



Gilbert Tason & Ingrid Kolset Stjernen

«Jeg vet bare at økende press på mennesker gjør noe med oss, dersom vi ikke håndterer det på en god måte»

En kvalitativ studie om hvordan barnehageledere kan arbeide for å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet

**Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring - OAS5900
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen
Fakultet for samfunnsvitenskap**

Forord

Denne masteroppgaven marker slutten på to fine år på studiet offentlig administrasjon og styring ved OsloMet. Disse årene har gitt oss mye lærdom, gode opplevelser og venner for livet. Vi kjenner på takknemlighet og stolthet over at vi nå fullfører en mastergrad sammen.

Skriveprosessen har vært både spennende, lærerik og utfordrende, da vi har skrevet om et tema vi begge engasjerer oss i. Medias søkelys på sykefravær, særlig under og etter koronapandemien, har medført at vi tenker dette er et tema som vil være hensiktsmessig å undersøke videre. Med kunnskap om at Norge har betydelig høyere sykefravær enn sine naboland anser vi dette temaet for å være interessant å se nærmere på (SSB, 2019).

Vi studentene har gjennom hele skriveprosessen hatt et godt samarbeid. De gangene vi har møtt på utfordringer har vi støttet hverandre. Vi har også vært bevisste på å kunne bevare godt humør og god stemning under hele perioden. Det har vært fint å kunne være to for å diskutere rundt oppgaven i løpet av perioden. Vi har vært takknemlige for å ha hverandre denne våren, og har dratt stor nytte av å samarbeide.

Vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss i arbeidet med masteroppgaven. Vår flotte veileder, Anne Rød, ved Politihøgskolen har vært en støtte for oss. Vi har hatt en gjennomgående god dialog med Anne hele våren, hvor hun har gitt gode tilbakemeldinger og råd, samt evnet å engasjere oss. I tillegg ønsker vi å gi en varm takk til Aud Ramberg og Mari Ryen ved Friskgården. Studien baserer seg på kvalitativ forskning i form av intervju, og informantene som har tatt del i studien skal derfor ha en stor takk. Avslutningsvis ønsker vi også å rette en takk til våre venner, familier og samboer som har vært en stor støtte for oss underveis i arbeidet.

Oslo, mai 2022.

God lesning!

Sammendrag

Sykefravær kan anses å være et samfunnsproblem, da fraværet koster det norske samfunnet 69,6 milliarder kroner årlig (Hammernes, 2021). Barnehagesektoren sliter med stort sykefravær og jungelen av forskning på tiltak for å kunne redusere sykefraværet i virksomheten vil kunne oppleves vanskelig å navigere seg igjennom.

Studien er gjennomført i samarbeid med Friskgården. Det empiriske utvalget i studien besto av dybdeintervju med barnehageledere i kommunale barnehager og en administrativ leder fra en kommune i Norge. Funnene i studien indikerer at barnehagelederne er relativt samstemte i hva som fungerer og ikke fungerer i deres virksomheter. De empiriske funnene i studien peker på at tilbakemeldingskultur og tilegning av praktisk kompetanse er viktige faktorer for å kunne lykkes med å forebygge sykefravær.

Det teoretiske bidraget vedrørende barnehagelederens muligheter til å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet, er at det kan se ut til å være viktig å sette søkelys på å redusere mellommenneskelig risiko. Dette for å kunne skape økt grad av psykologisk trygghet blant medarbeidere. Videre synes tilrettelegging av økt praktisk kompetanse å være viktig. Funnene viser imidlertid at dersom barnehagelederne skal kunne lykkes med å forebygge og redusere sykefravær, må det nødvendige handlingsrommet være til stede.

Nøkkelord: sykefravær, barnehagesektor, ledelse, motivasjon, psykologisk trygghet

Abstract

Sick leave can be considered a societal problem, as the absence costs the Norwegian society NOK 69.6 billion annually (Hammernes, 2021). The kindergarten sector is struggling with high sickness leave and the jungle of research on measures to reduce sick leave in the sector may be perceived as difficult to navigate through.

The study was conducted in collaboration with Friskgården. The empirical sample in the study is based on in-depth interviews with kindergarten leaders in municipal kindergartens and an administrative leader from a municipality in Norway. The findings of the study indicate that kindergarten leaders are relative unanimous in what works and does not work in their businesses. The empirical findings in the study points out that feedback culture and the acquisition of practical competence are important factors for success in preventing sick leave.

The theoretical contribution regarding kindergarten leaders' opportunities to prevent and reduce the absence due to illness in one's own business, is that it may seem important to put the spotlight on how to reduce interpersonal risk. This is to be able to create an increased degree of psychological safety among employees. Furthermore, the facilitation of increased practical competence seems to be important. However, the findings show that if the kindergarten leaders are to be able to succeed to prevent and reduce sick leave, the necessary room for maneuver must be present.

Keywords: sick leave, kindergarten sector, leadership, motivation, psychological safety

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1.0 Innledning | 7 |
| 2.0 Teori og tidligere forskning | 8 |
| 2.1 <i>Motivasjon</i> | 10 |
| 2.1.1 Selvbestemmelsesteori | 10 |
| 2.2 <i>Psykologisk trygghet</i> | 12 |
| 2.2.1 Mellommenneskelig risiko | 13 |
| 2.3 <i>Ledelse</i> | 14 |
| 2.3.1 Mestringsorientert ledelse | 15 |
| 2.3.2 10-FAKTOR-undersøkelsen | 15 |
| 2.4 <i>Oppsummering av tidligere forskning</i> | 16 |
| 3.0 Metode | 18 |
| 3.1 <i>Forskningsdesign</i> | 18 |
| 3.2 <i>Forforståelse</i> | 20 |
| 3.3 <i>Utvalg</i> | 21 |
| 3.4 <i>Rekruttering av utvalg</i> | 21 |
| 3.5 <i>Datainnsamling</i> | 22 |
| 3.6 <i>Transkribering</i> | 23 |
| 3.7 <i>Analyse</i> | 23 |
| 3.8 <i>Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet</i> | 24 |
| 3.9 <i>Forskningsetikk</i> | 25 |
| 4.0 Funn og analyse | 26 |
| 4.1 <i>Sykefraværssituasjonen og handlingsrom</i> | 27 |
| 4.2 <i>Motivasjon</i> | 29 |
| 4.2.1 <i>Autonom motivasjon</i> | 30 |
| 4.2.2 <i>Autonomi</i> | 30 |
| 4.2.3 <i>Kompetanse</i> | 31 |
| 4.2.4 <i>Tilhørighet</i> | 33 |
| 4.3 <i>Psykologisk trygghet</i> | 34 |
| 4.3.1 <i>Mellommenneskelig risiko</i> | 35 |
| 4.4 <i>Mestringsorientert ledelse</i> | 37 |
| 5.0 Diskusjon | 38 |
| 5.1 <i>Handlingsrom</i> | 38 |
| 5.2 <i>Motivasjon</i> | 39 |
| 5.2.1 <i>Autonom motivasjon</i> | 39 |
| 5.2.2 <i>Autonomi</i> | 39 |
| 5.2.3 <i>Kompetanse</i> | 40 |
| 5.2.4 <i>Tilhørighet</i> | 41 |
| 5.3 <i>Psykologisk trygghet</i> | 43 |
| 5.3.1 <i>Mellommenneskelig risiko</i> | 43 |
| 5.4 <i>Mestringsorientert ledelse</i> | 44 |
| 6.0 Konklusjon | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 Studiens bidrag | 45 |
| 6.2 Styrker, svakheter og forslag til videre forskning..... | 46 |
| 7.0 Litteraturliste..... | 48 |
| 8.0 Vedlegg | 53 |
| <i>Vedlegg 1: Informasjonsskriv</i> | 53 |
| <i>Vedlegg 2: Samtykkeerklæring</i> | 55 |
| <i>Vedlegg 3: Intervjuguide for barnehageledere</i> | 58 |
| <i>Vedlegg 4: Intervjuguide for administrativ leder</i> | 61 |
| <i>Vedlegg 5: 10-FAKTOR-undersøkelsen</i> | 64 |
| <i>Vedlegg 6: Meldeskjema NSD</i> | 65 |

1.0 Innledning

Tall fra Virke viser at sykefravær koster det norske samfunnet 69,6 milliarder kroner årlig (Hammernes, 2021). Sykefravær kan følgelig anses å være et samfunnsproblem, som det er både nødvendig og interessant å forske videre på. Det høye sykefraværet har rammet enkelte sektorer hardt. I barnehagesektoren ble det ved starten av 2022 uttrykt at sykefraværet er så høyt at det truer barnehagers muligheter til å holde driften i gang (Private Barnehagers Landsforbund, 2022). Sykefraværet i barnehagesektoren har vært rekordhøyt og det trekkes frem at medarbeiderne er utbrente og møter veggen (Spets & Vågenes, 2022).

I henhold til Store norske leksikon er sykefravær alt fravær fra lønnet arbeid, som skyldes enten sykdom eller skade hos et individ (Bruusgaard, Mæland, & Pedersen, 2019). Vi ser i denne studien generelt på sykefravær, men er spesielt interessert i å se på fravær som kan skyldes psykiske eller sammensatte årsaker. Vi anser det sannsynlig at lederen vil kunne ha større mulighet til å påvirke dette sykefraværet, i motsetning til medarbeidere som er sykmeldt grunnet alvorlig fysisk sykdom, eksempelvis en kreftdiagnose. I tillegg viser tall at cirka hver femte nordmann er sykmeldt grunnet psykiske lidelser (Virke, u.å). Det vil derfor kunne være interessant å se videre på hvordan en kan forebygge og redusere sykefraværet hos denne gruppen.

FHI peker på at det finnes mye forskning på sykefravær (Berg, Jardim, & Holte, 2021). Til tross for at det foreligger mye forskning på feltet, kan det antydes at barnehageledere kan oppleve det vanskelig å vite hva en skal sette søkelys på for å kunne evne å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet. Tidligere forskning indikerer at spesielt faktorer som motivasjon og psykologisk trygghet vil kunne ha positiv innflytelse på sykefraværet (Vevoda, et al., 2016) (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017). Vi har følgelig valgt å undersøke hvordan barnehageledere kan arbeide for å fremme disse to faktorene hos sine medarbeidere. For å sette problemsstillingen i kontekst har vi valgt å kartlegge sykefraværssituasjonen i barnehagene, samt barnehagelederens opplevelse av handlingsrom knyttet til sykefraværarbeid.

På grunn av at vi er interessert i å undersøke sykefravær i barnehagesektoren, har vi valgt å intervju barnehageledere i denne studien. I tillegg har vi inkludert en administrativ leder. Vi ønsker gjennom studiens funn, teori og tidligere forskning å legge frem resultater på tiltak

som kan anses viktige for en barnehageleder å fokusere på, for å kunne håndtere sykefraværet i egen virksomhet. Vi har dermed utledet følgende problemstilling for studien:

Hvordan kan barnehageledere legge til rette for forebygging og reduksjon av sykefravær i egen virksomhet?

Problemstillingen besvares ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

- 1) I hvilken grad har barnehageledere handlingsrom til å kunne arbeide med å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet?*
- 2) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å ivareta de tre basale behovene blant sine medarbeidere?*
- 3) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å minske mellommenneskelig risiko ved arbeidsplassen?*

Studiens bidrag er tenkt å skulle være et supplement til eksisterende forskning på ledelse og sykefravær. Ved å intervjuere barnehageledere vil det kunne foreligge funn rundt konkrete praktiske eksempler på utfordringer knyttet til sykefravær. Videre håper vi at studiens funn vil kunne bidra til økt forståelse rundt hvordan en leder i praksis kan anvende teori rundt motivasjon, psykologisk trygghet og mestringsorientert ledelse, i arbeidet med å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet.

Innledningsvis i studien vil vi i del 2.0 redegjøre for teori og tidligere forskning som danner studiens teoretiske grunnlag. Studiens metode legges frem i del 3.0. Studien vil i del 4.0 ta for seg analyse av funnene fra datainnsamlingen. Etter funn og analyse presenteres studiens diskusjon i del 5.0, hvor funnene diskuteres opp mot teori og tidligere forskning.

Avslutningsvis foreligger kapittel 6.0 som tar for seg konklusjon, studiens bidrag, styrker og svakheter, samt forslag til videre forskning.

2.0 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet vil teorien som danner det teoretiske grunnlaget for studien redegjøres for.

Innledningsvis i del 2.1 og 2.1.1 vil teori rundt motivasjon og selvbestemmelsesteorien presenteres. Vi har i del 2.1.1 valgt å avgrense selvbestemmelsesteorien til å omhandle autonom motivasjon og de tre basale behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre

vil det i del 2.2 redegjøres for teori om psykologisk trygghet. Vi har i del 2.2.1 valgt å avgrense psykologisk trygghet til å omhandle mellommenneskelig risiko. Avslutningsvis i kapittelet, i del 2.3, vil relevant teori rundt ledelse legges frem. Innen ledelse har vi valgt å se på Linda Lai sin teori rundt mestringsorientert ledelse, i del 2.3.1. Deretter vil vi i del 2.3.2 redegjøres kort for 10-FAKTOR-undersøkelsen. Avslutningsvis i del 2.4, vil vi presentere en oppsummering av tidligere forskning, som danner grunnlaget for våre forskningsspørsmål.

Vi er i denne studien, som nevnt interesserte i å se på sykefraværet som primært skyldes psykiske faktorer, eller sammensatte årsaker. Videre ønsker vi å se på ulike faktorer vi tror en leder vil kunne ha mulighet til å påvirke hos en medarbeider. Psykologisk trygghet vil dermed gjøre seg relevant i studien. Morrison og Milliken (2000) viser til at medarbeidere kan oppleve det vanskelig å skulle si ifra ved arbeidsplassen. Med bakgrunn i kunnskap om at sektoren vi undersøker bedriver arbeid som kan oppleves emosjonelt utmattende for de ansatte, anser vi det interessant å se på teori rundt mellommenneskelig risiko (Løvgren, 2014).

Hetland og Hetland (2021, s. 96) trekker frem viktigheten av å tilfredsstille ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Med bakgrunn i kunnskap om at medarbeidere vil kunne oppleve autonom motivasjon ved å få tilfredsstilt de tre behovene, samt at tidligere forskning indikerer at det finnes sammenheng mellom autonom motivasjon og økt jobbtilfredshet, anser vi det relevant å se videre på selvbestemmelsesteorien (Tréopancier, Forest, Fernet, & Austin, 2015) (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002).

Vi har videre valgt å se på mestringsorientert ledelse, da Linda Lai (2013) hevder at en slik form for ledelse er effektiv for å kunne oppnå autonome, motiverte ansatte. Følgelig har vi valgt å avgrense teori rundt ledelse til å omhandle mestringsorientert ledelse. Vi ønsker å undersøke om en slik form for ledelse vil kunne lønne seg å benytte i arbeidet med sykefravær, i sektoren vi undersøker. I tillegg har vi valgt å anvende 10-FAKTOR-undersøkelsen, da den aktuelle kommunen vi undersøker nylig har gjennomført denne medarbeiderundersøkelsen. 10-FAKTOR-undersøkelsen måler enkelte faktorer som vi har valgt å sette søkelys på og vil derfor kunne anses hensiktsmessig å inkludere i studien (Lai, 2020).

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et felt det er skrevet om og forsket på i en årrekke. Kaufmann og Kaufmann (2016, s. 113) omtaler motivasjon som «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd». Videre vises det til at motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege» (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 113). I sin bok definerer Kaufmann og Kaufmann (2016, s. 113) motivasjon som «de biologiske psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». Noe av forskningen og teorien som har bidratt til tyngde på motivasjonsfeltet er blant annet behovspyramiden til Abraham Harold Maslow, tofaktorteorien til Frederick Herzberg og John W. Atkinsons prestasjonsmotivasjonsmodell.

Det er følgelig rimelig å hevde at det er mye ulik teori rundt motivasjon vi kunne inkludert i denne studien. På grunn av oppgavens omfang har vi valgt å avgrense temaet ned til én konkret teori. Studien fokuserer på psykiske faktorer som kan skape sykefravær hos medarbeidere. Vi anser vi det dermed hensiktsmessig å anvende selvbestemmelsesteorien og videre avgrense til autonom motivasjon. Autonome former for motivasjon assosieres med god arbeidsrelatert helse, i form av at ansatte med stor arbeidsmotivasjon er mindre utbrent og har færre psykiske symptom, som igjen viser seg å kunne gi mindre sykefravær (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017).

2.1.1 Selvbestemmelsesteori

Edward Deci og Richard Ryan er forskerne bak self-determination theory (oversatt til «selvbestemmelsesteorien», forkortet til SDT). Teorien er en empirisk basert teori som omhandler menneskelig motivasjon, utvikling og velvære. SDT tar for seg den totale motivasjonen et individ opplever (Deci & Ryan, 2008). Olafsen (2018) viser til at Deci og Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon og gjerne omtaler de to ulike formene som autonom og kontrollert motivasjon.

Autonom motivasjon

Innen SDT hevdes det at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov. De tre behovene er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2015). Autonomi omhandler å gjennomføre en handling eller aktivitet basert på egne valg og vilje. Videre handler kompetanse om muligheten til å anvende og utvikle ferdigheter. Det siste behovet, tilhørighet, omhandler menneskets behov for å oppleve tilknytning til andre mennesker.

Videre pekes det på at tilhørighet avhenger av at mennesker opplever at andre bryr seg og viser omsorg og respekt, samt at en selv viser gjensidig omsorg og respekt overfor andre. Dersom alle de tre behovene tilfredsstilles vil en kunne oppleve autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2015). Autonom motivasjon refereres ofte til som *indre motivasjon*. Indre motivasjon omhandler menneskets motivasjon til å oppsøke utfordringer, tilegne seg evner, i tillegg til å utforske og lære (Deci & Ryan, 2000b, s. 70).

Autonomi

SDT vektlegger behovet for autonomi og autonomistøttende faktorer (Ryan, Williams, Patrick, & Deci, 2009). Ryan et al (2009) refererer til autonomi som reguleringen av «selvet», at en persons atferd og handlinger er selvbestemt. Videre vises det til at autonom atferd er styrt av en persons egen vilje, men også påvirkes av det sosiale miljøet en befinner seg i. Hetland og Hetland (2021, s. 94) trekker frem at opplevelse av autonomi omhandler hvordan en eksempelvis kan utforme jobbhverdagen ut fra egne ønsker. Deci og Ryan (2000a) beskriver at det å gi individer valgmuligheter øker graden av ansvar og autonomi, som igjen kan bidra til å skape positive resultater ved arbeidsplassen.

Kompetanse

Ryan et al (2009) trekker frem viktigheten av å føle effektivitet og/eller selvtillit for å sette i gang en handling. Deci og Ryan (1985) forklarer behovet for kompetanse som behov for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet en befinner seg i, samt anvende egne ferdigheter for å kunne mestre utfordringer. Hetland og Hetland (2021, s. 96) peker på at behovet for kompetanse kan oppfylles når medarbeiderne opplever frihet til å håndtere utfordringer, lære, utvikle seg og oppleve mestring. Videre legger Hetland og Hetland (2021, s. 96) frem et konkret eksempel hvor kompetansebehovet kan tilfredsstilles. Når en ansatt diskuterer et problem med en kollega, og gjennom diskusjonen oppnår økt forståelse og deretter finner en løsning på det aktuelle problemet, vil kompetansebehovet hos medarbeideren kunne tilfredsstilles (Hetland & Hetland, 2021, s. 96).

Tilhørighet

Hetland og Hetland (2021, s. 96) viser til at følelsen av tilhørighet er viktig for mennesker og at vi er avhengige av hverandre for å kunne overleve og fungere. I henhold til Ryan et al (2009) tar SDT for seg hvordan relasjoner og følelse av tilhørighet er essensielt for å kunne oppleve velvære og integritet. Mangel på tilhørighet kan gi alvorlige følger for et individs

helse og velvære (Buunk & Ybema, 1997). Videre kan mangel på samarbeid, dårlig ledelse og mobbing true behovet for tilhørighet. Mistrivsel, dårligere helse og lav produktivitet er blant konsekvensene ved mangel på tilhørighet hos et individ. På den andre siden vil opplevelse av tilhørighet kunne gi positive følger som god helse, velvære og økt kreativitet (Hetland & Hetland, 2021, s. 97)

2.2 Psykologisk trygghet

Tidlig forskning på psykologisk trygghet ble utført på 1960-tallet av Schein og Bennis (Lei & Edmondson, 2014, ss. 24-25). De to forskerne argumenterte for hvordan psykologisk trygghet er essensielt for at mennesker skal føle seg trygge, og dermed kunne være i stand til å endre atferd når organisasjonsmessige utfordringer oppstår (Lei & Edmondson, 2014, ss. 24-25). Senere er det forskeren Amy Edmondson som har tillagt fenomenet signifikant vekt (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Resultatet fra en av Edmondson (1999) sine studier avdekket at de teamene med flest rapporterte feil, likevel var de mest effektive. Forklaringen på resultatet var at teamene hadde høy grad av det Edmondson (1999) gjenkjente som psykologisk trygghet.

Videre vektlegger Edmondson (2003) tre aspekter for hvordan lederen skal kunne utvikle et miljø med høy grad av psykologisk trygghet. Det første aspektet omhandler hvordan lederen er tilgjengelig og imøtekommende. Dersom medarbeidere opplever lederen som veiledende, inkluderende, støttende og tillitsskapende, vil dette i henhold til Edmondson (2012), kunne skape økt opplevelse av psykologisk trygghet. Det andre aspektet omhandler at lederen bør oppfordre og invitere til dialog. Edmondson (2003) peker på at ledere som oppfordrer sine ansatte til å komme med innspill, kan bidra til økt trygghet i teamet. Det siste aspektet omhandler at lederen er et forbilde for åpenhet og gir støtte til å gjøre feil. Ledere som trekker frem egne feil, begrensninger og demonstrerer at det er lov å være sårbar, vil i henhold til Edmondson (2012) kunne inspirere medarbeiderne til å håndtere situasjoner på en produktiv måte.

Edmondson (1999, s. 354) definerer psykologisk trygghet som “a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking”. Begrepet omhandler hvordan teammedlemmer kjenner seg trygge til å være uenige, luften ideer og ta risikoen til å uttrykke seg, uten fare for at det senere vil bli brukt mot dem. Videre pekes det på at psykologisk trygghet vil kunne skape åpenhet for idemyldring, samt rask og effektiv koordinering av arbeidsoppgaver. I tillegg

viser Edmondson (2018) til at miljø med høy grad av psykologisk trygghet vil kunne skape medarbeidere som føler trygghet rundt å dele nye ideer, sensitiv informasjon og informere om utfordringer han/hun opplever, knyttet til sitt arbeid. Nembhard og Edmondson (2011, ss. 9-10) viser til at høy grad av psykologisk trygghet er med på å minimere risikoen rundt det å si ifra. Utfordringer rundt til det å si ifra i arbeidssammenheng knyttes til mellommenneskelig risiko, som vi vil gå nærmere inn på i neste delkapittel.

2.2.1 Mellommenneskelig risiko

I følge Nembhard og Edmondson (2011, s. 8) er det fire mellommenneskelige risikoer individer opplever når de skal vurdere hvorvidt det er klokt å si ifra i en arbeidssituasjon. De fire risikoene omhandler å bli sett på som uvitende, inkompetent, negativ eller forstyrrende. Nembhard og Edmondson (2011, s. 9) forklarer at mange av de individene som er bekymret for å si ifra, er redde for å virke uvitende. Det å oppleves uvitende handler om at individer er bekymret for å virke kunnskapsløse. I enkelte tilfeller overtenker vedkommende at andre ansatte forventer de skal vite svaret eller forstå situasjonen korrekt (Nembhard & Edmondson, 2011). I henhold til Nembhard og Edmondson (2011, s. 8) frykter individer som velger å spørre om hjelp, å bli tolket inkompetent. Det å bli sett på som inkompetent er oppfatningen av at en ikke har de «riktige» forslagene (Nembhard & Edmondson, 2011, s. 8).

Den tredje risikoen er det å bli sett på som negativ. Nembhard og Edmondson (2011) forklarer hvordan individer frykter det å skulle si ifra, da de er redde for å bli oppfattet negativ og lite samarbeidsvillig. Det å unngå å gi negative tilbakemeldinger stopper ofte individer fra å gi en kritisk evaluering, som igjen limiterer hvor grundig og korrekt evalueringen blir (Tucker & Edmondson, 2003). Den siste risikoen er å bli oppfattet forstyrrende. Det å bli oppfattet forstyrrende omhandler at personer ikke vil be om hjelp eller tilbakemeldinger, fordi en oppfatter at den andre parten ikke har tid. Individer stiller seg da passive til å be om hjelp fra andre under en arbeidsdag, da det er fullt av oppgaver som skal bli gjort. Resultatet av å spørre om hjelp frykter medarbeideren vil kunne være å bli oppfattet påtrengende eller masete, selv om hjelpen kan være av positiv betydning for deres egen del (Nembhard & Edmondson, 2011, s. 8).

Morrison (2014, s. 174) viser i tidligere forskning til at når mennesker velger å si ifra, kan det være fordi de ønsker å skape en endring eller ytre et behov. Detert og Edmondson (2011, s. 461) forklarer at dersom en virksomhet skal kunne være suksessfull, avhenger det av god

kommunikasjon mellom ansatte og personene høyere opp i hierarkiet. Ved å si ifra til personer som besitter en høyere stilling enn seg selv, kan det bidra til å demme opp mot ulovlig og umoralsk oppførsel. I tillegg er det mulig å adressere det å bli utnyttet eller urettferdig behandlet. Ved å si ifra til en overordnet setter ansatte problemer og muligheter som kan forbedres på agendaen, til personer med makt til å gjennomføre endringene. Det er derimot ikke alltid lett å skulle si ifra til en person over seg selv i jobb-hierarkiet. Detert og Edmondson (2011) argumenterer for at en av årsakene til hvorfor noen individer er stille og ikke velger å si ifra, er fordi de frykter et ødelagt omdømme.

2.3 Ledelse

Ledelse kan anses som en av de mest avgjørende faktorene for hvordan en virksomhet skal kunne lykkes (Martinsen, 2009) Samtidig er ledelse et av verdens eldste yrker, og er forsket på og skrevet om i en årrekke (Martinsen, 2009). Stogdill (1974) trekker frem at det finnes svært mange ulike definisjoner på ledelse. I henhold til Stogdill (1974) er det omtrent like mange definisjoner på begrepet, som personer som har forsøkt å definere det. Yukl (2006) har definert ledelse slik: «prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan en gjør det, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå delte mål» (Yukl, 2006, s. 8). Videre forteller Strand (2007, s. 61) at ledelsesforskning sett under ett, viser til at det ikke finnes en konkret ledelsesstil eller form for atferd som anses å være gunstig i alle situasjoner. Ledere har ifølge Strand (2007) nødt til å være tilpasningsdyktig, da vi lever i et samfunn i konstant endring. Strand (2007) hevder at en leders viktigste oppgave er å evne å skape autonome, fleksible og tilpasningsdyktige ansatte og virksomheter.

Tidligere forskning utført av Bru (2013) beskriver hvordan støttende atferd kan ha betydning for ansattes trivsel og motivasjon. Videre vises det til at den norske modellen for ledelse kjennetegnes av lederstil ved liten bruk av autoritær makt, men heller fokuserer på dialog mellom leder og ansatte (Bru, 2013). En slik form for ledelse refereres ofte til som *støttende lederstil*. Forskning utført av STAMI (2016) indikerer at støttende ledelse kan være avgjørende for god helse blant medarbeidere. STAMI (2016) presenterer informasjon som viser til at ansatte som opplever lite støttede lederskap har 60% større risiko for sykefravær.

2.3.1 Mestringsorientert ledelse

Linda Lai kritiserer støttende ledelse og dens effekt. Lai (2013, s. 174) hevder at en form for støttende ledelse som fokuserer på omsorg og følelser ikke er den mest effektive for å øke motivasjon og ytelse blant medarbeidere. Lai (2013, s. 175) trekker derimot frem at ledelse som fokuserer på utvikling av de ansattes kompetanse vil kunne bidra til medarbeidere med økt indre motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene, og virksomheten som helhet. Denne formen for ledelse omtaler Lai (2013, s. 175) som *mestringsorientert ledelse*. Kjentegn på en mestringsorientert leder er at h*n legger til rette for individuelle personligheter. I henhold til Lai (2013) er en mestringsorientert leder god på å gi sine ansatte individuell oppmerksomhet, samt kommunisere virksomhetens mål og hvordan jobbe for å oppnå disse.

Videre vektlegger mestringsorienterte ledere heller støtte til mestring og utvikling, fremfor kontroll (Lai, 2016, ss. 28-31). Lai (2013, ss. 174-177) trekker frem at mestringsorienterte ledere bygger tillit til medarbeiderne og fokuserer på relasjoner, som igjen bidrar til økt motivasjon og ytelse blant de ansatte. Det hevdes at ved å fokusere på støtte for mestring og utvikling vil det kunne skape økt mestringstro og kompetansemobilisering blant de ansatte. Opplevelse av mestring og kompetanse vil igjen kunne skape økt opplevelse av tilhørighet og lojalitet til virksomheten blant medarbeiderne, som igjen kan skape reduksjon av sykefravær (Lai, 2013, ss. 174-177) (Hetland & Hetland, 2021, s. 97).

2.3.2 10-FAKTOR-undersøkelsen

KS¹ har i samarbeid med Lai (2020) lansert en medarbeiderundersøkelse som bygger på deler av teorien rundt mestringsorientert ledelse. 10-FAKTOR-undersøkelsen er utviklet for å måle medarbeideres opplevelse og holdninger av ulike viktige faktorer på arbeidsplassen. De ulike faktorene i 10-FAKTOR kan potensielt sett ha stor betydning på det å kunne oppnå gode resultater, ved å satse på sine ansatte. Faktorene som måles i en 10-FAKTOR-undersøkelse er medarbeideres oppfatning av: graden av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, rolleklarhet, autonomi, muligheter til relevant kompetanseutvikling og muligheter til å bruke egen kompetanse. I tillegg måles medarbeidernes holdninger til indre motivasjon, prososial motivasjon, mestringstro og fleksibilitetsvilje. Undersøkelsen måles ved at de ansatte krysser av for en score mellom én til seks, fra lav til høy grad (Lai, 2020).

¹ KS er kommunesektorens interesseorganisasjon. KS er Norges største arbeidsgiverorganisasjon, hvor samtlige kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. Organisasjonen arbeider for en selvstendig og effektiv kommunesektor, som hensyntar innbyggernes behov (KS, u.å.).

Vi har i vår studie valgt å avgrense undersøkelsen til å se på faktorene som omhandler indre motivasjon, autonomi, relevant kompetanseutvikling og mestringsorientert ledelse.

2.4 Oppsummering av tidligere forskning

Utfordringer rundt sykefravær kan ikke nødvendigvis alltid settes øverst på prioriteringslista i virksomheter i alle sektorer. Likevel viser en studie utført av Værnor, Lone & Staalesen (2008) at det er høy bevissthet rundt sykefraværet og det er godt forankret på virksomhetsnivå i barnehagesektoren. I studiet av Værnor et al (2008) legges det frem at 94% av respondentene (avdelingsledere) svarer at sykefraværsarbeidet i stor eller i ganske stor grad er forankret hos virksomhetsleder. Når det gjelder *hvordan* forankring hos virksomhetsleder kommer til uttrykk, er den vanligste måten at virksomhetsleder «setter sykefravær på dagsorden i ledermøter», som oppgis av 76% av avdelingsledere. Videre svarer 56% at virksomhetsleder «etterspør resultater knyttet til sykefraværsarbeid». 47% oppgir at virksomhetsleder er «opptatt av sykefraværsarbeid i sin samhandling med tillitsvalgte». Om lag 40% oppgir at virksomhetsleder har systematisk oppfølging av avdelinger med utfordringer i knyttet til sykefravær.

Til tross for at studien til Værnor et al (2008) viser at barnehageledere er bevisste på å sette sykefravær på dagsorden, er det fortsatt et høyt sykefravær i barnehagesektoren (Handal, 2021). En leder er ofte den mest fremtredende personen i en avdeling eller virksomhet og kan ha sterk innflytelse på de ansatte (Day, Fleenor, Atwater, Saturni, & McKee, 2013). Selv om en leder fokuserer på sykefravær og setter det på agendaen er det fortsatt faktorer som kan forhindre reduksjon av sykefraværet. Ser vi på IA-avtalen² som ble underskrevet i 2018 var målet å redusere sykefraværet med 10%. Det faktum at sykefraværet i barnehagesektoren ikke synker, selv ved konkrete tiltak i IA-avtalen, kan gi en indikasjon på at barnehagelederne ikke har handlingsrom til å arbeide med sykefraværet (Handal, 2021). For å besvare studiens problemsstilling ved hjelp av forskningsspørsmål nummer 2 og 3, anser vi det som hensiktsmessig å kartlegge dagens sykefraværssituasjon i barnehagene, samt hvorvidt barnehagelederne har tid og ressurser til å arbeide med sykefraværet. Vi har dermed utledet første forskningsspørsmål slik:

² IA-avtalen står for «Inkluderende arbeidsliv» og omfatter hele det norske arbeidslivet. IA-samarbeids overordnede mål går ut på å tilrettelegge for at flest mulig skal kunne jobbe så lenge som mulig (Regjeringen, 2019).

1) I hvilken grad har barnehageledere handlingsrom til å kunne arbeide med å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet?

Det er forsket mye på indre motivasjon og dens innflytelse på arbeidslivet. Ulike studier viser til sammenheng mellom autonom arbeidsatferd og positiv arbeidsatferd, eksempelvis i form av økt arbeidsinnsats (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, 2013). Videre foreligger det studier som hevder at det er sammenheng mellom autonom motivasjon (indre motivasjon) og gode jobbprestasjoner, samt økt jobbtilfredshet (Tréopancier, Forest, Fernet, & Austin, 2015) (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002). Selvbestemmelsesteorien hevder at autonom motivasjon avhenger av de tre basale behovene (Deci & Ryan, 2015). Videre hevdes det at autonom motivasjon (indre motivasjon) kan skape god arbeidshelse, som igjen kan redusere sykefravær (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017). Med bakgrunn i kunnskap om dette har vi utledet følgende forskningsspørsmål:

2) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å ivareta de tre basale behovene blant sine medarbeidere?

I teori-delkapittelet om psykologisk trygghet har vi pekt på viktigheten av individer skal føle seg trygge ved arbeidsplassen. En konsekvens av manglende trygghet hos et individ vil kunne være utbrenthet (Vevoda, et al., 2016). Vevoda et al (2016) avdekket i sin studie at individer som opplevde utbrenthet hadde lavere grad av psykologisk trygghet. Videre viser Graven (2008) til en doktorgradsavhandling av Ellen Melbye Langballe (2008) som sier at utbrenthet kan skape økt risiko for sykefravær. Den tidligere forskningen underbygger viktigheten av at medarbeidere opplever høy grad av psykologisk trygghet. En av faktorene som kan utfordre individers opplevelse av trygghet er usikkerhet knyttet til det å skulle si ifra.

Det å si ifra kan anses viktig fordi det er avgjørende for å skape bevissthet rundt problemer og/eller muligheter til forbedringer (Nembhard & Edmondson, 2011, s. 5). Edmondson (1999) forklarer hvordan et miljø med høy grad av psykologisk trygghet vil kunne medføre at medarbeidere føler trygghet i å dele nye ideer, sensitiv informasjon, samt informere om utfordringer han/hun opplever, knyttet til sitt arbeid. Forskning utført av Nembhard og Edmondson (2011, ss. 8-9) indikerer at det for medarbeidere kan oppleves utfordrende å si ifra, med bakgrunn i de fire mellommenneskelige risikoene. Nembhard og Edmondson (2011, ss. 8-9) trekker imidlertid frem at ledere kan redusere de fire mellommenneskelige risikoene

ved å skape høy grad av psykologisk trygghet i virksomheten. Med bakgrunn i denne kunnskapen har vi utledet følgende forskningsspørsmål:

3) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å minske mellommenneskelig risiko ved arbeidsplassen?

Tidligere forskning viser til at sykmeldte ansatte setter pris på ledere som tar seg av oppfølging med lege underveis i sykmeldingsperioden (Shaw, Robertson, Pransky, & McLellan, 2003). Annen forskning trekker også frem hvordan ledere som evner å ta kontakt, være empatiske, forståelsesfulle og anerkjennende kan ha positiv påvirkning på medarbeidernes tilbakeføring til arbeid (Aas, Ellingsen, Lindøe, & Möller, 2008). Fra ledelsesperspektiv vises det til faktorer som er særlig avgjørende for å kunne lykkes med oppfølging av sykefravær. God dialog preget av åpenhet og tillit er avgjørende, samt å tilrettelegge for den sykmeldte på arbeidsplassen (Lau, Dye, & Aarseth, 2018). Tilstrekkelig informasjon om den sykmeldtes behov og begrensning anses også essensielt for å kunne lykkes med å tilpasse for den sykmeldte medarbeideren (Lau, Dye, & Aarseth, 2018).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil det gjøres rede for hvilke valg som er tatt fra oppstart av studien.

Innledningsvis i del 3.1 vil det redegjøres for studiens forskningsdesign. I del 3.2 tar vi for oss vår forforståelse. Videre presenteres studiens utvalg i del 3.3, før det i del 3.4 redegjøres for rekrutteringen av informantene. Deretter vil vi ta for oss studiens datainnsamling i del 3.5. Del 3.6 vises til transkribering av datamateriale, før det i 3.7 trekkes frem hvordan analyse av datamaterialet er blitt gjennomført. I del 3.8 beskrives de tre kvalitetskriteriene: pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Avslutningsvis, i del 3.9 vil det redegjøres for forskningsetikk.

3.1 Forskningsdesign

Denne masteroppgaven er skrevet og utarbeidet av to masterstudenter ved offentlig administrasjon og ledelse ved OsloMet, med veileder fra Politihøgskolen, i samarbeid med Friskgården. Friskgården er et kompetansesenter lokalisert i Trøndelag, som leverer tjenester med fokus på helsefremmende arbeidsmiljø, nærvær og arbeidsinkludering (Friskgården, u.å). Bedriften har siden oppstarten i 1994 vokst seg stor og består i dag et større nettverk av mobile fagteam. Friskgården samarbeider tett med NAV, kommuner, forsknings- og

utdanningsinstitusjoner. Det overordnede målet til Friskgården er å «friskmelde» Norge, ved å forsøke å holde flest mulig, lengst mulig i arbeid (Friskgården, u.å).

I 2022 arrangerer Friskgården et ledeleseutviklingsprogram for barnehageledere. Formålet med programmet er å gi lederne kunnskap og ferdigheter til å kunne jobbe for å forebygge og redusere sykefraværet i deres egne virksomheter. Deltakerne i programmet kommer fra ulike kommunale barnehager i en kommune i Norge. Barnehagelederne er blitt forespurt deltakelse i denne studien, hvor fem av dem utgjør studiens informanter. Vi studentene har fått godkjenning av NSD til å behandle informantenes personopplysninger (se vedlegg 6). Godkjenningen fra NSD innebærer at vi pliktes til å behandle personopplysningene i tråd med gjeldende krav rundt sikkerhet og personvern.

Denne studien skal undersøke barnehagelederens erfaringer, meninger og holdninger. I den forbindelse vil det kunne anses hensiktsmessig å benytte dybdeintervju. I henhold til boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» av Tjora (2018, s. 113) er dybdeintervju er den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning. «Målet med dybdeintervju er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd» (Tjora, 2018, s. 113). Videre viser Thagaard (2018, s. 14) til at kvalitative undersøkelser har mål om å forstå sosiale fenomener, ved å forsøke og forstå situasjonen ut fra informantenes beskrivelser og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20)

Ved undersøkelse av fenomener gjør fenomenologi seg gjeldende. Fenomenologi står sentralt innen kvalitativ forskningstradisjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44). Det fenomenologiske perspektivet omhandler å forstå verden ut fra informantenes perspektiv, og videre beskrive deres oppfatning av situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45) (Tjora, 2018, s. 114). Fenomenologien gir følgelig mulighet til å innhente ulike perspektiv og synspunkter som ville kunne bidra til å skape et helhetlig bilde av fenomenet som undersøkes (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 173).

I rekrutteringsprosessen til studien ble syv barnehageledere og en administrativ leder forespurt deltakelse. Tre av barnehagelederne takket nei til å delta. Studiens datainnsamling består følgelig av intervju av fire barnehageledere og en administrativ leder. De fem

intervjuene hadde en gjennomsnittlig intervjuetid på omtrent 40 minutter. Under intervjuene var det kun barnehageleder/ administrativ leder til stede, sammen med oss studentene. Vi anså det som hensiktsmessig å gjøre intervjuene en-til-en, for å skape en trygg ramme for informantene.

3.2 Forforståelse

God bakgrunnskunnskap i forkant av utførelse av en studie kan anses å være essensielt for å lykkes med studien (Levitt, et al., 2018, s. 30). For at intervjueren skal kunne evne å utforme og stille de gode spørsmålene under intervju, avhenger det av forforståelse og kunnskap (Levitt, et al., 2018, s. 30) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 84). Thagaard (2018, s. 88) trekker frem viktigheten av at intervjueren har kunnskap om sosiale relasjoner, samt evner å håndtere ulike menneskelige situasjoner. Videre viser Thagaard (2018, s. 94) til viktigheten ved å øve på intervjuene i forkant, før den faktiske intervjusituasjonen skal finne sted. Kvale og Brinkmann (2015, ss. 195-197) hevder at god bakgrunnskunnskap hos intervjuer og erfaring med menneskelig interaksjon, ved å kunne evne å håndtere ulike menneskelige situasjoner er kritiske suksessfaktorer.

Dersom bakgrunnskunnskap og erfaring med menneskelige situasjoner er til stede hos intervjuer ligger mye til rette for at intervjuene kan bli vellykkede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 197). Kvale og Brinkmann (2015, s. 197) viser til at intervju som produserer nyttig kunnskap, samt har ivarettatt etiske aspekt og skapt en positiv situasjon for informanten kan anses som et vellykket intervju.

Vi studentene har noe begrenset personlig bakgrunnskunnskap om sykefravær, da vi er relativt nye i arbeidslivet. Vi har imidlertid vært bevisste på dette under arbeidet med studien og har ved å lese litteratur og utarbeide intervjuguide tilegnet oss nyttig kunnskap på feltet. På grunn av vår noe begrensede erfaring med sykefravær i arbeidslivet har vi ansett det som desto viktigere å ha en åpen holdning under intervjuene, i tillegg til å stille åpne og oppfølgende spørsmål underveis, for å kunne tilegne oss mest mulig kunnskap rundt emnet. I tillegg valgte vi å gjennomføre et «pilot»-intervju på forhånd, slik at vi fikk testet ut intervjuguiden og selve intervjusituasjonen.

3.3 Utvalg

Kvalitative studier kjennetegnes ofte ved et utvalg bestående av et fåtall personer, gjerne referert til som *enheter* eller *informanter* (Thagaard, 2018). I denne studien har vi valgt å referere til deltakerne i intervjuene som informanter. Tjora (2018, s. 130) viser til at utvalget i intervjustudier bør velges på grunnlag av at de kan uttale seg reflektert om det aktuelle temaet. Studien har til hensikt å undersøke hvordan en barnehageleder kan arbeide for å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet. Følgelig er det ifølge Tjora (2018, s. 41) naturlig å benytte kriterieutvalg. Kriterieutvalg benyttes dersom en skal studere noe direkte knyttet til deltakerne, dette være seg erfaringer, opplevelser eller problemer. Thagaard (2018, ss. 54-55) viser til at strategisk utvalg baserer seg på en systematisk utvelgelse av personer som har egenskaper og/eller kvalifikasjoner som anses nødvendige for å kunne løfte frem studiens problemstilling.

Studien har til hensikt å undersøke hvordan barnehageledere kan jobbe mot å forebygge og redusere sykefraværet i sin virksomhet. Problemstillingen spesifiserer at studien omhandler *barnehageledere*. Følgelig er et sentralt utvalgs-kriterium at informantene er leder i barnehage. Videre har vi satt et kriterium om at lederne har vært ledere i minimum to år, under koronapandemien. Dette kriteriet har vi satt for å forsikre oss om at barnehagelederne har erfaring over tid og har besatt stillingen lenge nok til å danne seg et bilde av virksomhetens utfordringer rundt sykefravær. Utvalget i studien består av fem informanter, hvor fire av dem er ledere i ulike kommunale barnehager, i tillegg til en administrativ leder i kommunen.

3.4 Rekruttering av utvalg

I henhold til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 114) kan det være vanskelig å avgjøre hvor mange informanter en bør rekruttere til en kvalitativ studie. Det trekkes imidlertid frem ved Kruzel (1999), referert i Johannessen et al (2016, s. 114), at utvalget bør være stort nok til å kunne besvare studiens problemstilling. I henhold til Tjora (2018, s. 132) kan rekruttering av utvalg vise seg å være utfordrende. Denne studien har til hensikt å undersøke en relativt liten gruppe med tilgjengelige informanter. Følgelig er vi avhengige av at omtrent halvparten av deltakerne i lederutviklingsprogrammet er villige til å delta i studien. Deltakerne i lederutviklingsprogrammet har på forhånd av deltakelse i programmet sagt seg villige til å bli forespurt å delta i forskningsprosjekter. Det at barnehagelederne er blitt spurt om deltakelse i forskning kan ha bidratt til å gjøre rekrutteringen i vår studie enklere. Tre av

barnehagelederne ønsket imidlertid ikke å delta i studien. I samarbeid med Friskgården fikk vi likevel innhentet nok informanter til å danne et solid datagrunnlag for å kunne evne å besvare studiens problemstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 114).

3.5 Datainnsamling

For studiens datainnsamling ble semi-strukturerte intervjuer benyttet. Det ble på forhånd utarbeidet to ulike intervjuguider, en for barnehagelederne og en for den kommunale administrative lederen. Intervjuguidene inneholder en del like spørsmål, for å sørge for en rød tråd i datamaterialet som samles inn. Før oppstart av intervjuene gjennomførte vi som nevnt «pilot-intervju». Årsaken til dette var for å få tilbakemeldinger på intervjuguidens innhold, samt sørge for sammenheng mellom intervjuguidene. I tillegg kan det anses fordelaktig å ha testet intervjuguidene på forhånd, slik at intervjuerne blir tryggere på blant annet å stille oppfølgingsspørsmål.

Vi har valgt å gjennomføre intervjuene via Teams, da den aktuelle kommunen ligger langt unna vårt bosted. I samtykkeerklæringen har deltakerne samtykket til å delta i videointervju hvor lydopptak benyttes (se vedlegg 2). En av fordelene ved å benytte videointervju vil kunne være at det kan anses tidsbesparende, fremfor å reise til den aktuelle kommunen for å gjennomføre intervjuene fysisk. Selve gjennomføringen av videointervjuene gikk fint, da det knapt oppsto noen problemer. Små oppstartsproblemer som tilkobling av lyd eller video kunne forekomme, men løste seg raskt og skapte ingen videre problemer for utførelsen av intervjuene.

Ved oppstart av intervjuene var vi opptatt av å forsøke å skape en avslappet stemning, og småpratet derfor litt med informantene før vi satte i gang med spørsmålene. Før vi gikk i gang med selve intervjuguiden gikk vi igjennom informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet i fellesskap, slik at informanten fikk mulighet til å stille eventuelle spørsmål. Videre ble informantene informert om at de hadde mulighet til å avbryte intervjuet til enhver tid. De fikk også beskjed om muligheten til å unngå å svare på spørsmål, dersom det var noe de ikke ønsket å svare på. Deretter ble informantene informert om når lydopptaket ble satt i gang. Informantene fikk også informasjon om muligheten til å lese over de transkriberte intervjuene, samt ble oppfordret til å ta kontakt med en av studentene dersom det dukket opp spørsmål i ettertid.

For å sikre at vi har tilegnet oss riktig informasjon fra informantene var vi bevisste på å stille oppfølgingsspørsmål, og gi dem mulighet til å utdype. Eksempel på slike oppfølgingsspørsmål kunne være «kan du utdype dette» eller «kan du fortelle om en hendelse der ...». Dersom det oppsto situasjoner underveis hvor intervjuerne ble usikre på hva informanten mente ble det avklart ved å stille spørsmål som «har jeg forstått deg riktig når ...» og «kan du forklare dette en gang til?». Avslutningsvis i intervjuene ble informantene spurt om hvordan de hadde opplevd å ta del i intervjuet. Ved å stille slike spørsmål vil vi kunne få tilbakemeldinger på om informanten hadde opplevd noen av spørsmålene/situasjonen som ubehagelig og følgelig få mulighet til å gjøre endringer ved dette til neste intervju. Det fremkom imidlertid ingen informasjon om at noen av informantene hadde opplevd verken spørsmål eller situasjonen ubehagelig.

3.6 Transkribering

Tjora (2018, s. 173) viser til anbefaling om å benytte lydopptak i intervjusituasjoner for så å gjøre en fullstendig transkribering i ettertid. Etter endt intervju ble lydopptak benyttet til transkribering. Samtlige av intervjuobjektene snakker dialekt. Tjora (2018, s. 174) forklarer at en ofte må vurdere om det er aktuelt å bruke dialekt under transkribering, eller *normalisere* transkripsjoner ved å skrive på bokmål eller nynorsk. I denne studien valgte vi å transkribere alle intervjuene på bokmål. Samtlige intervju er gjennomført og transkribert av oss studentene sammen i ettertid av intervjuene. Dette kan anses fordelaktig for å unngå tap av *visuelle ledetråder* underveis i intervjuet, eksempelvis intervjusettingens stemning, som kan ha betydning for studiens analyse (Tjora, 2018, s. 175).

3.7 Analyse

Etter endt transkribering startet prosessen med å analysere datamaterialet fra intervjuene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Johannessen et al (2016, s. 162) viser til at det å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. Målet ved å gjennomføre analyse er å avdekke budskap eller mening og finne mønster i datamaterialet. Etter endt analyse kan forskeren trekke en konklusjon som besvarer studiens problemstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 162).

Underveis i transkriberingsprosessen og videre i analysearbeidet kategoriserte vi datamaterialet inn i tema. Kategorisering fungerer slik som overskrifter i en bok, hvor tanken

er å enklere styre leseren gjennom teksten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 165). I denne studien har vi valgt å kategorisere dataene ut fra intervjuguidene som er benyttet i datainnsamlingen. Det pekes imidlertid på at ved å benytte en slik kategorisering kan forskeren ende opp med brede kategorier, som ikke bidrar til ny kunnskap (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 165). Vi har dermed valgt å benytte underkategorier i tillegg, ofte referert til som *koding*. Ved å kategorisere og videre redusere mengden data, ved å kun trekke ut relevant informasjon opp mot problemstilling, kan informasjonen bli enklere å håndtere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Underveis i arbeidet med å analysere datamaterialet har vi benyttet tolkende lesning, for å forsøke å tolke informantenes meninger og forståelse. Her kan en trekke linjer til fenomenologisk tilnærming, som omhandler å forstå den dypere meningen i personers erfaringer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 171). Vi har følgelig ikke vært opptatt av å lese teksten ordrett, men forsøke å forstå den dypere meningen bak informasjonen informantene deler med oss.

3.8 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

For å vurdere forskningens kvalitet benyttes ofte begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet innen kvalitativ forskning (Tjora, 2018, s. 231). I dette delkapittelet vil vi se nærmere på hvert av de tre begrepene.

Pålitelighet

Tjora (2018, s. 231) forklarer at pålitelighet omhandler hvorvidt hele forskningsprosjektet har sammenheng. Videre trekker Tjora (2018, s. 235) frem viktigheten av at forskeren har et engasjement og kunnskap om området det forskes på. Forskeren bør redegjøre for egen posisjon og engasjement, og hvordan dette eventuelt kan komme til å påvirke forskningsprosessen (Tjora, 2018, s. 235). Vi studentene står på springbrettet til å starte en yrkeskarriere og engasjerer oss i temaet rundt sykefravær. Vi har imidlertid, som nevnt begrenset med personlig erfaring på feltet. Følgelig har det vært viktig å ha et kritisk blikk på både teori og tidligere forskning. Under selve intervjusituasjonen er det å være bevisst på å forsøke å stille åpne og ikke ledende spørsmål. I tillegg har vi vektlagt å vise hensyn overfor informantene ved å unngå å stille spørsmål som kan skape ubehag hos informanten.

Gyldighet

I henhold til Tjora (2018, s. 231) handler gyldighet om hvorvidt det finnes en logisk sammenheng mellom studiens utforming, funn og de spørsmålene studien tar til sikte å finne svar på. Gyldighet kan dermed sies å omhandle hvorvidt de svarene som foreligger fra forskningen svarer på de spørsmålene studien har til formål å stille (Tjora, 2018, s. 232) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). I arbeidet med å utføre denne studien har vi vært bevisste på å ivareta gyldigheten av studien ved å gå grundig igjennom studiens teori, samt legge ned et omfattende arbeid i analyseprosessen. Ved å tolke teori og analysere datamaterialet fra intervjuene har vi kommet frem til studiens resultater.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet knyttes til forskningens relevans utover det som faktisk er forsket på (Tjora, 2018, s. 231). Tjora (2018, s. 238) viser til at det lenge er blitt diskutert hvorvidt dette begrepet gjør seg gjeldende innen kvalitativ forskning. Enkelte forfattere og forskere velger å benytte begrepet overførbarhet fremfor generaliserbarhet (Thagaard, 2018, s. 19). Tjora (2018, s. 238) hevder på sin side at bruken av begrepet er uheldig, da overførbarhet har en snevrere betydning for hvilken generalisering en kan tenke seg innen kvalitative studier.

Videre deler Tjora (2018, s. 239) inn begrepet i tre ulike former: naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering. Naturalistisk generalisering omhandler at en i rapporteringen av forskningen redegjør så godt for detaljene i studien at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene kan ha gyldighet for eksempelvis leserens egen forskning (Tjora, 2018, s. 239). Innen moderat generalisering vil det være i større grad opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner forskningen vil kunne gjøre seg gyldig. Ved konseptuell generalisering utvikles konsepter, typologier eller teorier som vil kunne ha relevans for andre situasjoner/tilfeller enn det som undersøkes i den aktuelle studien (Tjora, 2018, s. 239). I denne studien har vi studentene vært bevisste på å redegjøre for i hvilke situasjoner funnene i studien vil kunne gjøre seg gjeldende. Generaliseringen i studien vil dermed kunne anses å være moderat generalisering.

3.9 Forskningsetikk

Sentralt i forskningsetikken ved gjennomføringen av intervju står prinsippet om at informanten *ikke skal komme til skade* (Tjora, 2018, s. 175). I en intervjusituasjon benyttes

normalt sett ikke eksperimenter som kan skade informantene fysisk, men det bør imidlertid reflekteres rundt følsomme tema som kan skape mulig ubehag eller psykisk skade hos informanten (Tjora, 2018, s. 175). Forskning skal ikke gjennomføres uten samtykke fra informant (Tjora, 2018, s. 47). Tjora (2018, s. 175) viser til at det er viktig å informere informantene om muligheten til å avbryte intervjuet underveis. I denne studien ble samtykke innhentet i forkant av intervjuene. Videre ble informantene informert om muligheten til å avslutte intervjuet underveis, i forkant av oppstart.

Kvale og Brinkmann (2015, s. 96) trekker frem viktigheten av å være bevisst på balansegangen mellom å kunne få et dypt og inngående intervju, samtidig som forskeren viser respekt for informanten og unngår krenkelse. Ved å gjennomføre digitale intervju kan det være utfordrende å fange opp hvorvidt informantene opplever situasjonen ubehagelig, da kroppsspråk og stemning kan være vanskeligere å analysere over video. Her vil det kunne anses som en fordel å være to intervjuere, slik vi har vært under alle intervjuene. Ved at den ene tar ansvar for å stille spørsmål vil den andre kunne fokusere på å lese signaler og forsøke å sørge for at informanten er komfortabel med situasjonen.

Det faktum at intervjueren kan ha andre perspektiver enn informantenes forståelse av situasjonen kan reise etisk problemstilling. Thagaard (2018, ss. 196-197) viser til at forskeren har et etisk ansvar for å skille mellom sitt eget og informantens perspektiv. Under en intervjusituasjon er det viktig at forsker evner å skille egen tolkning fra informantenes egne meninger (Thagaard, 2018, s. 197). I tillegg stilles det strenge krav til ivaretagelse av informantenes personvern. Ved å benytte databehandleravtale (NSD), i tillegg til OsloMets egne rutiner for behandling for lydopptak og videointervju, samt anonymisering under transkribering ble informantenes personvern ivaretatt (OsloMet, 2022a) (OsloMet, 2022b).

4.0 Funn og analyse

I dette kapitlet redegjøres det for studiens funn og analyse. Vi vil i del 4.1 presentere funn om sykefraværssituasjonen og handlingsrom i barnehagesektoren i den aktuelle kommunen. Deretter redegjøres det i del 4.2 for funn rundt motivasjon, autonom motivasjon og videre de tre behovene i del 4.2.1-4.2.4. Innsamlet data rundt psykologisk trygghet presenteres i del 4.3 og mellommenneskelig risiko i del 4.3.1. I del 4.4 trekker vi frem funn rundt mestringsorientert ledelse. De fem intervjuene av barnehageledere og administrativ leder vil

analyseres og refereres til samlet. Dette for å kunne presentere helheten av det innsamlede datamaterialet og kunne fremme ulike synspunkt under de ulike temaene.

4.1 Sykefraværssituasjonen og handlingsrom

Alle informantene sier de har opplevd sykefravær i sin barnehage i løpet av de siste årene. Informant D forteller at sykefraværet i de kommunale barnehagene har vært på 14,6% i 2021. Ser vi på funnene fra dybdeintervjuene, varierer det hvor mye sykefravær de ulike barnehagene har hatt i løpet av 2021. Informant D forklarer at sykefraværet i barnehagesektoren i den aktuelle kommunen har holdt seg stabilt, med liten nedgang. Sammenligner vi det opp imot de øvrige informantene, har noen av barnehagene hatt sykefravær langt under og andre langt over gjennomsnittet i kommunen. I Informant A sin virksomhet var sykefraværet på 4,7% i 2021. Videre forteller informant C at h*n har opplevd sykefravær på over 20% i 2021. Informant D forklarer det er utfordringer knyttet til sykefraværet i kommunen. Informanten trekker frem resultater fra en kartlegging av sykefraværet i perioden 2016-2019, som viser at 25% av arbeidsstokken i barnehagene står for cirka 85% av det totale fraværet. Informant D beskriver utfordringen:

«Det vi etter mitt syn ikke har lykkes godt nok med og som vi har hatt fokus på – vi sjekket sykefraværet de siste fire årene (2016-2020), hvor vi så på både yrkesgruppe og individnivå – hver enkelt arbeidstakers sykehistorikk. Det vi fant ut da var at det er en liten andel av arbeidsstokken som står for nesten alt fraværet. Det betyr at vi ikke har fått avklaring av disse ansatte og det er ikke bra for noen å gå inn og ut av arbeidslivet på den måten – arbeide i noen måneder og være syk i noen måneder. År ut og år inn, det sliter deg ut».

To av informantene forteller de har medarbeidere som er sykemeldte av psykiske årsaker. Informant B forklarer det skyldes utbrenthet:

«En person som har en liten stilling og ikke har vært her på lenge. Her kan jeg si at det handler om psykisk lidelse. Utbrenthet, i den retningen. Sykefraværet kom i forkant av korona, hadde ingenting med korona å gjøre».

Samtlige informanter nevner det har vært utfordrende å kunne følge opp de sykemeldte medarbeiderne de siste årene, på grunn av utfordringene pandemien har ført med seg. Det

pekes på mangel på tid og ressurser, som har medført manglende oppfølging av de sykmeldte. Økonomi trekkes også frem som en sentral faktor som minsker barnehageledernes handlingsrom. Informant E forklarer de knapt har økonomiske midler til å leie inn vikarer. Dette understrekes videre av informant D som spesifiserer hvorfor økonomi er essensielt:

«Økonomi til å erstatte viktig personell som har sykefravær, det hjelper på. Det er ikke en fullgod erstatning for den som er borte, men om vi hadde hatt mer bemanning i utgangspunktet så kunne dette vært med på å redusere belastningen på alle sammen, og jeg vet at mange er opptatt av dette»

Videre vises det også til at kravene økes, men bemanningen består. En av informantene påpeker at grunnbemanningen er for liten. I enkelte av intervjuene trekkes det også frem en slags «dominoeffekt» kan oppstå ved sykefravær i virksomheten. Det pekes på at belastningen for de som står igjen når noen medarbeidere blir borte, er stor. Informant B understreker ved å forklare at dersom noen medarbeidere er borte har det påvirkning på de andre ansatte. Informantene forklarer deretter problemer med å få tak i vikarer og hvordan bruken av vikarer kan påvirke tjenestekvaliteten. Informant C forteller at h*n opplever de ansatte (og lederen selv) arbeider best når de faste er på jobb.

Flere av informantene uttrykker også det er problematisk med alle kravene en barnehageleder stilles overfor. Informant E forteller det er et økende sprik mellom krav og forventninger. Informant D forklarer det er viktig å stå imot presset utenfra og at en ikke kan løse alle oppgaver samtidig, men må prioritere. H*n setter fokus på at en må jobbe mer for å skape et handlingsrom ved å si «nei». Videre uttrykker informanten at det er alarmerende med alle kravene som stilles, informant D sier:

«Kokt-frosk-historien gir et bilde på hvordan situasjonene har vært. Hvis du øker presset til en frosk, legger den i temperert vann som er komfortabelt for frosken og øker den med 0,2 grader eller noe sånt i minuttet, så vil ikke frosken merke det økende presset, økningen av temperatur, så den ble faktisk kokt levende. Jeg tror, og dette gjelder ikke bare sektor barnehage, og både offentlig og privat sektor – det har jeg ikke oversikt over, men det er stadig økende krav, både gjennom lov og forskrift, forventninger fra foreldre, det er statsforvalter, direktorat og nasjonal politikk. Det har gått gradvis, sektoren har måttet forholde seg til det, uten at ressursene har fulgt etter. Da kommer en i den situasjonen at det

blir en ubalanse mellom de krav og forventinger som stilles til sektoren og ledelse og hver enkelt ansatt. Når den ubalansen vedvarer over tid, så gjør det noe med oss mennesker. Dette kan gi seg utslag i fysiske eller psykiske belastninger. Jeg vet bare at økende press på mennesker gjør noe med oss, dersom vi ikke håndterer det på en god måte».

4.2 Motivasjon

Innenfor SDT fokuserer studien på autonom motivasjon, som gjerne refereres til som indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000b, s. 70). SDT forklarer at autonom motivasjon omhandler menneskets motivasjon til å oppsøke utfordringer, tilegne seg evner, samt utforske og lære (Deci & Ryan, 2000b, s. 70). Alle informantene har inntrykk av at den indre motivasjonen er høy blant sine medarbeidere. En av informantene forteller også at de scorer høyt på 10-FAKTOR-undersøkelsen og opplever at motivasjonen i teamet generelt sett er høy. I undersøkelsen scorer barnehagesektoren i kommunen 4,4 på faktoren «indre motivasjon» (se vedlegg 5). Det faktum at motivasjonen er høy understrekes videre av informant B:

«(...) motivasjonen er veldig høy. De har driv, de tenker jobb når de er hjemme. Samme om de er ufaglærte, faglærte, så har de alltid en driv og kommer på ting de har lyst til å gjøre, så jeg opplever at motivasjonen er stor for selve jobben».

Funnene fra intervjuene viser at flere av de ansatte har jobbet sammen over mange år. Informant A og B understreker videre det kan være vanskelig å opprettholde en indre motivasjon når medarbeidere har jobbet sammen over lang tid. Informantene forklarer at det kan oppstå et «statisk» og «vandrende mønster». Den ene informanten trekker spesielt frem at det er viktig å forstå hva egen indre motivasjon er. Informanten forteller at motivasjon er en nøkkelfaktor for å kunne jobbe i barnehage.

Videre viser svarene at informant B er opptatt av at medarbeiderne ikke skulle jobbe i samme avdeling hele tiden. Dette for å skape variasjon i jobbhverdagen. Informanten forklarer at når de ansatte arbeider med personer de ikke jobber med ofte, skaper det en motivasjon til å prestere mer, fordi de ønsker å vise den beste siden av seg selv. Informant B forklarer:

«Vi har jobbet sammen i 15-20 år, det blir statisk, så det å rullere litt tror jeg er sunt. Det ligger en liten skjerpning i at når en begynner å jobbe med noen nye, så vil en vise den beste siden av seg selv. Jeg tror det ligger en motivasjon i dette».

4.2.1 Autonom motivasjon

4.2.2 Autonomi

Behovet for autonomi omhandler at vi trenger å oppleve at våre egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak våre handlinger og dermed styrer hvorvidt vi utfører en handling eller ikke (Hetland & Hetland, 2021, s. 94). Svarene fra dybdeintervjuene indikerer at lederne er opptatt av å fremme autonomi hos de ansatte. Samtlige informanter uttrykker de også har mulighet for å påvirke autonomien hos medarbeiderne. Tallene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen viser at barnehagesektoren i kommunen scorer 4,4 (se vedlegg 5) på begrepet autonomi. Informant C forteller at hans/hennes virksomhet scorer høyere enn gjennomsnittet i barnehagesektoren på begrepet, med en score på 4,6. En av informantene forklarer hvordan h*n i stor grad kan påvirke opplevelsen av autonomi, da det preger kulturen og jobbmotivasjonen blant medarbeiderne. Informant D forteller:

«Jeg mener at en leder kan påvirke dette i stor grad, både i positiv og negativ retning. Jeg har sett ledere som tenker ulikt om dette og jeg ser hva det gjør med en organisasjon. Dersom du skal ha fingrene dine borte i alt som leder, så preger dette hele kulturen og det kommer til å prege jobbmotivasjonen».

For å kunne påvirke autonomien hos de ansatte uttrykker alle informantene viktigheten av å kommunisere med dem. En av informantene trekker frem personalmøter som et tiltak. Informant A forklarer at de sammen på personalmøter har diskutert og kommet frem til en visjon hvor «alle ansatte var med å bestemme hvor vi skal, og hva er viktig for oss». Videre forteller informantene at medvirkning og medbestemmelse står sentralt. Informant B knytter autonomi opp mot medbestemmelse. H*n forklarer det handler om å la medarbeiderne medvirke på satsingsområder og gi dem fritt handlingsrom til hvordan de skal gjennomføre satsningen. Informanten ønsker at ansatte skal få muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag. Dette forsterkes av informant C som mener autonomi er en viktig faktor for arbeidshverdagen, fordi det påvirker hvordan medarbeideren former arbeidsdagen, og knytter det opp mot ansvarlighet:

«Det ligger jo en ansvarlighet i det, dette med å kunne påvirke egen hverdag. Når du kommer på jobb bør du ha noen tanker rundt hva du ønsker å fylle dagen med – både for deg selv og for barna».

To av informantene forbinder også autonomi med kompetanse, når de blir spurt om hvordan de kan påvirke autonomi hos sine ansatte. Det pekes på å gjøre dem selvstendige ved å bygge tillit gjennom å anerkjenne medarbeidernes kompetanse. Informant E forklarer at «Det må være ved å se dem, ta de på fersken i å gjøre det de er gode til. Jobbe med kompetansebygging». En av informantene understreker viktigheten av å signalisere at en har troen på den kompetansen medarbeideren har. Informant C illustrerer dette ved å si:

«Det å signalisere det at jeg har tro på kompetansen du har og valgene du gjør er til det beste for ungene, det tror jeg at jeg i alle fall har klart å formidle til de fleste».

4.2.3 Kompetanse

Deci og Ryan (1985) forklarer kompetansebehovet som behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og slik søke å mestre optimale utfordringer. Samtlige informanter var tydelige på at de forsøker å tilrettelegge for kompetanse hos sine ansatte. Vi tolker at informantene knytter kompetanse til det å utvikle sine kunnskaper og ferdigheter, da det refereres til «kompetanseheving» og «kompetansebygging». Informantene forklarer at de iverksetter ulike tiltak for å heve og tilrettelegge kompetanse hos sine ansatte. Noen av tiltakene som går igjen blant svarene er medarbeidersamtaler, kurs og prosjekter. Informant A uttrykker at de anvender medarbeidersamtaler aktivt:

«Gjennom medarbeidersamtaler går vi gjennom om de har noe spesifikk kompetanse de har lyst til å bruke i barnehagen og om det er noe kompetanse de har behov for. Det knytter jeg sammen med hvor de har lyst til å være (...) Kompetanseutvikling er viktig. Jeg har videreutdanning selv, og det ønsker jeg at mine ansatte skal ha også».

Det å få oppfylt kompetansebehovet innebærer en opplevelse av frihet til å håndtere utfordringer, til å lære, samt til å utvikle seg og til å mestre (Hetland & Hetland, 2021, s. 96). Informant A viser til at h*n tilrettelegger ved å forstå hva slags type kompetanse den ansatte

har og hvor den kan passe inn i barnehagen. Dette styrkes videre av informant C som er klar over at det er viktig for tjenestekvaliteten å forstå hvilken kompetanse medarbeiderne besitter. Informant C forklarer:

«En ting er den kompetansen hver enkelt sitter med, det med å se hver enkelt – alle har et behov for å bli sett og i forhold til den kompetansen de har og de valgene de gjør, i forhold til barna og valg av aktiviteter».

Hetland og Hetland (2021, s. 96) forklarer at kompetansebehovet kan dekkes når en utfører oppgaver en liker og som oppleves meningsfylte. De empiriske funnene i studien indikerer at barnehagelederne tilrettelegger for at den ansatte kan utføre oppgaver de trives med. Videre forklarer Hetland og Hetland (2021, s. 96) at det viktigste er at behovet for kompetanse får ta plass i arbeidssituasjonen, og at ledere og andre nøkkelpersoner forstår viktigheten av at medarbeiderne opplever mestring på jobb. I tillegg til medarbeidersamtaler, har informantene fokusert på kurs og det å være med på prosjekter for å utvikle kompetansen til de ansatte. Informant B viser til at deltakelse på kurs og prosjekter ikke har gitt like stort utslag som de hadde sett for seg, og beskriver det slik:

«Vi er med i et REKOM-prosjekt³, og om de opplever at de får et kompetanseløft gjennom det er jeg usikker på. Men hvis vi holder på med mer teoretiske retninger som de ikke nødvendigvis klarer med en gang å koble til praktiske jobben med barna, så ser jeg det at det ikke er sikkert at de tenker at de har økt kompetansen sin med det. Da må vi på et litt mer praktisk nivå. Formingskurs eller en dag ute med speidere for eksempel, da tror jeg at de ville følt at de hadde økt kompetansen sin, da de får anvendt den praktisk».

Informant B understreker usikkerheten rundt om medarbeiderne får koblet den teoretiske kompetansen de tilegner seg, opp mot det praktiske. Det samme gjelder også i informant C sin barnehage, hvor det har det vært satt fokus på kurs for å øke kompetansen blant de ansatte. Under personalmøter har de ansatte i barnehagen forklart de ønsker flere praktisk rettede kurs. Dette styrkes også av selve informanten, som er enig i at kompetanseheving bør fokuseres mer mot det praktiske. Informant C forklarer det slik:

³ REKOM står for «Regional ordning for kompetanseutvikling». Kommunene har gjennom REKOM ansvar for kompetanse- og kvalitetsutviklingen i barnehager, i samarbeide med universitets- og høyskolesektoren (Skriventeserret, u.å.)

«Jeg er enig i at medarbeiderne må ha praktisk rettede kurs for at de skal oppleve kompetanseheving, den støtter jeg veldig. Nå henviser jeg til medarbeiderundersøkelsen, hvor det var tilbakemeldinger på at de ønsker mer kompetanse enn det de faktisk fikk. Da ble ledergruppa og partsgruppa litt overrasket over at de ikke ser hvor mye kompetanseutvikling det ligger i det vi har holdt på med. Men det er nok det at det blir for rundt og for lite praktisk rettet».

Videre viser informant D til resultatet fra 10-FAKTOR-undersøkelsen, der medarbeiderne scorer 3,7 på relevant kompetanseutvikling (se vedlegg 5). Relevant kompetanseutvikling er den faktoren barnehagesektoren i kommunen scorer lavest på. Informanten tror scoren i undersøkelsen kunne vært betydelig høyere, dersom rammene for å bedrive kompetanseutvikling innen barnehagesektoren var bedre. Informant D forklarer:

«Ungene er der fra kl. 07-16 og ingen ansatte kan gå fra gruppa i noe stor grad for å jobbe med utvikling og kompetanse. Vi må være til stede hele tiden, til motsetning fra skole der barna er der i en gitt tid og lærerne har et fellesskap før og etter. Slik er det ikke i barnehage, en har 20 timer personalmøte og fem planleggingsdager. Det er alt for dårlige rammer».

4.2.4 Tilhørighet

Tilhørighet er et sentralt aspekt hos mennesker. Behovet for sosial tilknytning er utviklet gjennom evolusjonen. Mennesker er avhengig av andre mennesker for å kunne overleve og fungere (Hetland & Hetland, 2021, s. 96). Et menneske er ikke skapt for å være alene, og om ikke tilhørighetsbehovet blir dekket kan det få alvorlige konsekvenser for vår helse og velvære. Det trekkes videre frem at det er spesielt viktig i jobbsituasjoner, å ha et sosialt nettverk som støtter deg (Buunk & Ybema, 1997).

Alle informantene er tydelig på at tilhørighet er viktig for arbeidsplassen og trekker frem ulike måter de kan påvirke medarbeidernes tilhørighet på. Noe av det som nevnes av informantene er at det er viktig å se hver enkelt ansatt, arrangere sosiale møter og skape en kultur med godt fellesskap. Informant D gir et overblikk over situasjonen rundt tilhørighet blant ansatte i barnehagesektoren i kommunen. Informanten sier at det høye sykefraværet kan utfordre hvor stor grad av tilhørighet medarbeiderne har. Videre forteller informant D at lederne må anerkjenne sine ansatte mer. Informanten nevner at h*n nå nylig har lagd en

overraskelse til alle ansatte, for å anerkjenne og vise at h*n setter pris på jobben de ansatte utfører. En av informantene forklarer også viktigheten av å bli sett, i tillegg til å bli kjent på en annen arena enn jobb. Informant B sier:

«Å arrangere litt sosiale ting, dette med å bli kjent på litt annen arena enn det som kun dreier seg om jobb. Det er jeg ganske sikker på, vi skal ikke undervurdere dette med å bli sett – det er så viktig!».

Hetland og Hetland (2021, s. 97) trekker frem at problematikk rundt mobbing og utstøting kan true behovet for tilhørighet. En av informantene forteller at det er viktig at medarbeiderne får mulighet til å snakke ut og ikke behøver å vente, dersom de opplever noen form for uro. Dette underbygges av flere informanter, som også er opptatt av at slike problemer ikke skal utarte i barnehagen. Informant D har et inntrykk av at det ikke er noe høyt konfliktnivå i barnehagene i kommunen. Ut ifra svarene til informantene ser vi at dette kan skyldes lederens rolle, kulturen og miljøet. Dette kan illustreres gjennom informant D:

«Det er i alle fall lite som har kommet på overflaten. Det betyr jo at det er en støttende kultur da, vil jeg anta, og vi har gode ledere som håndterer ting som dukker opp og sørger for at det ikke får utvikle seg. Jeg kan si dette med stor sikkerhet siden jeg har jobbet i 2 år uten å ha noe kjempestore saker som er konfliktfylte».

Informant B forteller kulturen og miljøet har vært med på å skape en sterk tilhørighet i barnehagen. Informanten tror det faktisk at alle kjenner hverandre er positivt. Det trekkes frem at mange av medarbeiderne i den aktuelle barnehagen har jobbet sammen i 15-30 år. I den aktuelle barnehagen jobber ingen av de ansatte kun ved én avdeling. Det vil altså ikke være de samme som jobber sammen hele tiden. Informant B forklarer hvordan dette fører til at alle kjenner hverandre og de ulike avdelingene. Det pekes videre på at de ansatte da får en tilhørighet til hele barnehagen og ikke én avdeling. Informanten opplever at tilhørigheten i medarbeidergruppen er så sterk at ingen ønsker å slutte og tror at dette skyldes den gode kulturen og miljøet de sammen har skapt.

4.3 Psykologisk trygghet

I følge Edmondson (2003) har lederens atferd stor betydning for utviklingen av psykologisk

trygghet i et team. I sin studie peker Edmondson (2003, s. 15) på tre aspekter ved lederens handlemåte og atferd som bidrar til å danne og utvikle et psykologisk trygt miljø: å være tilgjengelig og imøtekommende, oppfordre og invitere til dialog, samt å være et forbilde for åpenhet og feilbarhet.

Alle informantene har en formening om hva de tenker kan skape psykologisk trygghet i deres barnehage. Samtlige av informantene forteller at de er opptatt av at de skal kunne være tilgjengelige for de ansatte, og samtidig legge til rette for en trygg tilbakemeldingskultur. Både informant A og B forbinder det å skape psykologisk trygghet med å skape en tillit og trygghet med medarbeideren gjennom dialog. Informant A understreker at tillit og trygghet til lederen er et viktig aspekt:

«Jeg har hatt et tilfelle hvor en medarbeider var borte på grunn av psykisk sykdom. Da tenker jeg at en bør møtes, å komme på arbeidsplassen og ha samtaler med meg med en kopp kaffe. Det er det første og det viktigste, men i forkant er det viktig at du skaper tillit og trygghet til medarbeideren».

4.3.1 Mellommenneskelig risiko

Informant A trekker frem at de ansatte alltid er første prioritet. Informanten forteller også at papirarbeid kan vente, men mennesker aldri skal behøve å vente dersom de har noe på hjertet. Det er tydelig at informantene har sterkt fokus på å skape en kultur der de ansatte trygt skal kunne kommunisere med lederen om hva som helst. Informant A forteller:

«Vi har vektlagt å det være åpen og ærlig. Og tillit til hverandre, døren min er bestandig åpen. De kan ta kontakt med meg når de vil. Både dag og kveld».

I tillegg til å fokusere på å være åpen og tilgjengelig, blir tilbakemeldingskultur gjentatt av flere av informantene. Informant B forteller at de har jobbet med en tilbakemeldingskultur for å skape trygghet rundt det å si ifra til hverandre på en ordentlig måte. Informanten forklarer at tilbakemeldingskultur er noe de fleste barnehagene i kommunen jobber med. Spesielt informant C trekker frem tilbakemeldingskultur som et sentralt tiltak for å kunne utvikle psykologisk trygghet i barnehagen. Informant C forklarer det slik:

«Så er det dette med å skape en tilbakemeldingskultur da, det tror jeg de fleste barnehagene har hatt fokus på i det siste. Tradisjonelt sett er det jo veldig mange «snille damer» som er redde for å såre noen og det ligger noen utfordringer i det – at vi skal tørre å si ifra til hverandre på en ordentlig måte».

Informant B forklarer at det trenes på å motta tilbakemeldinger i virksomheten. Deretter forteller informanten om hvordan hver enkelt medarbeider setter opp mål for hva de ønsker tilbakemelding på. Informanten hevder det kan bidra til trygghet rundt det å motta tilbakemeldinger. Informanten omtaler tilbakemelding som en «gave» og hvis en er kritisk til denne «gaven» får en ikke informasjon som kunne gi muligheten for å rette opp eller endre situasjonen. Videre tydeliggjør informanten viktigheten av å ha en nøytral tilnærming til en tilbakemelding. Informant B beskriver det slik:

«(...) hvis vi tar det som utgangspunkt at tilbakemelding er en gave, og hvis vi ikke får denne gaven får en ikke mulighet til å rette opp heller. En må sette det i et slik perspektiv, og ikke at tilbakemelding er bare noe gjør fordi det er noe jeg har gjort dårlig, men det er bare fordi det er noe jeg kan gjøre enda bedre. Jeg setter pris på å få tilbakemeldinger selv, og en tilbakemelding behøver ikke være negativ. Det å gi å en tilbakemelding trenger ikke være verken positiv eller negativ, kan være konstruktiv».

Svarene fra intervjuene viser at samtlige informanter trekker en forbindelse mellom det å gi tilbakemeldinger og psykologisk trygghet. Informant B sier at det å trene på tilbakemeldinger har skapt et miljø der de støtter og stoler på hverandre. Informant D uttrykker at det burde ligge en trygg relasjon til grunn, for å evne å kommunisere det en ønsker til hverandre. Informanten forklarer at det å dvele på noe i lengden vil potensielt være mentalt slitsomt.

Samtlige informanter har inntrykk av at medarbeiderne er trygge på dele sine meninger på arbeidsplassen og til sin egen leder. Informant C uttrykker hvordan h*n ikke har fått noen andre signaler fra sine ansatte, enn at de føler seg trygge på å dele sine meninger. H*n forteller også om årsaken til hvorfor medarbeiderne er trygge på hverandre. Informanten hevder grunnen til tryggheten mellom medarbeiderne er de langvarige relasjonene, ved at de har jobbet sammen lenge. Informant C underbygger denne påstanden og forteller:

«Ja det vil jeg tro, jeg har inntrykk av det. Her er det åpne dører og et lett miljø. Det kan være noen ganger at noen lufter noe med noen andre først for å finne ut om det er dette nivået vi skal ta det på, eller om de skal snakke med meg».

Funnene gir et innblikk i hvordan informantene belyser psykologisk trygghet i sin barnehage. Spesielt tillit, tilgjengelighet og tilbakemeldinger går igjen blant svarene. Alle informantene var opptatt av at det skulle være en åpen kommunikasjon og at medarbeiderne opplevde det som trygt rundt det å dele egne meninger.

4.4 Mestringsorientert ledelse

Lai (2013) mener at mestringsorienterte ledere fokuserer på å utvikle medarbeideres kompetanse, som videre vil gi dem en økt indre motivasjon for å utføre arbeidsoppgaver. Funnene fra intervjuene viser at informantene er opptatt av de ansatte skal få utvikle sin kompetanse. Resultatene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen indikerer at lederne lykkes med dette, da medarbeiderne scorer 4,1 på denne faktoren (se vedlegg 5).

En av informantene trekker frem viktigheten av økt kompetanse i form av utdanning. Informant A forklarer videre: «jeg har videreutdanning og det ønsker jeg at mine ansatte skal ha også». Informantene forklarer at de også bruker personalmøter, individuelle møter, prosjekter og kurs for å utvikle kompetanse. En av informantene forteller videre at h*n er opptatt av å ha en holdning som er med på å utrykke og signalisere troen på medarbeiderens kompetanse:

«Det å signalisere det at jeg har tro på kompetansen du har og valgene du gjør er til det beste for ungene, det tror jeg at jeg i alle fall har klart å formidle til de fleste. Håper det!».

I tillegg viser funnene fra intervjuene at de også er oppmerksomme på å tilpasse kompetansen til arbeidet som skal gjennomføres. Videre indikerer svarene at informantene er opptatt av at de skal ha oppgaver de mestrer og trives med. Ifølge Lai (2013) er en mestringsorientert leder god på å gi sine medarbeidere individuell oppmerksomhet og kommunisere virksomhetens mål og hvordan jobbe for å oppnå disse. En av informantene forteller at de bruker møter på å samarbeide om barnehagens visjon og inkluderer alle medarbeiderne på å være med på å forme hvordan arbeidsdagene skal se ut. Informant A forteller:

«Vi kommet frem til i fellesskap, på personalmøter, hva vi ønsker å jobbe med og hvor vi ønsker å ta denne barnehagen. Vi har nettopp satt en egen visjon og verdiord. Alle har vært med å si noe om dette og alle ansatte var med å bestemme hvor skal vi og hva er viktig for oss».

De empiriske funnene i studien viser at informantene ønsker å skape en relasjon til medarbeiderne sine, ved å vise omsorg og skape tillit. Samtlige informanter forklarer at de jevnlig snakker med sine ansatte, og bruker samtale for å forsikre seg om hvordan det går med dem. Informantene forklarer at de bruker samtale spesielt for å følge opp sykemeldte. Informant C forteller:

«Så det har vært mest sånn en-til-en, hvor jeg har hatt samtaler med hver enkelt. Så er det også mye med dette å se folket i hverdagen».

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet tar vi for oss de empiriske funnene i studien og diskuterer disse opp mot teori og tidligere forskning. Innledningsvis vil vi i del 5.1 redegjøre for handlingsrom, før vi skal diskutere funn, teori og tidligere forskning rundt motivasjon i 5.2 og autonom motivasjon og tre behovene i del 5.2.1-5.2.4. Deretter gjør vi det samme, hvor vi da tar for oss psykologisk trygghet i del 5.3 og mellommenneskelig risiko i del 5.3.1. Vi vil også diskutere rundt mestringsorientert ledelse i del 5.4. Problemstillingen vil dras ned og besvares i studiens konklusjon, i del 6.0.

5.1 Handlingsrom

1) I hvilken grad har barnehageledere handlingsrom til å kunne arbeide med å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet?

Det er bragt på det rene i funnene fra intervjuene at barnehagelederne opplever lav grad av handlingsrom til å kunne arbeide med å følge opp de sykemeldte i virksomheten. Det trekkes frem at kravene til barnehagesektoren stadig øker, uten at bemanningen blir større. Økning av krav medfører mer ansvar på de ansatte og barnehagelederne. I funnene fra analysen vises det til viktigheten av det å kunne si «nei» til nye tiltak og lignende som forsøkes innføres fra ytre hold, i virksomhetene. Den ene informanten forteller at reduksjon av press utenfra vil kunne

være med på å skape økt handlingsrom til å følge opp de sykmeldte. Dette er nok imidlertid enklere sagt enn gjort, noe informanten også understreker selv.

Det kan argumenteres for at barnehageledernes opplevelse av manglende handlingsrom understreker viktigheten av å kunne ha konkrete tiltak å jobbe med for å kunne redusere og forebygge sykefraværet, for å kunne effektivisere arbeidet. Videre i dette kapittelet vil vi gjennom å diskutere studiens funn opp mot teori forsøke å finne frem til konkrete tiltak som bør prioriteres for å kunne arbeide med å forebygge og redusere sykefraværet i virksomheten.

5.2 Motivasjon

Funnene i studien indikerer at barnehagelederne opplever høy grad av motivasjon blant sine medarbeidere. Ledernes oppfatning underbygges også av resultatene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen, hvor barnehagesektoren i den aktuelle kommunen scorer 4,4 på indre motivasjon (se vedlegg 5). Videre peker lederne på at de ansatte tenker på jobb når de er hjemme, og viser stor driv for å utføre arbeidsoppgavene sine. Studiens empiriske funn viser også at en stor del av de ansatte har arbeidet sammen over lang tid (15-20 år).

Barnehagelederne peker på at arbeidet kan oppleves statisk når du jobber sammen med de samme personene i mange år, og peker dermed på viktigheten av å rullere litt rundt i de ulike avdelingene for å kunne opprettholde den indre motivasjonen. Viktigheten av å evne og beholde høy motivasjon i medarbeidergruppen underbygges av Olafsen et al (2017) som hevder at indre motivasjon assosieres med god arbeidsrelatert helse, i form av mindre utbrenthet og psykiske symptom. Olafsen et al (2017) viser videre til at god arbeidsrelatert gir mindre sykefravær.

5.2.1 Autonom motivasjon

2) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å ivareta de tre basale behovene blant sine medarbeidere?

5.2.2 Autonomi

Funnene i studien indikerer at barnehagelederne fokuserer på å la medarbeiderne medvirke i avgjørelser som fattes i virksomheten, og gir dem muligheten til å bestemme over egen arbeidshverdag. Hetland og Hetland (2021, s. 94) og Deci og Ryan (2000a) viser til viktigheten av å gi medarbeiderne mulighet til å medvirke. Ved å gi valgmuligheter øker grad av ansvar og autonomi, som igjen kan skape positive resultater i virksomheten (Hetland &

Hetland, 2021) (Deci & Ryan, 2000a). Følgelig vil det kunne anses nyttig å la de ansatte medbestemme i avgjørelser og gi dem muligheten til å utforme sin egen arbeidshverdag, da dette vil kunne heve deres grad av autonomi og følgelig øke deres indre motivasjon.

Ut fra funnene kan vi også se at barnehagelederne har forståelse av hvorfor det er viktig å fremme opplevelsen av selvstendighet hos de ansatte. Funnene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen bekrefter at de ser ut til å lykkes godt med å fremme autonomi hos medarbeiderne. Til tross for at barnehagesektoren er bundet opp til lov- og rammeverk, ser vi lederne fokuserer på å gi medarbeiderne medbestemmelse. Dette fremmes blant annet gjennom dialog, eksempelvis ved å involvere dem i ulike møter i virksomheten. Gjennom dialog kommer virksomhetene frem til felles visjoner, hvor også de ansatte har hatt mulighet til å være med på å utforme. Barnehagelederne ser ut til å hevde at god dialog, hvor medarbeiderne blir hørt og får medbestemme, fremmer autonomi.

Videre trekkes det også frem en ytterligere måte barnehagelederen kan fremme autonomi blant sine ansatte. Det pekes på at lederen kan anerkjenne medarbeidernes kompetanse og tilpasse slik at de kan oppnå autonomi på det feltet de innehar kompetanse på. Dersom en barnehageleder skal kontrollere alt en medarbeider foretar seg, vil dette kunne påvirke kulturen negativt. Påstanden støttes av Hetland og Hetland (2021, s. 94) som viser til at dersom de ansatte blir kontrollert i for stor grad vil de kunne oppleve stress og sinne. Lai (2016, ss. 28-31) underbygger videre dette ved å hevde at en mestringsorientert leder bør vektlegge mestring og utvikling, fremfor å kontrollere medarbeiderne i stor grad.

5.2.3 Kompetanse

Funnene i studien peker på at rammene rundt kompetanseheving i barnehagesektoren generelt er for dårlige. Begrensningen som kommer av at barna er til stede fra klokken 07 til 16 hver dag, legger føringer for det å bedrive kompetanseheving i arbeidstiden. Ingen av de ansatte kan trekke ut av avdelingen for å delta på kurs, da barnas behov kommer først. I motsetning til eksempelvis skoler, hvor barna er til stede kun deler av de ansattes arbeidstid, og det dermed ligger til rette for at en kan benytte tid til å øke medarbeidernes kompetanse i arbeidstiden. Funnene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen viser også at barnehagene i den aktuelle kommunen scorer lavere på relevant kompetanseutvikling (3,7), enn på de andre faktorene de er målt på (se vedlegg 5).

Hetland og Hetland (2021, s. 96) hevder det er viktig at behovet for kompetanse får ta plass i arbeidssituasjonen og videre at ledere forstår viktigheten av at de ansatte opplever mestring i arbeidet. Ut fra funnene i studien ser vi tydelig at barnehagelederne jobber kontinuerlig med å fremme kompetanse blant sine medarbeidere. Det fremkommer imidlertid av de empiriske funnene, at flere av barnehagelederne opplever at deres ansatte tilegner seg ny kompetanse enklere dersom læringssituasjonen er *praktisk*.

Ansatte i barnehagesektoren består både av utdannede, faglærte og ufaglærte. Ut fra våre antakelser tenker vi at personer uten høyere utdanning, og/eller videregående opplæring vil kunne ha mindre erfaring med å tilegne seg teoretisk kompetanse. Følgelig vil det i henhold til forskningen til Linda Lai (2013) være viktig at barnehagelærerne evner å tilrettelegge for at alle medarbeidere, uansett forutsetning, skal kunne oppleve kompetanseheving. Lai (2013) viser til at ledere som fokuserer på å utvikle de ansattes kompetanse, vil kunne oppleve medarbeidere med stor indre motivasjon for utførelse av arbeid, og virksomheten som helhet. Dette understreker viktigheten av å kunne evne å tilpasse på individnivå, slik at samtlige medarbeidere kan oppleve kompetanseheving og følgelig får tilfredsstilt behovet for kompetanse.

I henhold til Hetland og Hetland (2021, s. 96) kan behovet for kompetanse dekkes ved at de ansatte får tildelt oppgaver de liker og de opplever mening ved å utføre. I funnene fra intervjuene vises det til at det er viktig at lederne evner å se og anerkjenne hver enkelt medarbeiders kompetanse. Videre viser funnene at det kan anses nyttig å tilrettelegge slik at kompetansen den ansatte innehar, anvendes der den kommer mest til nytte. Det hevdes at medarbeideren følgelig vil kunne oppleve at de får anvendt kompetansen de besitter, som igjen vil kunne gi dem opplevelsen av mestring. Dette underbygges av Hetland og Hetland (2021, s. 96) som forteller at det er essensielt at behovet for kompetanse får ta plass i arbeidssituasjonen, samt at ledere forstår viktigheten av at de ansatte opplever mestring på jobb.

5.2.4 Tilhørighet

Hetland og Hetland (2021, s. 96) viser til viktigheten av følelsen av tilhørighet hos mennesker, og at følelsen av tilhørighet er essensiell for at et menneske skal oppleve velvære og integritet. Funnene fra intervjuene indikerer at barnehagelederne opplever at høy grad av tilhørighet er viktig i virksomhetene. I tillegg viser analysen at informantene har en forståelse

av hvordan de som ledere har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av tilhørighet. Videre trekkes det frem konkrete tiltak som det å arrangere sosiale sammenkomster og på den måten kunne skape en kultur med godt fellesskap. Dette støttes opp av Buunk og Ybema (1997) som hevder at sosial tilknytning er essensielt for mennesker, da vi avhenger av andre mennesker for å kunne fungere godt i livet.

Videre kan det antas at det å skape en kultur for fellesskap vil kunne motvirke mobbing og utstøting, som er to av faktorene Hetland og Hetland (2021, s. 97) trekker frem som kan redusere opplevelsen av tilhørighet hos et individ. Dersom mennesker opplever ensomhet og manglende sosialt nettverk vil det i henhold til Hetland og Hetland (2021, s. 97) kunne føre til alvorlige problemer hos individet. Ut fra vår analyse ser vi tydelig at informantene har vært opptatt av å forsøke å forhindre at medarbeiderne skal oppleve ensomhet, ved å fremme tilhørighet til arbeidsplassen. Her vises det til at de jobber kontinuerlig med at alle ansatte skal oppleve at de blir satt pris på og oppleve at de blir sett. Lykkes en leder med å skape tilhørighet på arbeidsplassen, kan det ifølge Hetland og Hetland (2021, s. 97) skape god helse og velvære, samt økt kreativitet blant medarbeiderne.

Funnene fra intervjuene indikerer at opplevelsen av tilhørighet er høy blant de ansatte i barnehagene. Det faktum at tilhørigheten synes å være høy, kan muligens forklare hvorfor kun 25% av den totale arbeidsstokken utgjør 85% av det totale sykefraværet i sektoren. Det kan antydes, uten at vi har undersøkt med de sykmeldte medarbeiderne, at det totalt sett er høy grad av tilhørighet blant de ansatte, sett bort fra den sykmeldte gruppen som har hatt sykefravær over flere år. De empiriske funnene viser også at sektoren som helhet har hatt høyt sykefravær over flere år, utfordrer påstanden om hvor stor tilhørighet de sykmeldte medarbeiderne har.

Ut fra funnene i studien finner vi at barnehagesektoren i den aktuelle kommunen har høy grad av autonom motivasjon i medarbeidergruppen. Resultatene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen bekrefter også dette ved at de scorer 4,4 på faktoren «indre motivasjon» (se vedlegg 5). Det faktum at de ansatte scorer høyt på indre motivasjon (autonom motivasjon) gir en indikasjon på at barnehagelederne i kommunen lykkes godt med å ivareta de tre basale behovene hos sine ansatte. Videre kan en dermed hevde at lederne anvender tiltak som ser ut til å kunne ha positiv effekt på medarbeidernes opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet.

5.3 Psykologisk trygghet

Funnene knyttet til psykologisk trygghet, viser at barnehagelederne er bevisste på å fremme en atferd hvor de som ledere er tilgjengelig og imøtekommende, ved å oppfordre til dialog og være et forbilde for medarbeiderne. For å være et forbilde for de ansatte peker Edmondson (2003) på at lederen bør vise egen svakhet og at det er lov å gjøre feil. I henhold til Edmondson (1999) er team som gjør mange feil likevel er de mest effektive. Det faktum at team med mange feil er effektive kan følgelig underbygge viktigheten av å skape en kultur for feilbarhet. En slik atferd samstemmer med Edmondson (2003) sin teori rundt atferd som skaper psykologisk trygghet ved arbeidsplassen. Videre gir funnene en indikasjon på at barnehagelederne er opptatt av å oppfordre til dialog, ved å tilrettelegge for tilbakemeldingskultur. Studiens funn indikerer dermed at barnehagelederne i stor grad knytter psykologisk trygghet opp mot kommunikasjon.

5.3.1 Mellommenneskelig risiko

3) Hvordan kan barnehageledere arbeide for å minske mellommenneskelig risiko ved arbeidsplassen?

Nembhard og Edmondson (2011) viser til at det er fire mellommenneskelige risikoer som hindrer et individ å si ifra. Funnene i analysen gir en indikasjon på at lederne i de aktuelle barnehagene arbeider kontinuerlig med å skape trygge relasjoner til sine medarbeidere, slik at de opplever at de føler trygghet rundt å dele det de har på hjertet. Ved å si ifra er en med på å rette søkelys mot problemer og muligheter som må forbedres. Rom for å si ifra skapes gjennom ulike samtaler mellom individer på arbeidsplassen. Edmondson (1999) forklarer at slike samtaler innebærer å stille spørsmål, søke tilbakemeldinger, snakke om feil, spørre om hjelp, komme med forslag, og diskutere problemer og bekymringer.

De empiriske funnene i studien viser også at barnehagelederne arbeider med å fremme en kultur for å si ifra til hverandre. Et konkret tiltak som trekkes frem av flere av lederne for å fremme psykologisk trygghet i virksomheten, er innføring av tilbakemeldingskultur. En av barnehagelederne fortalte at de i hans/hennes virksomhet hadde satt et prosjekt med fokus på det å skulle føle trygghet rundt å gi hverandre tilbakemeldinger.

Ifølge en tidligere studie hender det at ansatte ikke velger å si ifra fordi det kan oppleves ubehagelig (Morrison & Milliken, 2000). Dette underbygger viktigheten av å sette søkelys på

å danne en kultur rundt det å si ifra til hverandre. Flere av informantene trekker også frem at enkelte innen kollegiet har jobbet sammen i 15-20 år og at det følgelig kan ha oppstått en form for barriere rundt det å skulle si ifra til noen en kjenner godt og har arbeidet med i lang tid. Ved å la medarbeiderne ta del i prosessen ved å selv bestemme konkret hva de ønsket å få tilbakemelding på, satt barnehagelederne igjen med følelsen av at det å jobbe med tilbakemeldingskultur opplevdes relativt trygt blant medarbeiderne.

Edmondson (2003, s. 15) trekker frem at lederens atferd har stor betydning for den psykologiske tryggheten i team. Det pekes på viktigheten av at lederens atferd og handlemåte bør være tilgjengelig og imøtekommende. Videre må lederen oppfordre og invitere medarbeiderne til dialog. I tillegg hevder Edmondson (2003, s. 15) at lederen bør være et forbilde for åpenhet. Funnene i studien viser at informantene fokuserer på å skape psykologisk trygghet gjennom god dialog. Barnehagelederne er opptatt av å skape en kultur som fremmer en åpen og tilgjengelig dialog og handler dermed i tråd med forskningen til Edmondson (2003).

5.4 Mestringsorientert ledelse

Ut ifra funnene ser vi at barnehagelederne har atferd som samstemmer med mestringsorientert ledelse. Det kan antydes at medarbeiderne opplever lederne som mestringsorienterte, ved at de scorer 4,1 på faktoren i 10-FAKTOR-undersøkelsen (se vedlegg 5). Eksempelvis ser vi de er opptatt å bygge relasjoner til sine ansatte, blant annet ved å være åpne og tilgjengelige for dem. Forskning underbygger dette ved Lai. Hun forklarer at mestringsorienterte ledere ser viktigheten av å bygge tillit og relasjoner til sine medarbeidere (2013, ss. 174-177). Videre viser de empiriske funnene i studien at barnehagelederne fokuserer på å tilrettelegge for at medarbeiderne får utviklet og anvendt sin kompetanse, som også samstemmer med Lai (2013) sin forskning.

Funnene rundt psykologisk trygghet og tilhørighet kan gi en indikasjon på at støttende ledelse er nødvendig for å tilfredsstille behovet for tilhørighet. Det faktum at støttende ledelse kan være avgjørende for god helse blant medarbeidere støttes opp av forskning utført av STAMI. Forskningen viser til at ansatte som opplever lite støttede lederskap har 60% større risiko for sykefravær (STAMI, 2016). Mestringsorienterte ledere er opptatt av å skulle se hver enkelt ansatt som et eget individ, men fokuserer mindre på medarbeideres følelser (Lai, 2013). En rent mestringsorientert leder vil dermed kunne få utfordringer med å kunne fremme

psykologisk trygghet hos sine ansatte. Denne påstanden underbygges også av Strand (2007, s. 61) som hevder at ledelsesforskning sett under ett viser til at det ikke finnes én ledelsesstil som er gunstig i alle situasjoner. En leder må være tilpasningsdyktig for å evne å skape autonome ansatte og virksomheter (Strand, 2007, s. 61). Dette taler dermed for at en kombinasjon av mestringsorientert- og støttende ledelse kan være den mest effektive formen for ledelse for å oppnå god helse og autonom motivasjon i medarbeidergruppen.

6.0 Konklusjon

Med bakgrunn i studiens hensikt om å bidra til litteratur om sykefravær og ledelse har vi vektlagt teori rundt motivasjon og selvbestemmelsesteori, i tillegg til psykologisk trygghet og mellommenneskelig risiko, samt mestringsledelse for å finne støtte for å kunne belyse hvordan barnehageledere kan legge til rette for å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet. Studiens funn bekrefter tidligere forskning og medias fremstilling av at sykefraværet i barnehagesektoren er et stort problem, og skaper utfordringer med å kunne holde driften i gang i virksomhetene.

Hvordan kan barnehageledere legge til rette for å forebygge og redusere sykefravær i egen virksomhet?

Studiens funn indikerer at barnehageledere som lykkes med å tilfredsstille de tre basale behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt redusere mellommenneskelig risiko knyttet til det å si ifra, vil kunne lykkes med å forebygge sykefravær blant sine medarbeidere. Konkrete tiltak som å iverksette en kultur for tilbakemeldinger og legge til rette for praktisk kompetanseheving synes å kunne ha positiv effekt på medarbeideres autonome motivasjon, og vil kunne forebygge og redusere sykefraværet i virksomheten.

6.1 Studiens bidrag

Denne studien er et supplement til eksisterende forskning på sykefravær og ledelse. Studien bidrar med kunnskap om hvilke tiltak som kan anses viktig å fokusere på for å forebygge og redusere sykefraværet i barnehagesektoren. Funnene i studien kan dermed anses nyttige for barnehagesektoren, da sektoren sliter med at sykefravær utgjør en stor kostnad. Videre vil studiens bidrag kunne være interessant for barnehageledere som ønsker å profesjonalisere og konkretisere arbeidet rundt sykefravær.

Studien belyser hvordan ledere kan dekke de tre basale behovene, samt hvordan de kan redusere de mellommenneskelige risikoene ved å fremme psykologisk trygghet blant sine medarbeidere. Til tross for at funnene som foreligger stammer fra barnehageledere, vil studiens bidrag også kunne anses å gjøre seg relevant for ledere generelt med bakgrunn i kunnskap om at 20% av sykmeldte har sykefravær på grunn av psykiske lidelser, uavhengig av sektor (Virke, u.å).

6.2 Styrker, svakheter og forslag til videre forskning

Koronasituasjonen la føringer for utføring av forskning under studiens oppstart. Det kunne vært interessant å inkludere andre forskningsmetoder i tillegg til dybdeintervju, men pandemien gjorde utføring av eksempelvis observasjon utfordrende. Kommunen, hvor vi har hentet informantene fra, ligger i en annen del av landet og hadde restriksjoner rundt det å la andre enn barn og foreldre være i stede i barnehagen. Dette grunnet den pågående smittesituasjonen i landet. I tillegg til utfordringer rundt korona legger de satte rammene rundt oppgavens omfang begrensninger på hvor mye data som kan samles inn, analyseres og videre diskuteres.

Det kan anses som en styrke at studien benytter dybdeintervju for å innhente barnehagelederens erfaringer rundt sykefravær. Studien kan imidlertid ikke generalisere basert på funnene (Levitt, et al., 2018, s. 35) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). For å skape høy grad av pålitelighet har vi studentene vært bevisste på å forsøke og være transparente i studiens datainnsamling og videre analyse av disse (Levitt, et al., 2018, s. 29). Studiens datagrunnlag er basert på erfaringer fra fem ulike informanter. Antall kilder er dermed langt færre enn i en typisk *kvantitativ* studie, men gjennom å benytte dybdeintervju får en som forsker langt rikere, mer detaljerte og kontekstualiserte beskrivelser (Levitt, et al., 2018, s. 27). Vi har vært bevisste på å belyse funnene fra intervjuene i lys av teori, samt underbygge med tidligere forskning på feltet.

Dersom masteroppgaven hadde et større omfang, ville vi valgt å inkludere medarbeidere i studiens utvalg. Ved å inkludere ansatte vil en kunne undersøkt om hvorvidt deres erfaringer og opplevelser stemmer overens med ledernes. Det å belyse medarbeiderperspektivet vil dermed kunne anses å være interessant for videre forskning. Det ville også kunne vært interessant og sett på flere kommuner, for å undersøke om funnene fra den aktuelle kommunen kan anses representativt for landet, eller om de avviker fra andre kommuner. Med

bakgrunn i at den aktuelle kommunen vi har inkludert i vår studie ikke har hatt utfordringer rundt korona i særlig stor grad, kunne vi med fordel ha sammenlignet med en barnehagesektor i en kommune som har blitt betydelig mer rammet av koronapandemien. Ved å inkludere flere kommuner ville vi dermed kunne styrket studiens generaliserbarhet.

Utfordringen rundt gjengangere innen sykefraværet i den aktuelle kommunen ville også vært interessant å se nærmere på. Med bakgrunn i kunnskap om at det i den aktuelle kommunen er omtrent 25% av arbeidsstaben som utgjør 85% av sykefraværet, underbygges viktigheten av å forske videre på dette. For fremtidig forskning vil det dermed kunne være interessant å se på hvordan jobbe med avklaring av sykemeldte, slik at en unngår en «loop» hvor de samme medarbeiderne utgjør en stor del av det totale sykefraværet hvert år.

I studien foreligger det funn som kan indikere at det å benytte en kombinasjon av mestringsorientert og støttende lederstil vil kunne ha positiv effekt på håndteringen av sykefraværet i barnehagesektoren. Dette har vi imidlertid ikke gått dypt inn på og kan dermed ikke konkludere med at kombinasjonen har en positiv effekt. Kombinasjonen av lederstiler vil kunne anses interessant å forske videre på i en egen studie, særlig med bakgrunn i kunnskap om at Strand (2007, s. 61) forklarer at det ikke finnes én ledelsesstil som er gunstig i alle situasjoner.

7.0 Litteraturliste

- Aas, R. W., Ellingsen, K. L., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership qualities in the return to work process: a content analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), s. 335.
- Berg, R. C., Jardim, P. S., & Holte, H. H. (2021). *Forskningskartlegging: Forskning om tiltak for å redusere langvarige og hyppige sykefravær i arbeidslivet: Et forskningskart*. Oslo : Folkehelseinstituttet.
- Bru, J. K. (2013). *Den norske ledelsesmodellen* (Vol. 1). Oslo: Lederne.
- Bruusgaard, D., Mæland, J. G., & Pedersen, A. W. (2019, april 26). *Sykefravær*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/sykefrav%C3%A6r>
- Buunk, B. P., & Ybema, J. F. (1997). Social comparison and occupational stress: The identification-contrast model. I B. P. Buunk, & F. X. Gibbons, *Health, Coping and Well-Being* (ss. 359-388). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Saturni, R. E., & McKee, R. A. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, ss. 63-82.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), ss. 1342-1352.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), ss. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b, Januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *University of Rochester*, ss. 68-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, ss. 182-185.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-Determination Theory. *Elsevier*, ss. 486-491.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011, juni). Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-Sensorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), ss. 461-488.

- Edmondson, A. C. (1999, juni). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), ss. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003, mai 5). Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations: A Group-level Lens. ss. 2-37.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons .
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), ss. 113-165.
- Friskgården. (u.å). *Om oss*. Hentet fra Friskgarden: <https://friskgarden.no/om-oss/>
- Graven, A. R. (2008, april 29). *Smertefull utbrenthet*. Hentet fra Forskning: <https://forskning.no/arbeid-psykologi-menneskekroppen/smertefull-utbrenthet/975163>
- Hammernes, C. H. (2021, juni 18). *Hva kan man gjøre for å redusere antall sykmeldte?* (Bull Media Consulting AS) Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/sykmeldingskulturen.6273279-458588.html>
- Handal, S. (2021, januar 19). *Sykefraværet stiger faretruende i barnehagene*. Hentet fra Utdanningsforbundet: <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2021/sykefravaret-stiger-faretruende-i-barnehagene/>
- Hetland, H., & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 5). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 5.). Bergen: Fagbokforlaget.
- KS. (u.å.). *Om KS*. Hentet fra KS: <https://www.ks.no/om-ks/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2016). Mestringsorientert ledelse . I A. M. Fletre, & L. Frydenlund, *10-Faktor*. Oslo: Kommuneforlaget.

- Lai, L. (2020). *10-FAKTOR-undersøkelsen - en innføring i de ti faktorene*. Hentet fra 10faktor: https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig_%20%28002%29.pdf
- Lau, B., Dye, A. H., & Aarseth, S. (2018, juli 5). Lederes erfaringer med oppfølging av sykmeldte: Kjennetegn ved enkle versus utfordrende saker. *Psykologitidsskriftet*.
- Løvgren, M. (2014). Professional Boundaries: The Case of Childcare Workers in Norway . Oslo and Akershus University Collage of Applied Sciences .
- Lei, Z., & Edmondson, A. C. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 23-43.
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Joëlsson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitative Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report . *American Psychologist*, ss. 26-46.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706-725.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organization. *The Oxford of Positive Organizational Scholarship*, ss. 1-24.
- Olafsen, A. H. (2018, februar). Selvbestedelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, ss. 54-61.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(2), ss. 275-285.
- OsloMet. (2022a, februar 11). *OsloMet*. Hentet fra Rutine for bruk av Zoom i forskningsintervjuer: <https://ansatt.oslomet.no/rutine-zoom-forskingsintervjuer>
- OsloMet. (2022b, februar 25). *OsloMet*. Hentet fra Kom i gang med lydopptak: <https://student.oslomet.no/kom-i-gang-med-lydopptak>

- Private Barnehagers Landsforbund. (2022, januar 27). *Medlemsundersøkelse: Sykefraværet under pandemien bekymrer*. Hentet fra PBL: <https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-og-barnehagedrift/korona/medlemsundersokelse-sykefravaret-under-pandemien-bekymrer/>
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), ss. 2089-2113.
- Ryan, R. M., Williams, G. C., Patrick, H., & Deci, E. L. (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic journal of psychology*, 6(2), ss. 107-124.
- Shaw, W. S., Robertson, M. M., Pransky, G., & McLellan, R. K. (2003). Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 13(3), ss. 129-132.
- Skrivesenteret. (u.å.). *REKOM*. Hentet fra skrivesenteret.no: <https://skrivesenteret.no/prosjekt/rekom/>
- Spets, K., & Vågenes, H. (2022, februar 2). *VG*. Hentet fra Barnehagelærer Pia (43): – Flere har møtt veggen: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/7dJwQo/barnehagelaerer-pia-43-flere-har-moett-veggen>
- SSB. (2019, februar 25). *Norges sykefravær passerte Sveriges og Nederlands etter lovendringer*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norges-sykefravaer-passerte-sveriges-og-nederlands-etter-lovendringer>
- STAMI. (2016). Verdens beste arbeidsmiljø - også i fremtiden (Arbeid og Helse).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook og leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (Vol. 5.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Vol. 3.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tréopancier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29(3), ss. 286-305.

- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), ss. 55-72.
- Værnor, K. E., Lone, J. A., & Staalesen, P. D. (2008). *Følgforskning på IA-ledelse 2.0 - NED med sykefraværet! KS FoU-prosjekt nr. 174001: KS. KS.*
- Vevoda, J., Vévodová, Š., Nakladalová, M., Grygová, B., Kisvetrová, H., Niedworok, E., . . . Merz, L. (2016). The relationship between psychological safety and burnout among nurses. *Pracovní lékartví*, 68, ss. 40-46.
- Virke. (u.å). *Hva gjør du dersom ansatte sliter psykisk?* Hentet fra Virke: <https://www.virke.no/arbeidsgiverstotte/hms/ansatte-sliter-psykisk/>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (Vol. 6). New Jersey: Prentice Hall.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Mars 2022

Informasjon om deltakelse i FoU-prosjekt

Hvordan kan barnehageledere legge til rette for å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet?

I forbindelse med at du deltar i Friskgårdens ledelsesutviklingsprogram i sektor barnehage (navn på ledelsesprogram anonymisert), inviterer vi deg til å delta i en studie våren 2022.

Vi, Gilbert Tason og Ingrid Stjernen, er studenter ved masterstudiet offentlig administrasjon og ledelse ved OsloMet og skriver en masteroppgave om ledelse og sykefravær i barnehagesektoren.

Studien har til hensikt å undersøke utøvelse av lederrollen og sykefravær, og hvordan ledere i barnehager kan bygge en kultur for å kunne evne å forebygge, samt redusere sykefraværet i virksomheten.

Studiens problemstilling:

Hvordan kan barnehageledere legge til rette for å forebygge og redusere sykefraværet i egen virksomhet?

Det teoretiske grunnlaget i studien er selvbestemmelsesteori (motivasjon), mellommenneskelig risiko (psykologisk trygghet) og mestringsledelse. I studien benyttes kvalitativ metode, i form av datainnsamling ved intervju.

Hva innebærer deltakelse i prosjektet for deg?

Dersom du takker ja til å delta i dette prosjektet innebærer det at du stiller til et digitalt intervju på 30-60 minutter. Intervjuet vil bli gjennomført i perioden 1.-8.april. I en-til-en intervjuene vil det stilles spørsmål rundt dagens situasjon i sykefraværssituasjon i virksomheten, utfordringer knyttet til sykefravær og hvordan du arbeider med å håndtere utfordringene.

Vi håper du ønsker å delta som informant i denne studien, og følgelig kunne bidra til å skape økt kunnskap om hvordan forebygge og redusere sykefravær i barnehagesektoren!

Gilbert Tason & Ingrid Stjernen

S358815@oslomet.no / s325485@oslomet.no

48182516 / 48237349

April 2022

Samtykkeerklæring: intervju til masteroppgave

Tusen takk for at du har takket ja til å delta i intervju for masteroppgave som skrives av Gilbert Tason og Ingrid Stjernen ved OsloMet, i samarbeid mellom Friskgården. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan barnehageledere kan legge til rette for å forebygge, samt redusere sykefraværet i egen virksomhet.

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Friskgården og masterstudentene ved OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Masterstudentene ved OsloMet utfører intervjuene. Masterstudentene har på forhånd innhentet godkjenning til behandling av personopplysninger til prosjektet via NSD.

Deltakelse i intervju

Intervjuet vil vare i 30-60 minutter på Teams. I intervjuene vil det benyttes lydopptak. Lydopptaket vil oppbevares konfidensielt og bli anonymisert slik at ingen enkeltindivider vil kunne identifiseres. Videointervjuet vil fokusere på din rolle som leder og hvordan tilrettelegge for å forebygge og redusere sykefravær. Det vil ikke innhentes personlige opplysninger om deg. Arbeidssted (barnehage) vil også bli anonymisert.

Intervjuene vil transkriberes etter endt videointervju. Eventuell personidentifiserende informasjon som fremkommer i lydopptak, vil ikke inkluderes i prosjektet. Informanten vil også få mulighet til å lese gjennom transkribert intervju, om ønskelig. Etter endt transkribering og ferdigstilling av studie vil lydfilene bli slettet.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i prosjektet er frivillig. Du står fritt til å trekke tilbake samtykke underveis i prosessen, uten at grunn må oppgis. Samtykket kan trekkes tilbake ved å informere Friskgården eller masterstudentene. Ved tilbaketrekking av samtykke vil alle dine personopplysninger slettes. Dersom du underveis i prosessen ønsker å trekke deg fra deltakelse får dette ingen negative konsekvenser for deg.

Ditt personvern – behandling og oppbevaring av dine personopplysninger

Alle personopplysninger behandles i tråd med regelverk for personvern. Opplysningene vil kun benyttes til formål nevnt i dette dokumentet.

Det vil kun være studentene som har tilgang til dine opplysninger. Studentenes veileder og Friskgården vil kun ha tilgang til allerede transkriberte og anonymiserte intervju.

Sletting av personopplysninger ved endt prosjekt

Personopplysningene (lydopptak) vi har innhentet vil slettes ved prosjektets slutt, senest innen 01.06.2022.

Dine rettigheter

- få innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og eventuelt få utlevert en kopi av disse opplysningene
- få rettet eller/og slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet dersom du er misfornøyd med behandlingen av dine personopplysninger

Samtykke til å behandle personopplysninger

Dine personopplysninger behandles basert på ditt samtykke.

Spørsmål?

Dersom du har spørsmål rundt studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan dette rettes til

- FoU leder – Friskgården ved Aud Ramberg på aud.ramberg@friskgarden.no
- OsloMet ved Gilbert Tason og Ingrid Stjernen (kontaktinformasjon under)
- Personvernombud: Ingrid Jacobsen - ingrid.jacobsen@oslomet.no

Med vennlig hilsen

Gilbert Tason & Ingrid Stjernen S358815@oslomet.no / s325485@oslomet.no
48182516 / 48237349

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet _____ og fått anledning til å stille spørsmål. Ved å signere dette dokumentet samtykker jeg til:

- - å delta i intervju
- - at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide:

Tema: Hvordan forebygge og redusere sykefraværet i barnehagesektoren?

Før intervjustart:

- Vi vil ikke innhente taushetsbelagt informasjon
- Opplyse informant om lydopptak
- Gilbert tar notater underveis
- Gi beskjed dersom det dukker opp spørsmål underveis

Før vi setter i gang vil vi gi deg informasjon om hva intervjuet vil handle om.

Formålet med intervjuet er å innhente informasjon om dine erfaringer knyttet til sykefravær.

Vi er interessert i å se på hvilke utfordringer du opplever rundt sykefravær i din virksomhet, før vi går nærmere inn på dine tanker rundt løsninger på utfordringene. Oppgaven vår baserer seg på teori knyttet til psykologisk trygghet, motivasjon og mestringsorientert ledelse. Vi vil komme nærmere inn på de ulike begrepene underveis.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Innledende spørsmål:

- 1) Hvor stor er barnehagen din, ansatte og barn?
 - a) Hvor lenge har du jobbet som leder i barnehage?
 - b) Har du hatt lederposisjoner andre steder tidligere?
 - c) Har du, evt. hvilken type ledelsesutdanning har du?

Sykefravær

- 2) I hvilken grad opplever du at sykefravær et problem i din virksomhet?
 - a) Hvor stort har sykefraværet vært det siste året (2021)?
 - b) Hvor stor prosentandel av sykefraværet det siste året vil du anslå skyldes andre faktorer enn fysiske? (emosjonelle krav, psykiske årsaker)
 - c) Etter din erfaring og opplevelse, hva skyldes sykefraværet?

- c) Hvordan påvirker sykefraværet i virksomheten deres arbeidshverdag/driften?
- d) I hvilken grad påvirkes tjenestekvaliteten av høyt sykefravær, f.eks. mye bruk av vikarer?

3) I hvilken grad opplever du i din rolle som barnehageleder at du har handlingsrom til å forebygge og redusere sykefravær?

- a) Hva tror du må til for at du skal få/ha større handlingsrom?

Oppfølging

4) Har du noen sykmeldte i din virksomhet i dag (trenger ikke nevne antall)?

- a) Hvordan arbeider du som leder med å følge opp de sykmeldte ansatte?
- b) Hva anser du som viktig for at dine medarbeidere skal kunne komme tilbake i jobb? Hvilke tiltak mener du iverksettes?
- c) I hvilken grad mener du at de sykemeldte bør inkluderes i det sosiale, møter osv.?

Motivasjon - selvbestemmelse

5) Hvordan vil du beskrive motivasjonen blant dine medarbeidere?

- a) Hvordan tror du at du som leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av autonomi (selvstendighet)?
- b) Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne skal kunne oppleve høy grad av autonomi i arbeidet?

6) Hvordan tror du at du som leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av kompetanse?

- a) Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne får anvendt og utviklet sin kompetanse?

7) Hvordan tror du at du som leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av tilhørighet?

- a) Hvordan legger du til rette for å skape høy grad av tilhørighet blant dine medarbeidere?

Psykologisk trygghet – mellommenneskelig risiko

8) Hva mener du er viktig for at medarbeiderne skal oppleve psykologisk trygghet ved arbeidsplassen?

- a) Hvordan arbeider du med å skape økt psykologisk trygghet blant dine medarbeidere?
- b) Hvordan legger du som leder til rette for at medarbeiderne føler på at de ikke er

inkompetente, negative, uvitende og forstyrrende ved å si ifra?

c) I hvilken grad tror du medarbeiderne opplever trygghet til å dele sine meninger ved arbeidsplassen?

d) I hvilken grad tror du at de føler seg trygge til å si ifra til deg som leder?

e) I hvilken grad føler du at miljøet i kollegiet preges av at dere støtter og stoler på hver andre?

f) Hvordan kommer dette til uttrykk?

g) Hvordan bidrar du som leder til dette?

Utfordring

9) Hva anser du som de største utfordringene i din virksomhet når gjelder sykefravær i dag?

a) Har du noen tanker om eventuelle løsninger på disse utfordringene?

Avslutningsvis, er det noe du ønsker å tilføye som ikke er blitt tatt opp i dette intervjuet?

Intervjuguide:

Tema: Hvordan forebygge og redusere sykefraværet i barnehagesektoren?

Før intervjustart:

- Vi vil ikke innhente taushetsbelagt informasjon
- Opplyse informant om lydopptak
- Gilbert tar notater underveis
- Gi beskjed dersom det dukker opp spørsmål underveis

Før vi setter i gang vil vi gi deg informasjon om hva intervjuet vil handle om.

Formålet med intervjuet er å innhente informasjon om dine erfaringer knyttet til sykefravær.

Vi er interessert i å se på hvilke utfordringer du opplever rundt sykefravær i din virksomhet, før vi går nærmere inn på dine tanker rundt løsninger på utfordringene. Oppgaven vår baserer seg på teori knyttet til psykologisk trygghet, motivasjon og mestringsorientert ledelse. Vi vil komme nærmere inn på de ulike begrepene underveis.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Innledende spørsmål:

- 1) Hvor lenge har du jobbet i den administrative rollen du har i dag?
- b) Har du hatt lederposisjoner andre steder tidligere?
- c) Har du, evt. hvilken type ledelsesutdannelse har du?

Sykefravær

- 2) I hvilken grad opplever du at sykefravær et problem i barnehagesektoren i din kommune?
 - a) Hvor stort har sykefraværet vært det siste året (2021)?
 - b) Hvor stor prosentandel av sykefraværet det siste året vil du anslå skyldes andre faktorer enn fysiske? (emosjonelle krav, psykiske årsaker)
 - c) Etter din erfaring og opplevelse, hva skyldes sykefraværet?
 - d) Hvordan påvirker sykefraværet i barnehagene deres arbeidshverdag/driften?
 - e) I hvilken grad påvirkes tjenestekvaliteten av høyt sykefravær, f.eks. mye bruk av vikarer?

3) I hvilken grad opplever du at barnehagelederne har handlingsrom til å forebygge og redusere sykefraværet i sin virksomhet?

a) Hva tror du må til for at de skal få/ha større handlingsrom?

Oppfølging

4) Har dere en satt en felles oppfølgingsrutine av sykmeldte i barnehagen?

a) Hvordan arbeiderer dere med å følge opp de sykmeldte ansatte?

b) Hva anser du som viktig for at medarbeidere skal kunne komme tilbake i jobb? Hvilke tiltak mener du bør iverksettes?

c) I hvilken grad mener du at de sykmeldte bør inkluderes i det sosiale, møter osv.?

Motivasjon - selvbestemmelse

5) Hvordan vil du beskrive motivasjonen blant medarbeidere i barnehagene?

a) Hvordan tror du at leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av autonomi (selvstendighet)?

b) Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne skal kunne oppleve høy grad av autonomi i arbeidet?

6) Hvordan tror du at leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av kompetanse?

a) Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne får anvendt og utviklet sin kompetanse?

7) Hvordan tror du at leder har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av tilhørighet?

a) Hvordan legger du til rette for å skape høy grad av tilhørighet blant dine medarbeidere?

Psykologisk trygghet – mellommenneskelig risiko

8) Hva mener du er viktig for at medarbeiderne skal oppleve psykologisk trygghet ved arbeidsplassen?

a) Hvordan arbeider du med å skape økt psykologisk trygghet blant dine medarbeidere?

b) Hvordan legger du som leder til rette for at medarbeiderne føler på at de ikke er inkompetente, negative, uvitende og forstyrrende ved å si ifra?

c) I hvilken grad tror du medarbeiderne opplever trygghet til å dele sine meninger ved arbeidsplassen?

- d) I hvilken grad tror du at de føler seg trygge til å si ifra til deg som leder?
- e) I hvilken grad føler du at miljøet i kollegiet preges av at dere støtter og stoler på hver andre?
- f) Hvordan kommer dette til uttrykk?
- g) Hvordan bidrar du som leder til dette?

Utfordring

- 9) Hva anser du som de største utfordringene når gjelder sykefravær i barnehagesektoren i din kommune i dag?
 - a) Har du noen tanker om eventuelle løsninger på disse utfordringene?

Avslutningsvis, er det noe du ønsker å tilføye som ikke er blitt tatt opp i dette intervjuet?

Vedlegg 5: 10-FAKTOR-undersøkelsen

| FAKTOR | Barnehagesektor | Kommune |
|---------------------------------|------------------------|----------------|
| 1. Indre motivasjon | 4.4 | 4.2 |
| 2. Mestringstro | 4.3 | 4.3 |
| 3. Autonomi | 4.4 | 4.3 |
| 4. Bruk av kompetanse | 4.3 | 4.2 |
| 5. Mestringsorientert ledelse | 4.1 | 4.0 |
| 6. Rolleklarhet | 4.4 | 4.3 |
| 7. Relevant kompetanseutvikling | 3.7 | 3.5 |
| 8. Fleksibilitetsvilje | 4.4 | 4.5 |
| 9. Mestringsklima | 4.3 | 4.1 |
| 10. Prososial motivasjon | 4.7 | 4.7 |

Resultatene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen i den aktuelle kommunen har vi fått tilsendt av den administrative lederen.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

296079

Prosjektittel

Masteroppgave ved OsloMet 2022

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Asbjørn Røiseland, Asbjorn.Roiseland@oslomet.no, tlf: +4791148995

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingrid Kolset Stjernen, s325485@oslomet.no, tlf: 48237349

Prosjektperiode

03.01.2022 - 16.05.2022

Vurdering (1)

15.03.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må

behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må° dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må° vente på° svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!