkelig får brukt kapasiteten sin. Dette opplever også Jenny: *Når det er hektisk. (...) Alle sammen er virkelig helt oppe og virkelig påskrudd, og barna har en litt annerledes dag og man virkelig gjør en innsats for at den dagen, som fellesskap funker – for alle!*

På den andre siden oppgir også to av informantene at trekk ved arbeidsoppgavene er den barrieren de samtidig opplever i *størst* grad hemmer deres arbeidskapasitet. Funn i studien innenfor temaet rammebetingelser tydeliggjør en klar fellesnevner i forhold til det som framtrer som hemmende - tidsaspektet. Dette er gjennomgående i studien. Det kommer fram at tidsaspektet omhandler to hovedområder; reduksjon av SFO-tid og manglende planleggingstid. Tre av deltakerne minnes den tiden SFO hadde lengre dager og opplever at en redusering av SFO-tiden hindrer dem i å få bruke sin kapasitet. Bård uttrykker det slik: *Det heter jo*

skoleFRITID, her er det ikke mye fritid. Are reflekterer over tidsaspektet på den måten at han ikke finner roen til å ta seg tid til mer enn de korte møtene, og at han nå må få gjort mer på kortere tid. Are peker på:...at man må spre fokuset på såpass mange områder og deler av arbeidshverdagen da. At man ikke får finne roen til å konsentrere seg om en ting...

For å få økt sin kapasitet nevner fire av informantene at de har et behov for mer planleggingstid for å gjennomført ulike aktiviteter. Bård viser til hva som skal bakes inn i det ukentlige personalmøtet: *Vi har en og en halv time, da skal vi ha planlegging, vi skal ha mat (...) vi skal ha planlegging med alle felles og vi skal ha planlegging for oss selv.* I tillegg bekrefter Ella behovet for planleggingstid gjennom at dette, sammen med et tydelig uttrykt ansvar er en suksessfaktor for å fremme hennes kapasitet. Samtidig finner jeg at det er kun Ella som også tydelig tilskriver det som er annerledes i de positive situasjoner til egen atferd:

Jeg vet hvor plassen min er (...) Så jeg må hele tiden være i forkant, å være... å ha planlagt. Jeg gjør det, jeg planlegger. Så jeg drar nytte av å ha et verktøy hvor jeg forplikter meg i starten av året – dette her har jeg lyst til å holde på med, dette skal jeg tilby. Og da må jeg gjøre det. (...) suksessfaktoren var at jeg var forberedt og at jeg hadde planlagt det og alt var klart før jeg skulle sette i gang...

Andre faktorer knyttet til rammebetingelse som oppleves som hemmende for kapasiteten nevnes, men framstår ikke som fellesnevner. Jenny er tydelig på at hun opplever for lite utfordringer i arbeidet. I intervjuet forteller Jenny flere ganger at hun må ha mer utdanning for å få den rollen hun ønsker å ha på avdelinga. Når hun utfordres på denne antakelsen, og om hun er sikker på dette, er svaret: *Helt ærlig? Ingen anelse...* Utover dette nevnes store avstander mellom a-b, for store gruppestørrelser, manglende tilgang til rom skolen i utgangspunktet disponerer fordi de benyttes av andre aktører som kulturskolen eller lignende. Bård poengterer at tilgangen til skolens rom i SFO-tiden er et endringspotensiale som vil kunne medvirke til høyere kapasitet for hans del. At ting og utstyr ikke er i orden eller på plass er også en barriere, Bård trekker fram sløydsalen som et mer konkret eksempel.

4.2.2 Tydelig ledelse og felles forståelse av krav og forventninger

I studien framkommer det at tydelig ledelse, og tydelige forventninger/krav og en felles forståelse av disse, har innvirkning på arbeidskapasiteten. To av informantene opplever at prosesser knyttet til en kollektiv forståelse har fremmet deres kapasitet. Are uttrykker:

...jeg er egentlig veldig fornøyd med organiseringen, av ledelsen, i forbindelse med at det er blitt gjort mye arbeid. Egentlig opp i gjennom alle årene, og spesielt sånn organisatorisk senere årene.

Det at det skal være strukturert og at man skal komme en plass. Ja... det er jo et veldig målrettet arbeid da, slik at man, at alle vet hvilken retning skuta skal gå og trekker i samme retning, og også at det stilles krav til at det er blitt gjort.

Are opplever ikke dette som entydig positivt for samtidig opplever han at arbeidet blir mindre spontant, og at de man kanskje ønsker å spille på er opptatt med andre ansvarsområder. Hos tre av informantene foreligger det et ønske om tydeligere felles standarder og tilnærming til arbeidsoppgavene. To av informantene uttrykker at slik det er nå så er kvaliteten på SFO prisgitt den enkelte, og dens individuelle tilnærming til arbeidsoppgavene, da det ikke foreligger klare retninger og forventninger. Dette oppleves som hemmende på kapasiteten. Bård etterlyser en større tydelighet rundt hva man gjør i arbeidstiden og også styring av møter: *Vi bruker veldig, veldig mye tid på mobilbruk, snusbruk og mye sånne ting, når vi egentlig har andre ting å gjøre.* Else: *Har vi noen gang diskutert en sånn felles plattform for hva vi egentlig vil med denne her virksomheten her?* Else trekker også frem viktigheten av tydelig styring på personalmøter som et ledd i dette arbeidet og at de må benyttes konstruktivt:

Også det at vi får motivert oss til å få brukt tiden til og så snakke igjennom ja, på hva er det vi vil med dette her? Altså, hva er målsettinga. (...) ...det er faktisk sånn at hvis vi klarer å komme litt inn i en dialog om konkrete ting og det som angår jobben vår, at vi ikke bruker disse her som en sosial klubb. Altså det blir sånn at vi virkelig tenker litt felles...

Else etterlyser en tydelig ledelse og setter dette i sammenheng med: *det er en del sånn skjulte ledere, blir veldig lett det hvis ikke det er tydelig ledelse. (...) ...så begynner noen å lage noen scenarioer.* Det kan nevnes at deler av utvalget har nevnt fasilitering av team som faktor som hemmer og fremmer kapasitet. Dette vil bli presentert i neste avsnitt sammen med team og kultur.

4.2.3 Kultur og team - en vesentlig faktor for påvirkning

I studien finner jeg at kultur er en faktor som i stor grad hemmer kapasiteten hos flere av informantene og at kulturen også kan oppleves som fremmede. To av informantene opplever kulturen, og mulige sanksjoner, som det som i størst grad virker hemmende på sin kapasitet.

Else: Man vil ikke være en bedreviter. Der noen sånne sosiale.... som er ute og går. I forhold til hva som er sosialt akseptert å gjøre. Føler noen ganger at det blir slik at noen synes at det blir merarbeid på dem når man skal gjøre ting. (...) Noen er veldig opptatt av å stå inne å prate med hverandre, så har du egentlig bare lyst til å gå bort til de å si at nå synes jeg dere skal slutte og prate og komme å gå ut dere også, for nå har jeg vært veldig alene jeg. Det som stopper meg er at det blir det sosial utestengelse av, du må ikke komme her å være noen ting.

Unni: Mange ganger så er jeg nesten redd for å starte noen prosjekt, fordi at jeg kanskje må spørre noen andre om hjelp – nei du må ikke være så ambisiøs at jeg blir nødt til å spørre noen andre nei. (...) ...men jeg tror ikke alle er like glade for å jobbe. Hvis du skjønner hva jeg mener.

Et annet funn er den smitte-effekten som ligger i kulturen. Både Are, Unni og Else er inne på denne. Else og Unni belyser smitte-effekten ut fra to perspektiver:

Unni: ...hva gjør jeg liksom, hvordan skal jeg klare å snu dette her for at jeg en sånn person hvis jeg kommer inn i et rom og hvor det er nedtrykt stemning så blir jeg der – jeg bare blir med på den spiralen jeg. Enten opp eller ned. Uten at jeg vet det nesten, så er jeg der.

Else: Der jo skummelt når en vikar ganske så raskt bare setter seg ned. Altså hvem har en sett det av da? Er dette et sted vi skal sitte liksom å bare se?

I tillegg finner jeg at kulturen er av stor betydning for om man velger å ta opp det som oppleves som utfordrende og det å stille kritiske spørsmål. Else peker på: *Vi må komme bort fra ”angrep er beste forsvar” og over på en løsningskultur framfor nedtrykkingskultur.(...) Hvor vi kan diskutere ting uten at vi blir bitre fiender med å slenge dører fordi.* Unni fargelegger bildet:

Og det hadde det vært hyggelig om man kunne hatt en kultur på at når man har gjort noen ting, at man kan si fra til kollegaene sine at det der var allright eller – kanskje vi skulle gjort det annerledes eller ja... Det hadde jeg syntes vært allright...

På den andre siden finner jeg også at kulturen kan virke fremmende. To av informantene påpeker at ulike ledelsesprosesser har virket positivt på deres arbeidskapasitet. Ella opplever at prosesser på arbeidsstedet har vært til hjelp for å forme en god kultur i forhold til det å si ifra: *...en prosess på jobben hvor det er akseptert og det er blitt, vart stadig sagt, at det her er viktig for jobben vår. Og miljøet vårt. At vi sier i fra.* Are har også en opplevelse av at felles prosesser på arbeidsstedet har hatt ringvirkninger for en kultur som fremmer kapasitet, han forteller at de har arbeidet med: *...dette med å lære seg å innrømme at man har gjort en feil blant annet. (...)* For en del år tilbake så arbeidet vi jo med å gjøre ting du ikke kan også... Are opplever nå en større forståelse og en litt mer sånn heiagjeng i gruppa, istedenfor at man føler at man kan bli kritisert.

Om kolleger i team påpeker Unni at hvis hun hadde vært leder ville hun brukt mye tid på å sette sammen team som hun visste hadde fungert: *never change a winning team.* Begrepet *kjemi* ble dermed gjenstand for utforskning og refleksjon for Unnis del:

Jeg tenker at jeg tåler mer av en person som jeg kjenner bakgrunnen til, hvorfor den personen er som den er. (...) Du orker jo mer hvis du er sammen med folk du føler kjenner deg og du føler deg trygg sammen med, og du føler at du trives sammen med... (...) Så det at leder setter sammen team da, ut fra trivsels-faktor og trygghetsfaktor.(...) Jeg tenker man kan jo gjøre mye med kjemi selv, altså jeg tenker at hvis man er i tvil, og at man innhenter kanskje litt informasjon og prøver å snakke med en person og sånn, så kan jo den der kjemien øke på en måte. Så kanskje handler det om kunnskap, kanskje handler det om holdninger, kanskje handler det om forutinntatthet, kanskje det handler om menneskesyn. Kanskje handler det om alt det der. Plutselig så hørt det så rett

ut...men er kulturen, er kjemien meg på en måte? Er det meg? Det var jo egentlig ganske godt at jeg kom på det, for jeg har jo vært så opptatt av det.

Funn i studien viser at flere av informantene ønsker støtte i teamet sitt og de har en tanke om at denne støtten vil kunne fremme kapasiteten deres. Åre ønsker å finne noen støttespillere som kan ta over ansvaret og bytte litt roller. Bård beskriver et behov for mer avlastning i forhold til egen situasjon. Både Else og Unni ønsker å kunne delegere, og dele på ansvar og oppgaver i et team.

4.3 Kategori 3: relasjon og dialog som påvirker

Jeg vil videre se på det informantene oppgir påvirker deres kapasitet i lys av dialog med andre.

Funn knyttet til sosial støtte, tilbakemeldinger og det å bli sett og hørt av leder vil videre presenteres.

4.3.1 Alle benytter sosial støtte

I studien finner jeg at alle informantene benytter seg av sosial støtte i situasjoner som berører arbeidet. Et mer gjennomgående trekk hos informantene er at de benytter kolleger til dette. To av informantene benytter ikke kolleger men velger personer utenfor arbeidsstedet. Kun Ella har benyttet lederen sin som sosial støtte i noe grad slik det framgår i studien. Jenny beskriver at hun ofte fører en ”innadsamtale” med seg selv og også i noe grad benytter en kollega:

Det finnes jo noen en velger å prate litt med. Om hvordan jeg kunne tenkt meg ting skulle vært. Men aldri med en utdypning på.. på de tingern. (...) ...den dialogen, det er en veldig fin flyt, begge veier. Og morsomt å høre og få noen tilbakemeldinger på det man sier. Det er ikke alltid man er enig men da kanskje jeg lærer meg litt, eller jeg får jo en feedback jeg også som jeg kan ta med meg.. og tenke at ÅH.. det finnes faktisk flere veier til Rom.

Else benytter også kolleger som støtte gjennom dialog. Løsningsforslag blir gitt, projeksjoner i noen tilfeller som hun ikke nødvendigvis ønsker å benytte. For Else er det viktig å få bekreftet at flere opplever det likt, hun blir dermed mindre frustrert og får håp:

... ikke noe mange som sitter og snakker sammen nei.. Mer sånn en og en i gangen ja, og da og da blir det litt sånn tåpelige konstallasjoner på en måte. Så jeg liker ikke på en måte at det blir sånn, på en måte er det litt greit, og få bekreftet sånn at – okei det er ikke bare meg som ser dette her – det er flere. (...) Når man får flere som opplever det sånn og som har de samme tankene, så gjør det sånn at man blir på en måte mindre frustrert i forhold til å ha den jobben man har.

Bård har gjort seg en positiv erfaring, og opplever at sosial støtte fikk ham til å søke hjelp:

Jeg tror det er første gangen jeg har sagt fra at nå må jeg ha hjelp. Men det var veldig klokt gjort å gjøre det. Det fant jeg ut fordi at da får jeg hjelp. Det er ingen som vet hvordan jeg har det hvis ikke jeg forteller det.

To av informantene henter sosial støtte utenfor arbeidsstedet sitt. Are har dialog med et nært familiemedlem i samme bransje. De deler erfaringer og tips på det som har fungert bra. Unni har også en relasjon utenfor arbeidsstedet som hun har dialog med, ventilerer til og tenker høyt sammen med: *Noen ganger så ønsker du ikke et svar. Du ønsker ikke et ja eller nei, eller dette var bra eller dette var dårlig eller... Du ønsker bare å drøfte det med noen.*

Funn i studien viser at sosial støtte har flere funksjoner som for eksempel feedback, ventilering, hjelp til fortolkning av eget tankesett, til utveksling av erfaringer og motta tips og råd. Funn viser også at sosial støtte kan støtte opp om eventuelle negative og uheldige konstellasjoner i kulturen. Dette gjennom at det dannes en negativ sub-kultur, som legger føringer for hvordan man opptrer.

4.3.2 **Tilbakemeldinger er viktig og ønskelig**

Det framkommer i forrige avsnitt at også sosial støtte kan framstå som en kilde til tilbakemeldinger. Et funn i studien er at tre av informantene opplever liten grad av tilbakemelding på arbeidet sitt, og at dette ønskelig i større grad for å fremme kapasiteten. Unni oppgir at tilbakemeldinger fra både leder og medarbeidere vil kunne virke fremmende for hennes kapasitet: *Det er klart at man når man har gjort noen ting så synes man jo at det er allright å få en tilbakemelding. Både positivt og negativt. Bård påpeker også at tilbakemeldinger kan være en viktig faktor for at han skal yte mer. Han kommer med følgende nyanse:*

...selv om at jeg får konstruktiv kritikk også, jeg yter mer da også, for det liker jeg å få. Jeg liker nesten bedre å få det enn at du er så flink... og du er så flink... og du er så flink... Det lærer jeg ingenting av. Det blir jeg ikke noe bedre på, men det at du får litt tilbakemelding på at sånn, kanskje vi skal gjøre sånn (...) Da yter jeg...

Et annet funn er at barnas tilbakemelding oppleves av informantene som svært betydningsfull. Det kom tydelig fram at responsen fra barna ofte var det som beveget dem i stor grad og var en kilde til opplevelse av et meningsfylt arbeid. Dette er gjennomgående hos informantene i studien og beskrives blant annet gjennom Jennys utdyping:

Det er en vidunderlig følelse. Se at de bare tar deg i hånda og - kom vi går... Da er man på toppen av verden. (...) Det er det lille ekstra når du har hatt det ansvaret den dagen og disse barna kommer og sier hadet til deg og kanskje gir deg en klem og er veldig takknemlig for den tiden du tilbringer med dem, eller den oppmerksomheten du gir dem i løpet av dagen...

4.3.3 **Å bli sett og hørt av leder**

Funn i studien viser at ingen av informantene oppgir at de selv initierer dialog med lederen om det som hemmer og/eller fremmer kapasiteten deres. Medarbeidersamtalen nevnes av tre av informantene som en arena hvor dette i noe grad var tema. Unni er en av informantene som

oppgir at hun ikke har særlig dialog med lederen og tilskrives dette ulik kjemi. På spørsmål om Bård har vært i noe dialog med lederen sin om hva som hemmer kapasiteten hans på SFO, dette var i medarbeidersamtalen. Han henvendte seg senere til andre støttespillere. Are og Bård har ulike nyanser på medarbeidersamtalen:

Bård: ...ikke noe annet enn at jeg snakket med lederen på medarbeidersamtale og sa fra om at jeg, at jeg ikke har så mye å gi. (...) ...ja, for når jeg sier i fra på medarbeidersamtalen (...) så har lederen skulle tatt tak i det tenker jeg. Og sett på arbeidssituasjonen min da.

Are: Har jo tatt det på medarbeidersamtaler med SFO-leder blant annet. Gjennom det med "hva har vært ønske å gjort mer av" og sånne ting. (...) Men kanskje at det.. eh.. gjennomføringen ikke ble like hyppig som man burde ha gjort da. Den verbale støtten var i alle fall der, konkrete tiltak gikk vel mer på hva jeg følte kunne gi meg energi i forhold til hva jeg hadde lyst til å gjøre. Så det er vel kanskje i det å faktisk få det gjennomført at det ikke har blitt like bra da.

Ella utmerker seg som et vesentlig funn i forhold til det at hun opplevde å bli tydelig sett og utfordret på sine barrierer. Det at leder gikk i dialog, hjalp henne til å få tilgang til en merinformasjon som hun oppgir var avgjørende for å fremme en større del av hennes kapasitet:

Hvis jeg tenker på tidligere ledelse, og ledelse siste årene så er det der forskjellen ligger. (...) Jeg følte jeg gjorde en god jobb da også. Men når jeg ble gjort oppmerksom at jeg kanskje hadde større kapasitet... så kjenner jeg jo på at ja det var noen føringer der, som fikk ut enda mer av meg som gjorde meg oppmerksom på at ja, du har mer å gi. Kanskje det at de ikke har, altså ledelsen da, har visst hva jeg har vært god for. (...) men hvis en annen ser at du har enda større potensiale. For det tror jeg ofte ikke du ser selv. Du føler at, ja...nei... jeg kan jo ikke bedre enn det her, nå føler jeg meg på topp og nå er jeg på en måte der jeg har lyst til å være, men det er nok med en sånn liten spire på - du kan mer, jeg ser du har noe mer i deg.

5 Drøfting

Drøftingen vil belyse funn og teori i forhold til det SFO-ansatte opplever påvirker deres kapasitet. Implikasjoner for ledelse tas med underveis i drøftingen der det bidrar til å belyse det som kan påvirke til en økt kapasitet. Drøftingsdelen er bygget opp etter samme perspektiver som de øvrige kapitler med fokus på individet, individet i rammene av en organisasjon og deretter støtte gjennom dialog og relasjon.

5.1 Individet og valg av bevegelse.

"Jeg seiret over meg selv, og det er den største seier man kan vinne" Miguel de Cervantes: Don Quijote

Informantene i studien beskriver alle opplevelser av seg selv som hemmende og/eller fremmende faktor for egen arbeidskapasitet. I erkjennelsen av hva som er ligger mulighetene for valg (Kvalsund 2005). Videre vil jeg drøfte de vesentlige funn i studien som er framkommet knyttet til informantens ulike og vesentlige erkjennelser av hva som *er* ut fra deres blikk, i forhold til jeket, dets handlingsrom og refleksjoner rundt dette.

5.1.1 Å utforske og inkludere seg selv i problemstillingen

Informantene identifiserer alle noe ved seg selv som kan opptre som en barriere for å få omsatt sitt potensiale til en kapasitet. Manglende mot og liten tro på seg selv framstår som hovedfaktorer. Selv om dette trekkes fram som en egenskap ved seg selv, finner jeg i studien at fortellingen i stor grad handler om *de andre* som årsak til egen atferd. Et eksempel på dette er eget manglende mot til å si i fra, hvor man kommer i en tilstand av det Spurkeland (2012) beskriver som relasjonell feighet, hvor selve konfliktatferden unnviktes i frykt av sanksjoner. Optimal framtidig mulighet kan dermed sies å i noe grad begrenses i en selv, ut fra barrierer og motstand bl.a. i form av frykt (Scharmer, 2009). Hvis vi ser videre på hvordan det reflekteres rundt denne tematikken så beskrives også *ønsket* egen tilnærming i situasjoner hvor det relasjonelle motet blir satt på prøve. Til tross for dette så velges fortsatt unnvikelse som atferd/strategi, selv om dette er motstridende med ønsket atferd. Dette fortolker jeg til å blant annet handle om en inkongruent handlingsteori. Den uttrykte teorien (espoused theory) framstår ikke å være kongruent med bruksteorien (theory-in-use) (Argyris & Schön, 1996).

Det synes å være en barriere å ikke se at det en oppfatter som utenfor seg selv ikke eksisterer uavhengig av en selv (Nygård, 2007), og dermed det å finne eget handlingsrom. I LØFT-tenkningen skapes handlingsrom ved at man inkluderer seg selv i problemstillingen (Langslet,

1999). Jeg finner en tendens til vansker med å inkludere seg selv i problemstillingene, dette knyttet til flere områder i studien, hvor beskrivelsene ofte omhandler de(t) andre og i mindre grad om seg selv. Dette igjen kan sees i lys av en selvforståelses-problematikk hvor man gjennom sine fortolkninger og atferd opptrer som en utenfrastyrt brikke framfor aktør i eget liv (Nygård, 2007). Jeg impliserer ikke med dette at omgivelsene ikke er av betydning, men ønsker å belyse informantenes refleksjoner rundt seg selv som aktør/brikke. For å øke kapasiteten kan informantene utvikle en forståelse av seg selv som selvbestemmende (Nygård, 2007). Det framstår slik at informantene ikke nødvendigvis er klar over dette, og de kan vanskelig uttrykke noe de selv ikke ser. Dette synes altså å framtre som en blindsoner (Scharmer, 2009). Det ser ut til at bildet kan være komplekst for flere av informantene, noe som kan medvirke til det Kvalsund (2005) beskriver som å ikke få tak på det som framtrer. I studien finner jeg flere områder som framstår som mulige blindsoner. Dette som virkelighetskonstruksjoner basert på ubevisste sammenhenger, mønstre og gitte antakelser (Scharmer, 2009). Et av eksemplene på dette var frykten for å dumme seg ut. Dette viste seg å blitt til i eget hode basert på gamle, foreldede erfaringer. Ingen nyere erfaringer bekreftet denne virkelighetsforståelsen. Den pre-programmerte forventningen til seg selv, og andre, virket bestemmende for atferden og framsto også dermed som en selvoppfyllende profeti (Merton, 1948).

Kapasitetsbegrepet innbefatter evnen til bevissthet og identifisering. Gjennom for eksempel Teori U og metodene fenomenologi, dialog og kollaborativ handlingsforskning vil man kunne komme i posisjon til å få høyere grad av tilgang på en mer-informasjonen, og også adressere egne blindsoner og gitte antakelser (Scharmer, 2009). En slik utforskning framstår som en viktig del for å øke kapasiteten til informantene i studien. Ved å få kunnskap om de ulike sammenhengene, blir også den enkelte i bedre stand til å styre atferd med viljen framfor mer ubevisste automatiserte mønstre (Wormnes & Manger, 2005). Dette igjen vil være av betydning for handling i praksis. Jeg finner at gjennom å inkludere seg selv, og utforske seg selv, i de ulike problemstillingene vil kapasiteten altså kunne antas å øke sett i lys av funn og teori. Dette kan sies å understøttes av informanten som utmerket seg i studien gjennom en slik tilnærming til problematikken, denne informanten opplever høyest grad av å få brukt seg selv.

5.1.2 Ulike tilnærminger til handling

Et gjennomgående funn i studien er en sammenheng mellom møtet med barrierer og bevegelse i negativ retning som det å bli nedstemt, trekke seg ut av situasjonen og dermed velge å gi opp.

Når informantene gjentatte ganger støter på hindringer som påvirker de tilstedeværende mulighetene for å handle, oppgis det at negative opplevelser erfares. Informantene uttrykker at deres arbeidskapasitet da går ned. Dette finner jeg er i tråd med flow-modellen hvor det beskrives at en slik ubalanse vil gi opplevelse av stress, angst og bekymring og ofte føre til at man trekker seg ut av situasjonen, og beveger seg i en ikke ønskelig retning (Csikszentmihalyi, 1997).

Selv om dette ofte skjer er det ikke *nødvendigvis* det som skjer. Jeg finner i studien det som beskrives å være personer med *tilsynelatende* samme kompetanse og forutsetninger og at disse kan ha sterk ulik grad av resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2009). To av informantene forteller om en tydelig bevissthet rundt valg av bevegelse i møte med det som oppleves som barrierer, og framtrer dermed som aktører (Nygård, 2007), men med ulikt utfall. Jeg finner at det ikke er gitt at valgt atferd støtter opp om arbeidsplassens behov. Dette kan sees i sammenheng med den enkeltes vilje til å skape verdier i tråd med arbeidsplassens forventninger og behov (Haukedal, 2000). Dette er sammenfallende med Andersens (2004) påstand; til syvende og sist er det en selv som avgjør væremåte. Slik den ene informanten framstilte det i intervjuet hadde hun foreløpig ikke valgt atferd i tråd med arbeidsplassens behov, begrunnet i at hun unngår å bevege seg ut av egen komfortsone og de ubehagelige følelsene dette kan skape. Vi kan også her bringe inn handlingsteori, på organisasjonsnivå (Argyris & Schön, 1996), hvor vi ser et avvik mellom bedriftens uttrykte mål og bruksteori. Dette er tydelig hemmende for *arbeidskapasiteten*. Flere av informantene beskriver en slik vegring for å bevege seg ut av komfortsonen, dette i tråd med Flow-modellen (Csikszentmihalyi, 1997). Jeg vil igjen belyse informanten som utmerket seg i studien med høyest grad av opplevelse av å få brukt seg selv. Denne forteller om en vilje til å gå ut av komfortsonen og utfordre seg selv, også i lys av forståelsen av å tjene arbeidsstedet som en del av en større helhet. Dette kan dermed synes å virke fremmede for kapasiteten. Funnene i studien viser med dette at det kan foreligge motivasjonsforskjeller mellom individene slik Wormnes og Manger (2005) har beskrevet det. Hvis jeg skal forsøke å forstå dette dypere ser jeg mot den enkeltes følelser, tenkning, verdier og normer m.m. som alltid vil være med som ballast i arbeidet (Levin & Rolfsen, 2004). Slik vil handlingen alltid være basert på et individuelt indre liv. Samtidig er vi mennesker dynamiske og ikke statiske, dette gjelder både i forhold til hvordan vi motiveres og hva vi kan utøve av arbeidsoppgaver (Slinning & Haugen 2011). Slik jeg ser det gir dette også et handlingsrom, både for en utvidelse/endring av kapasiteten hos den enkelte og dermed også organisasjonens som helhet.

5.1.3 Helse – et viktig og hårsårt tema

Jeg finner at helse er en kilde til frustrasjoner på mange plan, og er av vesentlig betydning for arbeidskapasiteten. Jeg finner også så stor frustrasjon i forhold til disse sammenhengene hos deler av utvalget at jeg vil sette det i lys av tilstanden *psykisk entropi* slik Csikszentmihalyi (1997) forklarer begrepet. Negative følelser rundt temaet medfører at man ikke klarer å rette oppmerksomheten mot omverdenen fordi den psykiske energien brukes til å forsøke å gjenopprette en slags indre, subjektiv orden. Det kan synes å være et behov for støtte for å unngå/komme ut av denne tilstanden, for å gjøres i bedre stand til å håndtere de ulike situasjonene som oppstår. Psykisk entropi kan slik jeg ser det også betegnes å være en del av den mentale helsen. Dette, sammen med problematikk på flere andre plan innen helseproblematikken medfører at det hele framtrer som en vond sirkel.

I følge Teigen (2008) står den enkelte ovenfor tre valg når belastningen i arbeidssituasjonen blir for stor i forhold til den enkeltes helsetilstand. Vi kan presse oss enda hardere, vi kan trekke oss ut av situasjonen (sykefravær) og vi kan forsøke å endre rammebetingelsene (tilrettelegging). Slik flere av informantene framstiller det, ser det ut til at uansett hvilken av disse man velger så skaper det frustrasjoner. Ansatte som er på jobb med behov for tilrettelegging for å kunne stå i arbeid, vil medføre en økt belastning på de øvrige, og av disse kan det være noen som allerede har presset seg til sitt ytterste sett i lys av sin egen helse. Dette kan da skape en irritasjon og frustrasjon rundt ”hvorfør skal jeg, når ikke du” og det kan oppstå en slags konkurranse og fokus på hvem som har mest vondt. Dette igjen kan skape en smitte-effekt som viser til det Aarø (2000) forklarer, at fysiske helse vil være påvirket av kultur og miljø.

Når deler av arbeidsstokken har fravær, behov for tilrettelegging, eller av andre årsaker unnlater å utføre det arbeidet faktisk krever, oppgis dette som begrensende for eget arbeid. Mangel på arbeidskraft/vikarer, eller kompetente vikarer, medfører at planlagte aktiviteter må utgå og arbeidskapasiteten reduseres. Balansen mellom den enkeltes forutsetninger og de tilstedeværende mulighetene for å handle i møte med arbeidsoppgavene endres/forringes, og negative opplevelser beskrives av informantene (Csikszentmihalyi, 1997). Mangel på avklarte prioriteringer og retning i slike situasjoner synes å skape en usikkerhet. Uttrykte mål hjelper oss å avgrense og rette oppmerksomheten mot det som er viktig (Wormnes & Manger, 2005) og uten intensjoner, mål og motivasjon beveger ofte de psykiske prosessene i retning av kaostilstand (Csikszentmihalyi,

1997). Jeg finner at dette sammenfaller med det informantene beskriver i forhold til helseproblematikken og det framstår som hensiktsmessig å foreta avklaringer rundt dette i fellesskap. Det framkommer at det genereres ytterligere frustrasjoner fordi det er uklareheter rundt hvem sin oppgave det er å instruere vikarene, jeg finner en tendens til at informantene anser seg som, eller ønsker å være, en brikke (Nygård, 2007) i så måte.

Med tanke på tilrettelegging tegnes det også et noe motstridende bilde, som jeg også finner interessant. Det uttrykkes at tilrettelagte oppgaver for egen del oppleves som positivt, samtidig som det beskrives som en irritasjon over andres behov for tilsvarende. Dette framstår som et eksempel på det Levin og Rolfsen (2004) peker på, at det ikke er mulig å isolere den rasjonelle delen av mennesket. Det kan synes å være vanskelig å skape en god balanse mellom *individuelle behov* og *helheten* i organisasjonen, dette kan settes i sammenheng med at arbeidsgiver og arbeidstaker har rett til å sette grenser på hver sine områder (Teigen 2008). Slik det beskrives av informantene kan det være hensiktsmessig å foreta en kollektiv vurdering av hvordan man kan forstå denne balansen og benyttelsen av disse rettighetene. Dette igjen framstår som utfordrende fordi jeg samtidig finner at helseproblematikken ikke oppfattes som legitimt å snakke åpent om. Dette vil dermed framtre som en barriere, fordi åpenhet beskrives som en av forutsetningene for å forstå virkeligheten på nye måter (Scharmer, 2009). En åpenhet rundt og utforskning av denne utfordrende helseproblematikken vil kunne føre til nye erkjennelser, virkelighetskonstruksjoner og muligheter - både for den enkelte og gruppen som et kollektiv.

5.2 Jeg-et og de andre i organisasjonen i gjensidig påvirkning

"Not in his goals but in his transitions man is great." Ralph Waldo Emerson

Jeg har tidligere nevnt at historiene ofte handler om *de andre* og dette er sammenfallende med Wormnes og Mangers (2005) perspektiv på at atferden ikke kan løsrives fra den sammenhengen den oppstår i. For å frigjøre alle de menneskelige ressursene i et individ må det være et samspill mellom det psykiske, det fysiske og de sosiale omgivelsene det er en del av (Wormnes & Manger, 2005). Jeg vil nå drøfte ulike faktorer i rammen av organisasjonen som informantene oppgir påvirker deres kapasitet.

5.2.1 Ferdigheter, arbeidsoppgaver og rammer - en balansekunst

Alle informantene opplever situasjoner hvor de får brukt seg selv godt og at dette genererer positive følelser. Flow er en tilstand hvor man i den mest positive forstand blir så engasjert at

tidsfornemmelsen forsvinner og all oppmerksomhet blir samlet om en bestemt aktivitet (Csikszentmihalyi, 1997). Jeg finner to faktorer ved rammene/arbeidsoppgavene som informantene særskilt trekker fram i de situasjonene de opplever å få brukt seg selv godt. Disse er ansvar i situasjonen og at det er hektisk/skjer noe. Det å skape positive arbeidsopplevelser og positive erfaringer legger grunnlaget for en positiv tro på egne ferdigheter, beskrevet som selveffektivitetstro (Wormnes & Manger, 2005). Høy grad av selvopplevd mestringsevne er ofte mer utslagsgivende for oppgaveløsning enn den objektivt målte evnen (Bandura, 1997). Dette belyser en viktighet av å ha fokus på å skape gode mestringsopplevelser.

Det uttrykkes tydelig at det å ha ansvar for noe skaper positive følelser og erfaringer for informantene. Det handler også om eierskap til arbeidet sitt. Dersom jeg setter dette i sammenheng med Flow-modellen så finner jeg at området *kontroll* ligger nært opp til flow og er et område som gir en gunstig følelsesmessig tilstand (Csikszentmihalyi, 1997). Gjennom ansvar har man mulighet til høyere grad av kontroll. Slik sett er det sammenfallende at ansvar genererer positive opplevelser. Faktoren at det skjer noe, eller er litt hektisk, kan sees i lys av det Csikszentmihalyi (1997) viser til, at selv om folk har det best når det de gjør er selvvalgt (indre motivasjon), så har de det ikke nødvendigvis ikke bra når de er tvunget til en bestemt aktivitet. Man kan også nærme seg en tilstand av flow gjennom ytre motivasjon. Det påpekes av informantene i studien at tiden oppleves å gå raskere når man holder på med noe, og når det er hektisk/skjer noe. Jeg finner i studien at flere av de situasjonene som genererer positive erfaringer har utspring i ytre motivasjon, slik sett vil også ytre motivasjon kunne opptre som fremmede for kapasiteten. En informant er tydelig på at sterkt press medfører at en å forsøker og trekke seg ut av situasjonen - altså en uønsket retning/atferd. Dermed kan ytre motivasjon også virke hemmende ut fra et individuelt balansepunkt. Dette viser igjen til motivasjonsforskjeller mellom individene slik det er beskrevet av Wormnes og Manger (2005).

Deler av utvalget opplever at trekk ved arbeidsoppgavene i størst grad hemmer deres arbeidskapasitet. Det framkommer at lav grad av utfordring i arbeidet genererer negative følelser. Dersom jeg skal forstå dette ut fra Flow-modellen finner jeg at grad av ferdigheter og utfordringer ikke står i samsvar (Csikszentmihalyi, 1997). Dette medfører at man beveger seg inn i feltet kjedsomhet. Ved å øke utfordringene vil man kunne nærme seg opplevelsen av flow. Ut fra Nygårds (2007) perspektiv om at vi kan sies å konstruere vår egen virkelighet og Scharmers

(2009) vei til en ny virkelighetsforståelse, oppstår det et annet alternativ å møte denne kjedsomheten med slik jeg ser det. Selv om utfordringene i seg selv ikke endrer karakter, så kan vår forståelse av dem gjøre det, og dermed framtre som mer utfordrende.

Tidsaspektet pekes også på som en faktor ved arbeidsoppgavene som oppleves som en barriere. Igjen handler det om manglende balanse mellom forutsetningene og de tilstedeværende mulighetene for å handle i møte med utfordringene. Ut fra flow-modellen kan man ved å skape et bedre samsvar mellom tid til rådighet og oppgavene fremme opplevelsen av flow (Csikszentmihalyi, 1997). Dette samsvaret kan tilnærmes både gjennom å justere grad/mengde av utfordring og også gjennom å styrke ferdighetene. En vesentlig del knyttet til tidsaspektet som framtrer er behovet for planleggingstid. Planleggingstid beskrives å være en suksessfaktor dersom denne tiden er til rådighet, og manglende planleggingstid beskrives tydelig som en barriere. Tid til rådighet for planlegging er skissert i avtaleverket om særavtalen (vedlegg nr. 3). Slik det beskrives av informantene framtrer det at det kan forekomme ulik praksis knyttet til dette. Som Jacobsen og Thorsvik (2007) legger det fram, er det lederen som legger premisser for hvem som skal gjøre hva, arbeidets innhold, når det skal utføres og koordinering av ressursene. Utfordringen med rammer og tidsaspektet kan dermed sies å være et lederansvar, og det kan se ut til at det kan foreligge et behov for å gå i dialog om disse problemstillingene for å øke kapasiteten.

5.2.2 **Kultur og team som jantelov eller støtte**

Kultur har en mening som et resultat av at alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jeg finner at kulturen framtrer som en faktor som i stor grad både hemmer og fremmer kapasiteten hos informantene. Den fremmede effekten er tydelig beskrevet av informantene ved at ulike prosesser på arbeidsstedet har vært til hjelp for å forme en god kultur, skape et støttende klima og aksept i forhold til det å si ifra. Dette gjennom en prosess fra selvaktualisering (self-actualization) til samaktualisering (co-actualization), som består av læring og utvidelse sammen med andre individer og i påvirkning med hverandre (Fikse, 2013). Levin og Rolfsen (2004) betegner samspillet i et team som et arnested for en slik menneskelig utvikling og læring. Informantene har nevnt fasilitering av team som faktor som påvirker kapasitet, det ble pekt på viktigheten av å sette sammen team man vet fungerer. I teamarbeid består de grunnleggende byggesteinene av de enkelte individene med sine ulike egenskaper, kunnskaper og ferdigheter (Levin & Rolfsen, 2004). Det framkommer en fellesnevner, med ulike nyanser, i forhold til det informantene oppgir de ønsker av sine

teammedlemmer. Dette er et ønske om å dele på oppgaver. Dette tilsier at en felles forståelse av disse oppgavene kan framstå som en fordel. Det er funnet at et høyt presterende og velfungerende team består av motiverte medlemmer med klare mål. Et slikt team har også utviklet prosesser som tillater teamet å tydelig uttrykke behov de har for å nå målene og effektiv kommunikasjon som inkluderer både det å få, og gi, tilbakemelding (Dyer et al., 2007). Dette bekreftes av funn i studien, også gjennom beskrivelser av det som oppleves å ikke fungere.

Jeg finner i studien at noe av det som hemmer kapasiteten, og oppleves som utfordrende, synes å gå på tvers av det som kjennetegner et høyt presterende team. Deler av utvalget opplever manglende mål og lav grad av effektiv kommunikasjon i teamet som tydelige barrierer. Det beskrives en kultur preget av lav grad av arbeidsinnsats, dårlig tilbakemeldingskultur, jantelov og sanksjoner dersom man bryter med kulturen. Kulturen viser seg i studien å være av stor betydning for om man velger å ta opp det som oppleves som utfordrende, det å stille kritiske spørsmål og også rett og slett det å utøve jobben sin i organisasjonen/teamet. Jeg har tidligere belyst manglende relasjonelt mot (Spurkeland, 2012), dette er også gjeldende her - som et del av et dette samspillet. Jeg finner tydelig at en slik kultur virker hemmende på kapasiteten gjennom at man velger atferd som ikke støtter opp om organisasjonens mål og behov. Det oppstår subkulturer som viser mer lojalitet til egen kultur enn de verdiene og normene som utgjør teamets/organisasjonens formelle kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På denne måten oppstår igjen det som kan synes å være inkongruens i forhold til uttrykt teori og bruksteori på organisasjonsnivå (Argyris & Schön, 1996). Med dette mener jeg ikke å implisere at kun organisasjonen er viktig, men heller bringe oss over på kulturpsykologiens hovedantakelse - at kultur ikke kan skilles fra det vi kaller psyke (Hasse, 2012). På den ene siden vil kulturen påvirke psyken, på den andre siden er det den menneskelige psyke som skaper kulturen. Jeg finner at informantene støtter opp om kulturen gjennom den atferden de velger, som et resultat av kulturen, også når det er på tvers av *egen* ønsket atferd. Dette illustrerer hvordan kulturen også oppfattes som retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i en organisasjon som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2007). Det uttrykkes sterke frustrasjoner og følelser i forbindelse med dette i intervjuene, og jeg vil igjen belyse det Csikszentmihalyi (1997) kaller *psysisk entropi*, og muligheten for at dette kan oppstå. Som igjen kan virke ytterligere begrensende på kapasiteten.

Funnene i studien illustrerer hvor viktig det er for arbeidskapasiteten å fremme en god kultur som ivaretar både organisasjonen og menneskene i den, fordi de til enhver tid er i gjensidig påvirkning

til hverandre. Det å arbeide med kulturen henger nært sammen med struktur gjennom for eksempel å definere mål, visjoner, beskrive verdier og lignende (Strand, 2007). Kvålshaugen (2010) peker på at autentisk ledelse har en gunstig effekt på de ansattes motivasjon, holdninger og lojalitet i virksomheten og på denne måten påvirker de rådende verdiene – og dermed også kulturen. Autentisk ledelse framstår dermed som en hensiktsmessig tilnærming.

Et velfungerende team består av motiverte medlemmer (Dyer et al., 2007). Deler av utvalget opplever *de andres* lave grad av motivasjon som en viktig faktor som hemmer deres egen kapasitet. Det er et ønske at teammedlemmene skal bidra i arbeidet i større grad og det uttrykkes også et ønske om at de skal framstå som bedre rollemodeller på avdelingen, både i forhold til barn og andre voksne. Dersom jeg ser nærmere på tilstanden *umotivert* beskrevet av Csikszentmihalyi (1997), så forklares denne som en tilstand uten intensjoner, motivasjon og mål. Denne tilstanden kan vanskelig frigjøre et potensiale dersom man ser på definisjonen av kapasitet. Jeg vil igjen rette blikket mot det Klev og Levin (2009) sier om organisert arbeid som en kollektiv samhandling. Det framstår derfor som hensiktsmessig å foreta refleksjoner og avklaringer rundt mål, arbeidsoppgaver og motivasjon i fellesskap i kollegiet/teamet.

5.2.3 Ledelse – en variabel som legger premissene

Det framkommer at informantene opplever at ledelseskapasiteten er av betydning for egen kapasitet, og jeg ser sammenhenger i studien som tilsier at ledelseskapasitet er en variabel. Dette samsvarer med det Fikse (2013) beskriver om ledelseskapasitet, det er den kvaliteten på oppmerksomheten og intensjonen som lederen bringer inn i enhver situasjon. Dette bekreftes også gjennom: *...hvis jeg tenker på tidligere ledelse, og ledelse siste årene så er det der forskjellen ligger (...)*. Hovedroller for lederen er blant annet å skape rammer og det å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd (Senge, 1990). Informantene er opptatt av, og ønsker, tydelige forventninger og krav i forhold til arbeidet. Struktur og rammer er det ofte lederen som legger premissene for (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette vil, som jeg har belyst, ha innvirkning på flere vesentlige områder, noe som kan sees i sammenheng med informantenes klarhet på viktigheten av tydelig ledelse. Det framkommer også et ønske om tydelig ledelse gjennom fortellinger om tendenser til skjult ledelse. Dette er interessant fordi studier har vist at mange ledere blir uformelt avsatt av sine medarbeider og det kan vokse fram uformelle ledere som kan styre organisasjonen i helt andre retninger enn det som er ønskelig (Ekman, 2004).

Hovedhensikten med rammer og struktur er i følge Wormnes og Manger (2005) å påvirke atferd i en spesiell retning, og uttrykte mål hjelper oss å avgrense og rette oppmerksomheten mot det som er viktig. Både rammer, struktur og mål kan sies å bidra til å definere *en gitt sammenheng* og kan også bidra til enklere å nå *bevissthet og identifisering* sett i lys av begrepet kapasitet. Dersom det foreligger en tydelighet rundt dette omtaler informantene dette som fremmede, og i motsatt fall er de tydelige på at dette virker begrensende på egen kapasitet. Det uttrykkes også av en informant at dersom hverdagens arbeidskrav i for høy grad blir styrt av gitte premisser, så kan det hele tippes over til å oppleves noe begrensende, dette indikerer viktigheten av en viss balanse. Det jeg også finner er at premissene som blir lagt ikke nødvendigvis vil samsvare med de ansattes bruksteori. Altså en inkongruent handlingsteori på organisasjonsnivå (Argyris & Schöns, 1996). Denne inkongruensen har et potensiale for å utforskes, både individuelt og i kollektivet. Jeg finner i studien at informantene opplever at kollektive prosesser fremmer kapasiteten deres. Noe som kan henge sammen med at organisert arbeid er en kollektiv samhandling, det er dermed en forutsetning å skape en felles forståelse for hva som skal gjøres sammen i det gitte kollektivet (Klev & Levin, 2009). Dette igjen forteller noe om behovet for det flere av informantene er inne på, at lederen styrer møtetid og prosesser som fremmer en felles forståelse.

5.3 Å påvirke kapasitet gjennom relasjoner.

"Vi er ikke – vi blir." Tom Andersen

Jeg finner i studien at det foreligger sosiale forbindelseslinjer som er av betydning for kapasiteten. Dette utover det som er bemerket under team og kultur. Jeg vil nå drøfte funn i studien som framkom knyttet til relasjon og dialog, både med leder og eventuelle andre sparringspartnere.

5.3.1 Sosial støtte og tilbakemeldinger – grunnleggende behov

Sosial støtte framtrer i studien som en hjelperelasjon som utvider kompetanse og kapasitet hos den enkelte. Jeg finner at sosial støtte har flere funksjoner som feedback/tilbakemelding, ventilering, hjelp til fortolkning av eget tankesett, til utveksling av erfaringer og motta tips og råd. Alle informantene benytter seg av sosial støtte om situasjoner som berører arbeidet. Kun en av informantene har benyttet sin leder som sosial støtte i noe grad. Det er tydelig at sosial støtte genererer flere positive opplevelser hos informantene. Sosial støtte har vist seg å ha innvirkning på mestring av mulige belastninger og har en gunstig effekt på trivsel og helse (Skogstad, 2000).

Da tilbakemeldinger ofte framstår som en del av sosial støtte er det vanskelig å skille disse i egne kategorier, de vil derfor inngå under samme punkt. Oppmerksomhet er en enkel definisjon på

tilbakemelding, og er en form som bekrefter det grunnleggende behovet for å bli sett (Spurkeland, 2012). Et funn i studien er at informantene opplever liten grad av tilbakemelding på arbeidet sitt, og at dette er ønskelig i større grad for å fremme kapasiteten. Ingen tilbakemelding (som også regnes som en form for tilbakemelding) er neglisjering, og vil over tid virke som psykisk nedbrytning (Spurkeland, 2012). I lys av teorien er det tydelig hvorfor det er ønskelig med tilbakemeldinger, da dette handler om grunnleggende behov hos den enkelte.

Emosjonell støtte er det å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg (House, 1981). Verdssettelse av det arbeidet informantene utfører finner jeg i størst grad kommer fra barna de arbeider med. Flere av informantene beskriver konkrete opplevelser hvor de får positive tilbakemeldinger fra barna. Jeg finner altså at barnas tilbakemelding oppleves av informantene som *svært* betydningsfull og noe som beveger dem i stor grad, dette er gjennomgående i studien. Det framkommer også at informantene opplever liten grad av emosjonell støtte og tilbakemeldinger fra lederen. Da emosjonell støtte framstår som et grunnleggende behov for å bli sett og verdsatt kan det være hensiktsmessig for lederne å fremme denne formen. I lys av ledelse som profesjon kan man vurdere det som en del av en leders oppgave, som et tillegg til barnas tilbakemeldinger.

I studien finner jeg at vurderingsstøtte skjer i form av bekreftelser på egen virkelighetsoppfatning, og at det er kolleger som ofte ivaretar denne støtten. Vurderingsstøtte er det å bli gitt realistiske tilbakemeldinger på opplevelser og atferd (House, 1981). Denne bekreftelsen framtrer som viktig for trivselen i studien. At andre bekrefter våre erfaringer styrker vår egen oppfatning og troen på at vi har forstått noe riktig, dette gir en følelse av sikkerhet og stabilitet (Wormnes & Manger, 2005). Samtidig framtrer den ikke som utelukket positivt for kapasiteten. Ved å bli bekreftet på sitt tankesett, blir både tankesettet og atferden opprettholdt, og forsterket (Langslet, 1999). På denne måten finner jeg i studien at sosial støtte også bygger opp om negative og uheldige konstallasjoner i kulturen og teamet. Dette kan sees i sammenheng med den negative effekten sosial støtte kan ha, hvor negativt fokus og forverring av stressreaksjoner kan føre til en ytterligere eskalering (Skogstad, 2000). Det å gi tilbakemeldinger kan være krevende og det framkommer tydelig at det foreligger individuelle terskler i forhold til det å mobilisere mot til å gi en tilbakemelding i form av vurderingsstøtte. Funnene knyttet til lav grad av relasjonelt mot gjør at man kan stille spørsmålstegn ved om den støtten som blir gitt er reell, eller om den i det hele tatt blir gitt. Ofte er det slik at vi unnlater og fortelle mennesker det de mest trenger å vite (Spurkeland, 2012). Grep for å skape en god tilbakemeldingskultur og vurderingsstøtte framstår

dermed i stor grad å handle om samskaping av relasjonelt mot i kollegiet, og at lederen har et potensiale for å bli en mer aktiv del av en slik form for støtte.

Informasjonsstøtte innebærer at man får formidlet relevant og nødvendig informasjon (House, 1981). Det framkommer i studien at konstruktiv og konkret negativ tilbakemelding er å foretrekke framfor generell positiv som ikke gir noe vesentlig informasjon. Det uttrykkes altså et ønske om å vite hvor godt man klarer seg. Dette ser jeg i sammenheng med flow-aktiviteter som kjennetegnes ved at de som regel innebærer umiddelbar feedback på hvordan man ligger an (Csikszentmihalyi, 1997). Det er også viktig å være bevisst det Wormnes og Manger (2005) peker på, at man gjennom negative tilbakemeldinger blir trent i å være negativ og se det negative. Det oppgis som ønskelig, og det framstår også som mest hensiktsmessig form, å foreta korrigeringer ved å snakke om det man ønsker å se. Slik det beskrives i LØFT (Langslet, 1999). Slik jeg finner det er det ønskelig med større grad av informasjonsstøtte fra leder og kolleger.

Den siste formen for støtte, instrumentell støtte (som innebærer praktisk hjelp) (House, 1981), finner jeg omtalt av informantene knyttet til ønsket om å dele på praktiske oppgaver for gjennomføring av aktiviteter, og vil ikke vektlegges her. I studien finner jeg at positiv sosial støtte og tilbakemeldinger på mange måter henger nært sammen med trivsel og det å bistå den enkelte i å håndtere ulike situasjoner. Samtidig framtrer en dualitet hvor mangelen på dette, eller negative tilnærminger i så måte kan hemme kapasiteten. I forhold til begrepet kapasitet for øvrig, framtrer sosial støtte i studien også som en hjelp til både bevissthet og identifisering gjennom en bekreftelse på, eller utvidelse av, tankesettet.

5.3.2 Potensiale for større grad av dialog med leder

Et vesentlig funn i studien er at *ingen* av informantene oppgir at de selv initierer dialog med lederen om det som hemmer og/eller fremmer kapasiteten deres. Å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier beskrives å være en av lederens viktigste oppgaver (Senge, 1990). Flere av informantene opplever at de ikke har særlig kontakt med lederen i det hele tatt, men de uttrykker heller ikke at dette oppleves som problematisk på noe måte. Kvalsund (2005) opererer med hoveddimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet i forhold til relasjoner og jeg ønsker å trekke paralleller til disse. Slik jeg finner det kan det tyde på at en positiv avhengighet ikke er erkjent for deler av utvalget. Denne avstanden til ledelsen som beskrives, ser ut til å medføre det Scharmer (2009) benevner som downloading hvor høflige rutiner og tomme fraser preger dialogen. Dette medfører at man ikke sier det man tenker og opplever, som igjen opptrer

som en barriere for utvikling (Scharmer, 2009). Dialog har som formål å skape en bedre forståelse og kontakt mellom partene, og å fremme relasjonsbygging og øke innsikt (Spurkeland, 2012). Da det bekreftes av *alle* at de tydelig *har* opplevelser/tanker som med fordel kunne ha vært gjenstand for en utforskning sammen med leder, finner jeg det vesentlig å påpeke at jeg i studien finner at denne dialogen i lav grad faktisk finner sted.

Jeg ønsker her å trekke inn medarbeidersamtalen, som er den mer formelle samtalen som skal sikre at dialog om arbeidsforholdene finner sted. Det framkommer i studien at denne har et tydelig potensiale for å utvikles som en slik arena. Hos en av informantene oppleves denne samtalen som er et virkningsfullt tiltak på arbeidsplassen som er med på å gi leder en oversikt over det som rører seg i gruppa. Utover dette synes ikke medarbeidersamtalen å fungere i særlig grad for kapasitetsbygging, eller som en arena for utforskende dialog, slik det framkommer i studien. Funn tyder på flere mulige utfordringer i denne samtalen: at også denne samtalen preges av downloading, unnlatelser på grunn av relasjonell feighet eller at man ikke klarer å få tak på det som framtrer. En av informantene forteller om medarbeidersamtalen som en negativ erfaring, og det beskrives tydelig hvordan dette igjen førte til en negativ pre-programmering av forventningene (Kaufmann, 2000) til den videre dialogen med leder. Det å skape en arena for en utforskende dialog hvor minst en av partene har dialogferdigheter til å få tak på det som framtrer synes å være av stor betydning. Disse prosessene er grunnlaget for samskaping (Fikse, 2013). Dette bekreftes i studien hvor en av informantene forteller følgende om dialog initiert av leder:

...Men når jeg ble gjort oppmerksom at jeg kanskje hadde større kapasitet... så kjenner jeg jo på at ja det var noen føringer der som fikk ut enda mer av meg som gjorde meg oppmerksom på at ja, du har mer å gi....

Det å bli tydelig sett og utfordret på sine barrierer gjennom dialog synes å fremme høy grad av både trivsel og kapasitet. Jeg finner at dialogen her gav en mulighet til å se at en er i besittelse av noe mer, og skape det Kvalsund (2005) kaller en tilgang til en mer-informasjon. Illeris (2012) framhever at det i kompetansebegrepet ligger et potensiale og ulike disposisjoner som krever *noe annet* for å bli utviklet. Dialogen i dette tilfellet, ser ut til å være utgangspunktet for *noe annet*. Dette kan sees i sammenheng med det Moen (2013) betegner som *empowerment* som handler om å mobilisere og styrke den enkeltes egne krefter og å nøytralisere krefter som fører til avmakt. Dette igjen kan sees i lys av det å utvide evnen til å håndtere de ulike situasjonene, noe som inngår i kapasitetsbegrepet. Jeg finner også i studien at denne informanten, som skiller seg ut med høy grad av trivsel og kapasitet, er den eneste som tydelig beskriver relasjonsperspektiver

med leder. Dette kan indikere en sammenheng. Det beskrives en positiv avhengighet i forhold til lederen. Etter hvert bortfalt asymmetrien og det gikk over til det Kvalsund (2005) beskriver som positiv uavhengighet. Det å være uavhengig medfører at man befinner seg i en posisjon med opplevelsen av å kunne velge, og vet hvordan man kan omsette til en tilfredsstillende handling (Fikse, 2013). Dette er sammenfallende med informantens fortelling. Etter hvert nådde relasjonen en tilstand av selvstendighet.

Dersom jeg ser dette i lys av Teori U av Scharmer (2009), finner jeg at et potensiale ble forløst ved å bevege seg dypere inn i de ulike oppmerksomhetslagene. En forutsetning for dette er å stille med åpent hjerte, åpen vilje og åpent sinn (Scharmer, 2009). Informanten har, slik jeg ser det, gjennom dialog og refleksjon beveget seg mot den optimale mulighet og opp på høyre siden av U (kooperativ skapelse) og gjennom dette blitt i stand til å reintegrere det hele gjennom transformasjon av tanke (intensjon), handling (skape prototyper) og institusjonell praksis (performing). Det er interessant å se at dette i stor grad er sammenfallende med definisjonen på kapasitet, som forstås som den kompetansen man har i en gitt sammenheng, hvor man gjennom bevissthet og identifisering omsetter til handling i praksis. I studien er det flere eksempler som viser til viktigheten av dialog som en utforskende arena for å utvikle dette potensiale og de ulike disposisjonene.

6 Avsluttende kommentarer og implikasjoner for ledelse

"Hvis det i sannhet skal lykkes å føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først passe på å finne ham der hvor han er og begynne der. Dette er hemmeligheten i all hjelpekunst. For å kunne hjelpe en annen må jeg forstå mer enn ham, men dog først og fremst forstå det han forstår. Når jeg ikke gjør det, så hjelper min merforståelse ham slett ikke." Søren Kierkegaard

I studien har jeg vært nysgjerrig på hva SFO-ansatte opplever påvirker arbeidskapasiteten deres og hvilke implikasjoner dette gir i forhold til lederperspektivet. De siste avsnittene vil vies til en oppsummering fra funn og drøftingsdelen, samt de impliserte gode grep som har framkommet i forhold til ledelse. Det som fremmer og hemmer kapasitet kan sies å være to sider av samme sak. Gjennom å fokusere på ønsket tilstand, framfor problem, vil man lettere fremme en utvikling framfor en innvikling (Langslet, 2012). Problemer kan omskrives til ønsket tilstand. Implikasjon for ledelse vil i denne studien bære preg av en slik tilnærming, og vil derfor ha fokus på jakten på de gode grep som fremmer kapasitet. Avslutningsvis vil jeg skrive om mulig videre forskning for å belyse problemstillingen fra ytterligere perspektiver.

6.1 Informantene og selvaktualisering

Informantene identifiserte alle noe ved seg selv som opptrer som en barriere for å få omsatt et potensiale til en økt kapasitet. Et tydelig funn er en sammenheng mellom møtet med barrierer over tid og bevegelse i negativ retning som for eksempel det å bli nedstemt, trekke seg ut av situasjonen og gi opp. Dårlig helse påvirker også kapasiteten og har ringvirkninger på mange plan og opptrer som en vond sirkel. Manglende relasjonelt mot og liten tro på seg selv framstår som hemmende hovedfaktorer og trekkes frem som egenskaper ved seg selv, likevel handler ofte fortellingene om omgivelsene. Det synes å være en barriere for enkelte av informantene å ikke se at det de oppfatter som utenfor seg selv ikke eksisterer uavhengig av seg selv, og dermed finne eget handlingsrom og se seg selv som aktør. Det er en tendens til at informantene finner det vanskelig å trå ut av komfortsonen og det kjente, dette synes å føre til inkongruent handlingsteori. Man handler etter mer ubevisste automatiserte mønstre framfor den bevisste viljen. Andre ganger står det tydeligere fram, og man ser da at individuelle motivasjonsforskjeller kan føre til at valg av bevegelse tar ulike veier, det er ikke gitt at dette er valgt atferd i tråd med arbeidsplassens behov. Deler av bildet kan synes å være så komplekst for enkelte at man ikke klarer å få tak på det som framtrer, dette framstår dermed som blindsoner. Det er viktig for høy grad av

selvaktualisering (Fikse, 2013) å gå inn i kompliserte prosesser for å nå nye erkjennelser. I erkjennelsen av hva som *er*, ligger muligheten for valg (Kvalsund 2005).

Det som framtrer som gode grep fra et lederperspektiv kan sies å være utforskende dialog, som støtte for en utvidelse i den enkelte for å nå den optimale mulighet. Dette gjennom å bevege seg gjennom ulike oppmerksomhetslag, nå nye erkjennelser, tankeprang i forhold til virkelighetskonstruksjoner, finne eget handlingsrom og avdekke eventuelle blindsoner – det å få tilgang til en merinformasjon. Refleksjoner rundt handlingsteori kan også være nyttig i så måte. Det å søke og minske graden av opplevde barrierer, som kan medføre at den enkelte kommer i ugunstig følelsesmessig tilstand, framstår som viktig. Dette kan blant annet gjøres ved å legge til rette for å gjøre mer av det som virker fremmende. Dette vil også kunne fremme den enkeltes tro på seg selv. Det synes å være viktig å jobbe individuelt og kollektivt med å øke det relasjonelle motet og troen på seg selv. I forhold til helse framkommer viktigheten av å finne balansepunktet mellom den enkeltes behov og helheten, og i dialog avklare både prioriteringer og hvordan man kan rustes til å håndtere dette.

6.2 Informantene og samaktualisering

Alle informantene beskriver at det å være i arbeidssituasjoner de opplever å få brukt seg selv godt genererer positive følelser. Denne følelsen oppleves som motiverende i seg selv, og er i tråd med flow-modellen, og betegnes som en indre motivasjon. De to faktorene som kjennetegner rammene rundt disse situasjonene er at det er hektisk/at det skjer noe, og det å ha ansvar. Faktorer som kan framtre som hemmende er for lav grad av utfordring (kjedsomhet) og ubalanse mellom forutsetningene og de tilstedeværende mulighetene for å handle – dette ofte beskrevet som mangel på tid. Jeg finner at ytre motivasjon (tvunget til å gjøre det) også i stor grad kan virke fremmende, men press kan også hos noen medføre at man heller trekker seg ut av situasjonen. En tilstand av umotivert blir også beskrevet, men da gjerne om de andre. Ledelsesprosesser som støtter opp om en god kultur virker fremmende. Som en motsetning finner jeg at subkultur viser seg utfordrende i forhold til det å stille kritiske spørsmål og også rett og slett det å utøve jobben sin. Det hele får da mer et preg av janteloven, dersom man bryter med normen opplever/frykter informantene sanksjoner. Dette medfører en tilstand av relasjonell feighet og atferd som ikke er i tråd med organisasjonens intensjoner og mål. På denne måten støttes det også opp om den eksisterende negative subkulturen. Ledelseskapasitet framstår i studien som en variabel og det framtrer to vesentlige faktorer ved ledelse som oppgis å påvirke kapasiteten. Dette er tydelige (og

felles forståelse av) forventninger/krav og tydelig ledelse. Dette kan sees i sammenheng med det Csikszentmihalyi (1997) uttrykker, at uten intensjoner, mål og motivasjon beveger ofte de psykiske prosessene i retning av kaostilstand. Det blir også påpekt at tydelig ledelse er viktig for å unngå at det oppstår uformelle ledere.

I den videre jakten på de gode ledelsesgrep finner jeg at det å fremme situasjoner som gir mulighet for opplevelsen av flow og som genererer positive erfaringer, mer av det som virker, kan være hensiktsmessig. Det å finne en god balanse mellom utfordringer og ferdigheter ser ut til å være viktig. Dette gjennom administrering av rammer og en kartlegging av den enkeltes ståsted i forhold til utfordringer og ferdigheter. Dette forutsetter dialog. Det framstår som særs viktig å arbeide med kulturen gjennom et sett av felles verdier, symboler og felles oppfatninger og verdier som gir mening hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette kan bl.a. gjøres gjennom autentisk ledelse som viser seg har en gunstig effekt på de ansattes motivasjon, holdninger og lojalitet i virksomheten, og på denne måten påvirker de rådende verdiene (Kvålshaugen, 2010). Det å skape en god tilbakemeldingskultur og relasjonelt mot i kollegiet framtrer som viktig, og på en slik måte at dette ikke blir en motsetning til det å ha sosial tilhørighet og bli akseptert av andre. Organisert arbeid er en kollektiv samhandling (Klev & Levin, 2009), derfor framstår det som en forutsetning at mye av dette arbeidet tar form i kollektive læringsprosesser.

6.3 Å øke kapasitet gjennom samskaping

Flere av informantene oppgir at de ikke har særlig kontakt med lederen, men opplever heller ikke at det er problematisk. Denne avstanden synes å medføre at man ikke sier det man tenker og opplever, til tross for at informantene tydelig *har* opplevelser/tanker som med fordel kunne ha vært gjenstand for utforskning sammen med leder. Dette framstår som en barriere. Det synes å være en sammenheng mellom dialog med leder, hvor man får støtte i å nå en mer-informasjon, og positive opplevelser av å få brukt seg selv og trivsel. Dialogen ser ut til å ha fremmet en positiv uavhengighet som har gått over til selvstendighet. En prosess gjennom ulike oppmerksomhetslag, som forutsetter åpent hjerte, åpent sinn og åpen vilje, ser ut til å ha gjort en av informantene i stand til å reintegrere intensjon, handling og institusjonell praksis - og nå den optimale mulighet. Dette ligger nært opp til selve definisjonen av arbeidskapasitet.

Jeg finner at medarbeidersamtalen i lav grad påvirker til økt kapasitet, og kan medvirke til en negativ erfaring dersom utfordringene ikke tydelig nok framtrer for partene. Informantene har alle dialog med andre om arbeidsmessige forhold og alle benytter seg av sosial støtte. Sosial

støtte fremmer kapasiteten gjennom ventilering, tilbakemelding, utveksling av ideer og prosesser som fører til en utvidelse av, eller bekreftelse på, tankesett. Dette har stor betydning for trivsel. Jeg finner samtidig at sosial støtte også kan framtre som hemmende ved at man bekreftes på tankesett slik at atferden opprettholdes - selv om det ikke nødvendigvis er i tråd med bedriftens mål og intensjoner. Ser jeg mer spesifikt på tilbakemeldinger opplever flere av informantene lav grad av tilbakemeldinger fra ledelsen. Tilbakemeldinger henger sammen med det grunnleggende behovet å bli sett. Jeg finner også at tilbakemeldinger er ønsket som en pekepinn på hvor godt man klarer seg, noe som kjennetegner flow-aktiviteter. Både negative og positive tilbakemeldinger etterspørres av informantene så lenge det framstår som konkret informasjon. Korrigeringer gjennom beskrivelser av ønsket tilstand framtrer som mest hensiktsmessig av disse. Et tydelig funn i studien er at *barnas* tilbakemeldinger oppleves av informantene som svært betydningsfull. Det ligger et potensiale for en økning av tilbakemeldinger fra ledelsen.

Illeris påpeker at det i kompetansebegrepet ligger et potensiale og ulike disposisjoner som krever noe annet for å bli utviklet (Illeris, 2012). Implikasjoner for ledelse knyttes videre i stor grad til dialogen som et grunnlag for samskaping. Gode dialogferdigheter framstår som en forutsetning for å få tak i det som *er* og de nødvendige videre prosesser for utforskning av det som fremmer og hemmer kapasitet. Det framkommer også at informantene i lav grad initierer dialog, dermed kan det være viktig at leder initierer og skaper en slik arena. Innledningsvis i studien ble det beskrevet hvordan evnen til å håndtere de ulike situasjonene inngår i kapasitetsbegrepet. Dette henger sammen med empowerment (Moen, 2013) som går ut på det å gi makt eller autoritet til, å gjøre i stand til eller å tillate. Empowerment framstår i studien som en god tilnærming til å påvirke kapasiteten i positiv retning.

"If you can't stand the heat, stay out of the kitchen" Ukjent

6.4 Implikasjoner for videre forskning.

Seks informanter ble intervjuet ut fra et kvalitativt forskningsperspektiv i denne studien.

Informantene er tilhørende to SFOer i Trondheim Kommune. Ved å benytte et høyere antall informanter eller SFOer ville studien kunne gitt mer utdypende resultater, og også kanskje andre funn. Slik jeg ser det vil et intervju ut fra en fenomenologisk tilnærming også kunne inneha sine begrensninger, dette sett i lys av inkongruent handlingsteori og blindsoner. Det man tror man gjør er ikke alltid det man faktisk gjør. Slik sett ville det være interessant å også foreta observasjoner ute i felten. På denne måten ville funnene kunnet bli ytterligere forsterket, avkreftet eller nyansert.

Øvrige mulige begrensninger jeg har vært oppmerksom på kan forekomme, er tidligere beskrevet under metodekapittelet. Jeg har forsøkt å ikke miste synet av disse underveis.

Denne studien har gjort meg nysgjerrig på flere perspektiver knyttet til problemstillingen. Deriblant ville det vært interessant med videre forskning i forhold til hvordan lederne av SFO reflekterer rundt erfaringer og opplevelser på tematikken som framtrer. Studiens tematikk og områder som relasjonelt mot, kultur, blindsoner, konstruksjon av virkelighet med mer vil også kunne være gjeldende for den enkelte leder. Det å se nærmere på hva som påvirker ledernes kapasitet mer spesifikt ville vært av interesse. Det ville også vært interessant å se på både leders holdninger til -og ferdighetene innen dialog da dette framtrer som svært viktig i studien. Studien aktualiserer for meg viktigheten av dialogferdigheter. Ikke bare for leder, men også for kollegiet i fellesskap. Det ville vært interessant å fulgt et prosjekt i praksis, over noe tid, hvor dette ble særs vektlagt i veien mot å fremme arbeidskapasitet. En annen interessant vinkling ville kunne vært å samtale med barna om deres opplevelser i forhold til SFO - både relasjoner til de voksne og det tilbudet som gis. Det ville også vært spennende å se på disse resultatene i lys av foreldre/foresattes perspektiv og hvordan de opplever kapasiteten på SFO - da vi må regnes å være et foreldrebetalt servicetilbud.

Etterord

Jeg ønsker å trekke fram en fantastisk bok som kommer til å følge meg videre på veien og som har vært en stor inspirasjonskilde i de senere år. *Folkeskikk og uskikk på jobben* (2004) av psykolog Jan Atle Andersen er et lite kunstverk i formidling – et bok jeg kan lese en lørdag kveld som ren underholdning. Det meste er i fullt alvor, med humor, satt på spissen på en slik måte at jeg utfordres og gledes over hans skrevne ord. Jeg skylder ham en stor takk for mye av de utvidelsene som har skjedd i meg. Jeg har dessverre ikke fått mulighet til å vie ham det rommet jeg kunne ha ønsket i masteroppgaven, da hans bok ikke tydelig nok er basert på forskning og akademia, derfor framheves han her. Andersen (2004:21):

De fleste mønstre utvikler vi ubevisst. Men de må endres bevisst. Jo mer automatisert et mønster er, jo mer unndrar det seg vår oppmerksomhet. Mønstrene blir blinde flekker som styrer oss, i stedet for at vi styrer dem. Å bli oppmerksom på egne mønstre, er som å prøve å se seg selv i nakken. Det er ikke enkelt. Men alle som har vært hos frisøren, vet at det finnes hjelpemidler.

De fleste er kjent med uttrykket *på seg selv kjenner man andre*. Det jeg virkelig har lært gjennom prosjekt masteroppgave er vel strengt tatt at *på seg selv kjenner man kun seg selv*. For at en utvidelse skal finne sted må man åpne opp. Søke å møte verden og omgivelsene i Otto Scharmers ånd med åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje.

"If I continue to believe as I have always believed,

I will continue to act as I have always acted; and

if I continue to act as I have always acted,

I will continue to get what I have always gotten." Marilyn Ferguson

7 Referanser

- Aarø, L. E. (2000). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Helsefremmende arbeid i arbeidslivet*. (S. 333-363). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, J. A. (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Son: Barkas forlag.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bystyrevedtaket for SFO. (u.å.) Oppdatert 2014. Trondheim Kommune. Hentet fra: <http://trondheim.kommune.no/sfo/vedtekter/> Hentet: 01.09.2014.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow. The psychology og Engagement with everyday life*. New York: Brockman, Inc.
- Dyer, W. G., Dyer Jr, W. G. & Dyer J. H. (2007). *Teambuilding. Proven Strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco: John Wiley & sons, Inc.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Fikse, C. (2013). *From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership*. Doctoral theses. Trondheim: NTNU.
- Hasse, C. (2012). *Kulturanalyse i organisasjoner. Begreber, metoder og forbløffende læreprosesser*. København: Samfundslitteratur.
- Haukedal, W. (2000). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere*. (S. 55-79). Bergen: Fagbokforlaget.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. New York: Addison-Wesley
- Hummelvoll, J. K. (2007). Fokusgruppeintervju – en sentral metode i handlingsorientert forskningssamarbeid. Beston, Borge, Stensland Holte, Hummelvoll & Ottosen (red.). *Handlingslingsorientert forskningssamarbeid. Refleksjoner fra forskningsprosjektet "helsefremmende og forebyggende psykisk helsearbeid i lokalsamfunnet"*. (PHIL) Høgskolen i Hedmark rapport nr. 1.
- Illeris, K. (2012). *Kompetence. Hvad – Hvorfor – Hvordan?* København: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. A. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kaufmann, A. (2000). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Hvor ble det av individet i organisasjonen?* (S. 35-55). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, S. (2000). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Arbeid, stress og helse*. (S. 263-287). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching. Metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kvålshaugen (2010). Lederens verktøykasse: 5 kjennetegn ved autentiske ledere. Ragnhild Kvålshaugen om autentisk ledelse. 25. november 2010. Institutt for strategi og logistic. Hentet fra: <http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/5-kjennetegn-ved-autentiske-ledere/> Hentet 01.09.2014.
- Langslet, G. J. (1999). *LØFT. Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langslet, G. J. (2012). *LØFT på sitt beste*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Macmurray, J. (1961/1999). *Persons in relation*. Atlantic Highlands, N.J: Humanities Press International.
- Merton, R.K. (1948). *Social Theory and social structure*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Moen, F. (2013). *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika forlag.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke. Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: J.W. Cappelens forlag.
- Opplæringsloven (1998). Sist oppdatert 24.05.15. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61> Hentet: 01.06.2015. Oslo: Regjeringen.

- Postholm, M. B. (2005) *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasesstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, P. (2009). Å forske blant sine egne. Universitet og region – nærhet og uavhengighet. Johnsen, C. G., Halvorsen, A. & Repstad, P. (Red), *Mellom Nærhet og distanse – enda en gang* (s. 306-315). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Skogstad, A. (2000). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) *Psykososiale faktorer i arbeidet*. (S. 15-35). Bergen: Fagbokforlaget.
- Slinning, E. & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap – slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Storeide, K. (2013). *Lytting i lederskap – det handler om mer enn å høre*. Masteroppgave. Trondheim: NTNU.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, A. (2008). *Sykefraværssamtalen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thefreedictionary.com (u.å.). Definisjon på kapasitet. <http://no.thefreedictionary.com/kapasitet> . Hentet 01.09.2014.
- Trondheim Kommune – kvalitetsutvikling i SFO. (2014). *Gi meg en sjanse til å skinne. Kvalitetsutvikling i SFO i Trondheim*. Trondheim: Grafisk senter Tk.
- Tønsberg, K. (2009). Å forske blant sine egne. Universitet og region – nærhet og uavhengighet. Johnsen, C. G., Halvorsen, A. & Repstad, P. (Red), *Etiske dilemmaer ved forskning på sine egne kolleger* (s. 268-284). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Utdanningsforbundet (u.å.). Særavtale SFS 2201. Hentet fra: <http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Diverse/Pdf-filer/Publikasjoner/Andre%20publikasjoner/Saeravtale-barnehage2010.pdf> Hentet: 01.09.2014.
- Wikipedia (u.å.). Fig. av Flow-modellen. [http://en.wikipedia.org/wiki/Flow_\(psychology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Flow_(psychology)). Hentet: 03.05.2015.
- Wormnes, B. & Manger T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

8 Vedlegg 1-7

8.1 Vedlegg 1: Bystyrevedtaket i Trondheim kommune.

1. Formål Skolefritidsordningen har som mål å gi barna i grunnskolens fire første årstrinn og barn med særskilte behov i grunnskolens sju første årstrinn, tilsyn og omsorg. Samtidig skal barn med særskilte behov gis gode utviklingsmuligheter. Skolefritidsordningen skal legge til rette for at barna gis mulighet til aktivt å utnytte sin fritid til allsidig lek, kultur og fritidsaktiviteter med utgangspunkt i barnas alder, funksjonsnivå og interesser. Dette skal skje i nær forståelse og samarbeid med barnas hjem og i overensstemmelse med skolens formål slik det kommer til uttrykk i Opplæringsloven §1. Skolefritid skal drives i samsvar med sentrale bestemmelser, kommunale vedtak og planer for den enkelte enhet.

2. Eierforhold Trondheim kommune eier lokalene for de kommunale skolefritidstilbudene og står ansvarlig for driften.

3. Leke- og oppholdsareal Skolefritidsordningens leke- og oppholdsareal skal være minimum fire kvadratmeter per barn.

4. Opptak - oppsigelse 4.1 Alle barn på 1.-4. årstrinn og alle barn med særskilte behov på 1.-7. årstrinn har rett til tilbud før og etter skoletid. 4.2 Oppvekstkantoret foretar opptak. 4.3 Oppsigelsestiden er en måned fra den første i måneden. Oppsigelsen skal sendes elektronisk på kommunens SFO -portal. 4.4 Kontingent skal betales ut oppsigelsestiden. 4.5 Oppsigelse kan gis av kommunen ved manglende betaling. Opptak til skolefritidsordninger kan ikke skje dersom det foreligger ubetalt kontingent/kost fra tidligere tilbud i barnehage/skolefritidsordning.

5. Foreldrebetaling 5.1 Bystyret fastsetter foreldrebetaling i forbindelse med den årlige budsjettbehandlingen, samt eventuelle regler for moderasjoner og friplasser. 5.2 Informasjon om foreldrebetaling og beregningsgrunnlag utarbeides i sammenheng med den årlige budsjettbehandlingen. 5.3 Alle aktiviteter, også heldagsturer i skolens ferier, skal være gratis og tilgjengelig for alle elever i skolefritidsordningen. Plass i skolefritidsordningen betales fra den dato plassen tilbys familien.

6. Åpningstid 6.1 Skolefritidsordningen gir tilbud alle virkedager med unntak av SFO sine planleggingsdager. 6.2 Den daglige åpningstiden skal være innenfor tidsrommet 07.00 - 17.00, tilpasset behovet ved de enkelte skolene og etter drøfting i brukerråd. 6.3 Innenfor tildelt budsjetttramme skal skolen alene eller i samarbeid med andre tilby SFO på skolens fridager og i ferier. 6.4 Alle barn skal ha ferie fra SFO, og den gjennomføres med tre uker i sommerferien og fem dager i løpet av skoleåret på SFO sine planleggingsdager. 6.5 Oppholdstid er summen av tiden barnet skal være på SFO før og etter skoletid. Summen som da framkommer for hel uke skal samsvare med timetallet i betalingssetningen. 6.6 Det kan avtales avregning over lengre perioder når foreldres arbeidstid tilsier det. 6.7 Oppholdstid i SFO på ferie og fridager regnes likt med skoledager.

7. Ledelse og bemanning Rektor er administrativ og faglig leder av skolefritid. Daglig leder skal ha høyere relevant utdanning, og ha tid avsatt til administrasjon i hh. til avtaleverket. Forøvrig er det ønskelig med variert kompetanse og yrkespraksis. Bemanningen i barnegruppene skal være i forhold til antall barn som er til stede, barnas alder, og i tillegg eventuelle behov for særskilt oppfølging av enkeltbarn eller grupper. Det skal som en regel ikke være mer enn 15 barn pr. voksen, noe tilpasset med færre barn pr. voksen for de laveste årskullene.

Trondheim kommune Rådmannen

Vedtatt av Trondheim bystyre 26.11. 1998, endret av Bystyret i mai 2005, august 2007 og i september 2013. Oppdatert 20.01.2014.

8.2 Vedlegg 2: Opplæringsloven paragraf 1-1 og 9a.

§ 1-1. Formålet med opplæringa. Opplæringa i skole og lærebedrift skal, i samarbeid og forståing med heimen, opne dører mot verda og framtida og gi elevane og lærlingane historisk og kulturell innsikt og forankring. Opplæringa skal byggje på grunnleggjande verdiar i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfridom, nestekjærleik, tilgjeving, likeverd og solidaritet, verdiar som òg kjem til uttrykk i ulike religionar og livssyn og som er forankra i menneskerettane. Opplæringa skal bidra til å utvide kjennskapen til og forståinga av den nasjonale kulturarven og vår felles internasjonale kulturtradisjon. Opplæringa skal gi innsikt i kulturelt mangfald og vise respekt for den einskilde si overtyding. Ho skal fremje demokrati, likestilling og vitskapleg tenkjemåte. Elevane og lærlingane skal utvikle kunnskap, dugleik og holdningar for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde skaparglede, engasjement og utforskartrong. Elevane og lærlingane skal lære å tenkje kritisk og handle etisk og miljøbevisst. Dei skal ha medansvar og rett til medverknad. Skolen og lærebedrifta skal møte elevane og lærlingane med tillit, respekt og krav og gi dei utfordringar som fremjar danning og lærelyst. Alle former for diskriminering skal motarbeidast.

§ 9a-1. Generelle krav Alle elevar i grunnskolar og vidaregåande skolar har rett til eit godt fysisk og psykososialt miljø som fremjar helse, trivsel og læring.

§ 9a-2. Det fysiske miljøet Skolane skal planleggjast, byggjast, tilretteleggjast og drivast slik at det blir teke omsyn til tryggleiken, helsa, trivselen og læringa til elevane. Det fysiske miljøet i skolen skal vere i samsvar med dei faglege normene som fagmyndigheitene til kvar tid anbefaler. Dersom enkelte miljøtilhøve avvik frå desse normene, må skolen kunne dokumentere at miljøet likevel har tilfredsstillande verknad for helsa, trivselen og læringa til elevane. Alle elevar har rett til ein arbeidsplass som er tilpassa behova deira. Skolen skal innreiast slik at det blir teke omsyn til dei elevane ved skolen som har funksjonshemmingar. Dersom ein elev eller forelder, eller eit av råda eller utvala ved skolen der desse er representerte, ber om tiltak for å rette på fysiske miljøtilhøve, skal skolen snarast mogleg behandle saka etter reglane om enkeltvedtak i forvaltningslova. Om skolen ikkje innan rimeleg tid har teke stilling til saka, vil det likevel kunne klagast etter føresegnene i forvaltningslova som om det var gjort enkeltvedtak.

§ 9a-3. Det psykososiale miljøet Skolen skal aktivt og systematisk arbeide for å fremje eit godt psykososialt miljø, der den enkelte eleven kan oppleve tryggleik og sosialt tilhør. Dersom nokon som er tilsett ved skolen, får kunnskap eller mistanke om at ein elev blir utsett for krenkjande ord eller handlingar som mobbing, diskriminering, vald eller rasisme, skal vedkommande snarast undersøkje saka og varsle skoleleiinga, og dersom det er nødvendig og mogleg, sjølv gripe direkte inn. Dersom ein elev eller forelder ber om tiltak som vedkjem det psykososiale miljøet, deriblant tiltak mot krenkjande åtfærd som mobbing, diskriminering, vald eller rasisme, skal skolen snarast mogleg behandle saka etter reglane om enkeltvedtak i forvaltningslova. Om skolen ikkje innan rimeleg tid har teke stilling til saka, vil det likevel kunne klagast etter føresegnene i forvaltningslova som om det var gjort enkeltvedtak.

§ 9a-4. Systematisk arbeid for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane (internkontroll) Skolen skal aktivt drive eit kontinuerleg og systematisk arbeid for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane, slik at krava i eller i medhald av dette kapitlet blir oppfylte. Skoleleiinga har ansvaret for den daglege gjennomføringa av dette. Arbeidet skal gjelde det fysiske så vel som det psykososiale miljøet.

§ 9a-5.Elevdeltaking i skolemiljøarbeidet Elevane skal engasjerast i planlegginga og gjennomføringa av det systematiske arbeidet for helse, miljø og tryggleik ved skolen. Skolen skal leggje oppgåver til rette for elevane etter kva som er naturleg for dei enkelte årstrinna. Elevrådet kan nemne opp skolemiljørepresentantar til å vareta elevane sine interesser overfor skolen og myndigheitene i saker som har med skolemiljøet å gjere. Skolemiljørepresentantane deltek i planlegginga og gjennomføringa av det systematiske helse-, miljø- og tryggingsarbeidet ved skolen i den grad det vedkjem skolemiljøet for elevane. Elevane kan møte med inntil to skolemiljørepresentantar i arbeidsmiljøutvalet eller anna samarbeidsorgan der eit slikt er oppretta ved skolen i samsvar med arbeidsmiljøloven kapittel 7, når dette behandlar spørsmål som vedkjem skolemiljøet for elevane. Skolemiljørepresentantane har da talerett og rett til å få meininga si protokollert. Skolemiljørepresentantane skal ikkje vere til stades når utvalet behandlar saker som er omfatta av teieplikt etter lover eller forskrifter. Skolemiljørepresentantane har rett til den informasjon som trengst for oppdraget, så langt informasjonen ikkje er omfatta av teieplikt etter lover eller forskrifter. Skolemiljørepresentantane har rett til den opplæring og det fritak frå undervisningstimar som trengst for å skjette oppgåvene.

§ 9a-6.Informasjonsplikt og uttalerett Samarbeidsutvalet, skoleutvalet, skolemiljøutvalet og dessutan elevrådet og foreldrerådet skal haldast løpande underretta om alle tilhøve - deriblant hendingar, planar og vedtak - som har vesentleg betydning for skolemiljøet. Råda og utvala har på førespurnad rett til å få framlagt dokumentasjon for det systematiske helse-, miljø- og tryggleiksarbeidet ved skolen. Råda og utvala som er nemnde i første ledd, skal så tidleg som mogleg takast med i planlegginga og gjennomføringa av miljøtiltak ved den enkelte skolen, og har rett til å uttale seg og komme med framlegg i alle saker som har betydning for skolemiljøet. Dersom skolen blir klar over tilhøve ved skolemiljøet som kan ha negativ verknad for helsa til elevane, skal elevane og dei føresette snarast mogleg varslast om det.

§ 9a-7.Straff Med bøter eller fengsel i inntil 3 månader eller begge delar blir den straffa som forsettleg eller aktaust bryt krava i dette kapitlet eller i forskrifter gitt i medhald av det. Medverknad blir straffa på same måten. Fristen for forelding er fem år for brot på reglar i dette kapitlet som gjeld psykososialt skolemiljø. Elles gjeld reglane i straffelova om opphør av straff ved forelding.

§ 9a-8.Erstatningsansvar og bevisbyrde Reglane i lov 13. juni 1969 nr. 26 om skadeserstatning kapittel 2 gjeld for saker om psykososialt skolemiljø etter reglane i dette kapitlet. Hvis det i saker etter første ledd ligg føre tilhøve som gir grunn til å tro at skoleeigar ikkje har følgd opp reglane i eller i medhald av opplæringslova kapittel 9a om psykososialt skolemiljø, skal dette leggjast til grunn med mindre skoleeigaren gjer noko anna truleg.

§ 9a-9.Skolefritidsordninga Føresegnene i dette kapitlet gjeld også for skolefritidsordning oppretta etter lova her

§ 9a-10.Forskrifter Departementet kan gi nærmare forskrifter om skolemiljøet til elevane.

8.3 Vedlegg 3: Utsnitt fra særavtalen – SFS 2201

3.1.2 Daglig leder i skolefritidsordningen

I skolefritidsordninger som samlet har innskrevet 60 barn eller mer, skal det som hovedregel tilsettes daglig leder i hel stilling. I mindre skolefritidsordninger kan daglig leder også utføre andre arbeidsoppgaver ut over funksjonen som daglig leder. Det foretas en forholdsmessig reduksjon av tid til ledelse, dog slik at minimum 20 % av hel stilling skal avsettes til ledelse.

3.2 Pedagogisk personale (barnehager og skolefritidsordninger)

Som pedagogisk personale i stillinger i barnehage regnes alle typer førskolelærere (pedagogisk leder, førskole- lærer II, støttepedagog, ekstrapedagog m.m.) Følgende m/tilleggsutdanning i barnehagepedagogikk, kan også inneha pedagogiske stillinger i barnehage; allmennlærer, faglærer (4-årig el. 3-årig), spesialpedagog eller barnevernspedagog. Se Forskrifter til barnehageloven § 18.

Den ordinære arbeidstid er 37,5 timer pr. uke, hvorav 33,5 timer pr uke skal være lagt til institusjonen.

For- og etterarbeid samt foreldrekontakt som ikke kan utføres innenfor rammen av de 33,5 timene, gir ikke rett til overtidsgodtgjørelse.

Når foreldremøter og andre møter pålegges utenom arbeidstid, skal medgått tid enten kompenseres med tilsvarende fritid eller med overtidbetaling. Dersom denne kompenseres med fritid, skal overtidstillegget utbetales.

3.3.2 Skolefritidsordninger

Det øvrige personalet som gis ansvar for gjennomføring av aktiviteter, skal gis nødvendig tid til planlegging/tilrettelegging. Slik tilrettelegging/planleggingstid skal inngå i ukeplanene og utgjøre i gjennomsnitt minst 5 % av arbeidstiden.

Planlegging/tilrettelegging skal foregå innenfor den ordinære arbeidstiden.

8.5 Vedlegg 5: Tema/Intervjuguide.

Kartlegging av opplevde barrierer:

- I hvilken grad opplever du at du får brukt din kapasitet på jobb?
Liten grad - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – stor grad
- Hva betyr ordet ”barrierer” for deg ?
- Kan du gi eksempler på barrierer du opplever hemmer kapasiteten din i arbeidet ditt?
- Hvilke av disse eksemplene opplever du som mest utfordrende?

Hva skjer med den enkelte når en opplever barrierer:

- Kan du forsøke å beskrive hva som skjer med deg når du møter disse barrierene?

Dialog:

- Har du dialog med noen på arbeid om disse barrierene, og i så fall kan du si noe om hvordan du opplever denne dialogen?

Innsikt og utbroderinger om hvor den enkelte opplever at endringspotensialet ligger:

- Hva må være annerledes for at du skal krysse deg høyere opp på skalaen?
- (Støttespørsmål: Du kan godt begynne med å beskrive hva som må være annerledes for at du skal kunne bevege deg kun ett hakk høyere på skalaen...)

Jeg ønsker nå å gå litt dypere inn i det som må være annerledes for at du skal krysse høyere på skalaen: (er det ingen trekk eller kan det være at du ikke ser det – hva tenker du om det?)

- Ser du noen trekk ved deg selv som må være annerledes for at du skal kunne bevege deg høyere opp på skalaen?
- Ser du noen trekk ved ledelsen/organiseringen som må være annerledes for at du skal kunne bevege deg i positiv retning på skalaen?
- Ser du noen trekk ved omgivelsene, både personer og fysisk miljø som må være annerledes for at du skal kunne bevege deg i positiv retning på skalaen?

Når opplever du at du får utnyttet din kapasitet best:

- I hvilke situasjoner opplever du at du får utnyttet din kapasitet best?
- Hva vil du si er annerledes i disse situasjonene?

Beskrivelse av ønsket situasjon:

- Beskriv hvordan du ønsker deg at arbeidssituasjonen din skal være for at du skal få brukt din egen kapasitet i høyest mulig grad.
- Hva er annerledes da sammenlignet med i dag?

Trivsel:

- Hvis du tenker sånn alt i alt – i hvilken grad trives du på jobb?
Liten grad - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – stor grad

Tillegg/kommentar:

Det er viktig at intervjusituasjonen ikke bli for fastlåst. Jeg kan derfor avvike rammene i intervjuguiden dersom jeg blir oppmerksom på noe som framtrer som jeg mener det er hensiktsmessig å vie fokus på. Jeg vil i slike situasjoner benytte ulike støttespørsmål/verktøy. Eksempler på dette kan være:

- Kan du gi flere eksempler...
- Kan du si litt mer detaljert rundt dette...
- Hva skjer med deg når du opplever/føler dette...
- Hvordan er det å være deg da...
- Hvordan vet du dette...
- Hvordan tror du den andre opplevde dette...
- Hva tenkte du/gjorde du da...

Jeg vil også søke å vie oppmerksomhet til kroppsspråket og paraspråk. Altså toneleie, trykk på ulike ord, faktorer og mimikk.

Annet:

Før selveste intervjuet starter vil jeg presentere meg selv og informere om studien. Jeg vil også sikre meg at det skriftlige materiale er avlevert og signert. Etter intervjuet vil jeg sammen med den intervjuede ha dialog om hvordan intervjuet opplevdes og hva vedkommende føler nå.

8.6 Vedlegg 6: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:

*”Hva opplever SFO-ansatte som barrierer for å benytte egen kapasitet?”
-hvilke implikasjoner har/får dette for ledelse.*

Mitt navn er Wenche Husby og jeg er en voksen student som nå tar masterprogrammet i organisasjon og ledelse ved NTNU. Temaet for min masteroppgave er å se nærmere på hva SFO-ansatte opplever som barrierer for å få brukt sin egen kapasitet i arbeidet sitt, og hvilke ringvirkninger dette vil kunne ha for ledelse.

Det er tillitsvalgte i fagforbundet som nå tar førstegangskontakt på mine vegne. Denne vil kort introdusere studien, dele ut denne informasjon og denne skriftlige forespørselen om den enkeltes ønske om deltakelse. Jeg har bedt tillitsvalgte dele ut til alle, og ta inn en besvarelse fra alle, for deretter putte disse usett i en konfidensiell konvolutt. Denne overleveres til meg. Dette for å sikre anonymitet.

Det er et kriterium at intervjupersonene har vært fast ansatt på enheten, avdeling SFO, over 1 år og har 50% stilling eller mer i SFO. Det er ønskelig at utvalget skal bestå av både menn og kvinner. Metoden som vil bli brukt i studien er kvalitativt intervju, hvor jeg tar utgangspunkt i en intervjuguide med ulike tema og spørsmål. Samtalen kan avvike fra denne, da den kan finne sine egne veier ut fra det som framtrer underveis i intervjuet. Intervjuet må beregnes å ta ca. 1-1 ½ time.

Som forsker har jeg taushetsplikt. Alle opplysninger som fremkommer vil bli behandlet konfidensielt og vil bli anonymisert i masteroppgaven. Metoden for å sikre meg at jeg ikke går glipp av det du sier er å benytte lydopptak i intervjusituasjonen. Dette materialet vil slettes ved studiens slutt og det er kun jeg, Wenche, som vil ha tilgang til dette materialet. Alle lister med navn og kontaktinformasjon vil holdes adskilt fra det øvrige materiale, dette slettes også ved studiens slutt. NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet etterfølges. Der personopplysninger på privat pc/mobile enheter benyttes krypteres opplysningene tilstrekkelig.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet umiddelbart. Min veileder gjennom studien er Camilla Fikse ved Voksnes læring og Rådgivingsvitenskap ved NTNU. Studien er meldt og til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Prosjektet skal etter planen avsluttes rundt 1. Desember 2014. Ved studiens slutt vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Kontaktinformasjon:

Wenche Husby
Syrinveien 4 g.
7059 Jakobsli

Tlf: 952 63 808 mailadresse: wenche.husby@gmail.com.

Med vennlig hilsen
Wenche Husby

8.7 Vedlegg 7: Samtykke til deltakelse i studien

”Hva opplever SFO-ansatte som barrierene for å benytte egen kapasitet og hvilke implikasjoner har/får dette for ledelse?”

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju.

Kontaktinformasjon:

Navn: _____

Tlf: _____ Mailadresse: _____

Takk for at du ønsker å delta! ***Dersom du blir trukket ut til å delta i studien vil du høre fra meg.***

Brett arket sammen og gi det til tillitsvalgte.

Jeg ønsker ikke å delta i studien

Jeg har fått informasjon om studien, men ønsker ikke å delta.

For å bidra til at deltakelse blir anonymisert ber jeg deg brette dette arket og gi det til tillitsvalgte.

