



UNIVERSITETET I AGDER

Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?

Evaluering av prosjektet ergonomi & pedagogikk i Tromøy barnehageenhet

JOHNNY SVENSVIK

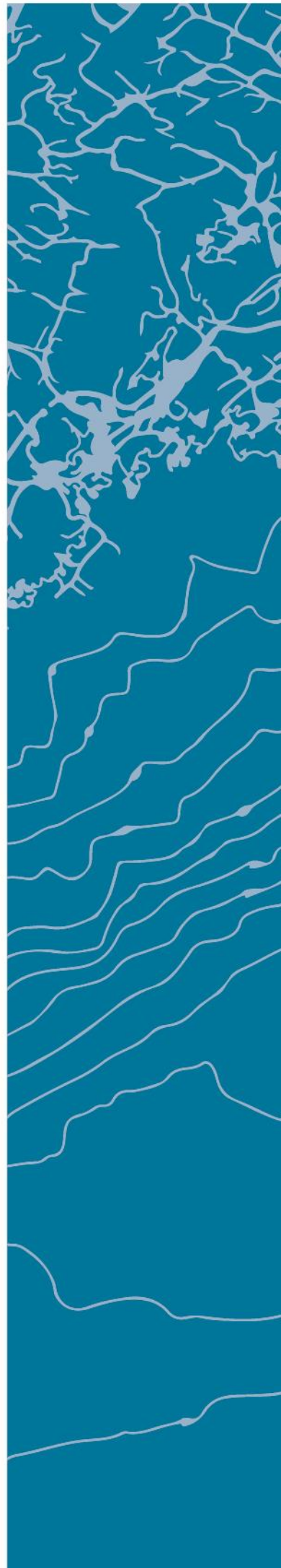
VEILEDER

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Innholdsfortegnelse

Forord	s. 1
Sammendrag	s. 2
Oppgavens struktur	s. 4
1.0 Tema og problemstilling	s. 5
2.0 Historikk og dagens problematikk	s. 8
2.1 Historikk	s. 8
2.2 Den innovative historien	s. 11
2.3 Fakta bak prosjektet	s. 14
2.4 Oppstarten	s. 16
2.5 Realisering av målsetningene	s. 20
2.6 Innkjøring av ergonomi og pedagogikk	s. 21
2.6.1 Hvordan er nærværet hos oss?	s. 21
2.6.2 Klarer vi å være en helsefremmende barnehage?	s. 21
2.7 Ergonomi og pedagogikk gjør oss unike	s. 22
3.0 Resultater	s. 23
3.1 Økonomi	s. 23
3.2 Nærvær	s. 25
3.3 Foreldreundersøkelsen	s. 27
3.4 Ansattundersøkelsen	s. 30
4.0 Metode	s. 35
4.1 Valg av forskningsdesign	s. 35
4.2 Kvalitativ metode	s. 36
4.3 Utforskning i egen organisasjon	s. 37
4.4 Validitet i undersøkelsen og mulige feilkilder	s. 37
4.5 Mål	s. 38
5.0 Teori	s. 39
5.1 Endring en planlagt prosess	s. 39
5.2 Hovedtilnærming 1) Bolman og Deal sine perspektiver på adferd i organisasjonen	s. 41
5.2.1 Den strukturelle rammen	s. 42
5.2.2 Human-Resource	s. 44
5.2.3 Den politiske rammen	s. 45

5.2.4	Den symbolske rammen	s. 47
5.3	Hovedtilnærming 2) Fullan og Quinn sin koherenstilnærming	s. 49
6.0	Presentasjon av empiri	s. 54
6.1	Hva sier empirien i forhold til Bolman og Deal	s. 61
6.2	Koherens av Fullan og Quinn	s. 62
7.0	Veien videre	s. 70
8.0	Litteratur	s. 74

Forord

Jeg avslutter min mastergrad i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder med denne oppgaven om ergonomi og pedagogikk.

Jeg har nå jobbet som enhetsleder i en barnehage i Arendal kommune siden 2013. Før dette jobbet jeg som SFO-leder i Grimstad kommune. Det har vært mange utfordringer på min vei mot denne masteroppgaven. Da jeg tok over barnehagejobben i Tromøy barnehageenhet var jeg usikker på hva jeg gikk til. Men jeg skjønnte fort at her var det ansatte som virkelig «gir alt» for jobben sin og ønsket at den skulle være en super arbeidsplass. Det var mange som hadde jobbet i enheten i mange år og hadde bred kompetanse. En av utfordringene personalet slet med var mye slitasjeskader. Det daglige arbeidet krevde mye krefter og førte til slitasje på kropp og utbrenthet. Da jeg og HMS-utvalget dro på et kurs om ergonomi og pedagogikk skjønnte jeg fort at dette kunne være noe for oss. De fleste i enheten mente at dette var en god idé og dette førte til at vi brukte rundt et år på å komme i gang. Prosessene vi måtte gjennom i enheten som tok mye tid. Det var mange møter både i ledergruppen og i HMS-gruppen hvor vi snakket om tanker rundt ergonomi og pedagogikk. Prosjektet måtte gjennom modningsprosesser i enheten som tok tid. Vi startet å kjøpe inn utstyr før vi satte i gang med prosjektet og en ting jeg fort la merke til var at utstyret ble brukt til andre ting enn det skulle. CD-spilleren ble satt på påkledningsbenken fordi vi ikke hadde hatt opplæring enda. Det var veldig gøy og spennende å komme i gang med prosjektet. Vi opplevde veldig fort at dette var noe som var nyttig for oss. Det var lærerikt å skulle jobbe sammen i prosesser og kunne mestre oppgavene som lå foran oss.

Da jeg startet med styrerutdanningen ved Uia var ikke masteroppgaveskriving min første tanke. Men, studiet var veldig spennende og ga meg veldig mye tilbake - derfor ble det til slutt en oppgave om ergonomi og pedagogikk. Min familie og min kjære kone har stått ved min side i alle disse studieårene. Det setter jeg utrolig stor pris på for det hadde rett og slett ikke gått uten. Det å skrive masteroppgave med Morten Øgård som veileder krever beinhard disiplin. Her ble det klart formidlet hva som forventes av meg. Jeg ønsker å takke for gode innspill på min oppgave. Tromøy barnehageenhet som ble brukt som empiri og deres forståelse for at jeg holdt på med studie og nå tilslutt en masteroppgave har jeg bare en ting å si til; takk. Den kjærligheten som ble vist i hverdagen er jeg vanvittig glad for.

Arendal 15.12.2019

Johnny Svensvik

Sammendrag

Temaet for masteroppgaven ble ergonomi og pedagogikk i barnehagene våre. Dette er et prosjekt som personalet i Tromøy barnehageenhet har vært med på å skape. Denne måten å jobbe på kan ikke kjøpes en ferdig pakke av – det må *skapes* selv. Selvfølgelig har vi fått god hjelp til å komme i gang og mange gode medhjelpere har støttet oss hele veien. Det som har vært viktig her er at personalgruppen har medvirket til å utforme dette prosjektet. Dette er noe de virkelig har levert på. De har levert fra dag én hvor de ansatte fikk spørsmål om hvilke forventninger en hadde til seg selv, gruppen og leder. Alle var med på å fylle ut tankekart om målene våre og med IGP (individ gruppe plenum) har vi sett en utvikling fra tidlig i prosjektet. Det var viktig for oss å lage planer og tankekart som var lett å bruke. Med det tenkte vi at tankekartene skal være forståelig for alle som jobber hos oss. Det skulle også kunne brukes av vikarer og andre som fikk prøvd seg som ansatt i barnehagen.

Det har vært tydelige krav til ergonomi og pedagogikkdelen. Før prosjektet startet skrev alle under på en kontrakt om at vi skulle jobbe med ergonomi og pedagogikk i vår enhet. Det er alltid spennende når en starter noe nytt og spørsmålet er hvordan utviklingen vil være. Noen var skeptiske mens andre var veldig positive og gledet seg til å prøve noe nytt. Noen avdelinger kom fort i gang mens andre brukte lengre tid. Hele tiden har det vært fokus på at medarbeiderne skulle være med å utforme hvordan det skulle være på deres avdeling. Fokuset var selvfølgelig sterkt på ledermøter og i fagutviklingen, der det ble diskutert historier og hvordan en jobbet i hverdagen. Tidlig i fasen ble det laget plakater på aktiviteter i barnehagen. Dette kunne være garderobesituasjon, stellesituasjon, mat, soving, og utetid. På disse plakatene stod det hva som ble forventet i den gitte situasjonen. Dette var fint for ansatte, vikarer og foreldre og skapte forutsigbarhet både for barn og voksne.

Barnehagene våre skal jobbe profesjonelt, vi skal ikke ha med oss det vi gjør hjemme til barnehagen. I barnehagen skal vi tenke på hva som er det beste for barna og hva de kan gå glipp av dersom vi ikke gjør det. Våre barnehageansatte skal være veiledere for barna. Det betyr at vi skal være tilstede for de, men de skal prøve å få til ting selv. Hvis de ikke får det til skal vi være der og kunne hjelpe dem med behovet deres. Denne måten å jobbe på er utrolig positiv for barna som får oppleve mestring og et personale som skal bruke tid og ha lov til å sitte på en stol i garderoben. Riktig utstyret er viktig å ha, men det viktigste er at hodet er innstilt på å jobbe på en ny måte. Ingenting er viktigere enn det. Samskapingen og involveringen i prosjektet gjorde at vi kunne hjelpe hverandre i «alle» situasjoner, og at vi bygget hverandre opp hvis det dukket opp situasjoner som vi var usikre på.

Våre målbare resultater har vært gode og vi har målt dette i nærvær, økonomi, medarbeider- og ansattundersøkelser. Sammenligningen ble gjort med de andre kommunale barnehageenhetene i Arendal kommune.

Empirien som jeg har sett på er:

Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?

Evaluering av prosjektet ergonomi & pedagogikk i Tromøy barnehageenhet.

Det var spennende å forske på sin egen organisasjon og spørsmålene til personalet var:

Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt? Evaluering av ergonomi og pedagogikk. Dette skulle kobles til Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer: Den strukturelle rammen, Human Resource rammen, den symbolske og den politiske rammen.

Det som er ganske interessant er at Fullan og Quinn har laget et rammeverk for koherens som passet utrolig bra til vår måte å jobbe på. Vi visste ikke om dette rammeverket da vi startet vårt prosjekt. Her skulle lederen jobbe med personalet for å utvikle prosjektet. Denne delen har jeg tatt med i min oppgave. Koherens med de riktige driverne kommer til å være sentral i vår måte å jobbe på i fremtiden.

Oppgavens struktur:

Strukturen i oppgaven er som følger:

Kapittel 1.0: Presentasjon om tema og problemstilling.

Kapittel 2.0: Historien og dagens problematikk. Innovasjon om ergonomi og pedagogikk?

Kapittel 3.0: Her legger jeg fram resultatene. Økonomi, nærvær, foreldreundersøkelsen og ansattundersøkelsen

Kapittel 4.0: Presentasjon av metode.

Kapittel 5.0: Presentasjon av teori

Kapittel 6.0: Presentasjon av empiri. Her kommer forskningen om Tromøy barnehageenhet

Kapittel 7.0: Veien videre

Kapittel 8.0: Litteraturlisten

Vedlegg

Kapittel 1.0 Tema og problemstilling

Høsten 2013 ble det arrangert et kurs i Arendal om fremtidens helsefremmende barnehager. Kurset ble holdt av en barnehage i Oslo og arrangert av Utdanningsforbundet. Dette foredraget deltok HMS-utvalget i Tromøy barnehageenhet på. Fokuset var at arbeidsmiljø og pedagogikk henger sammen og ikke kan skilles. Det ble fortalt at norske barnehager har latt personalet få lov til å arbeide på en privat måte uten tilstrekkelig fokus på enhetlig og profesjonell praksis. Konseptet til kurset var at danning og læring gjennom pedagogikk og ergonomi «Æ ska klar det sjøl». For å få innført ergonomi og pedagogikk i en barnehage er ledelsen avgjørende og de må vite hva som kreves for å få dette til. Strategien må være klar før arbeidet begynner og endringer kan gjøres underveis. Tankesettet om ergonomi og pedagogikk må være implementert hos ledelsen. For at personalet skal få en forståelse av konseptet bør alle ansatte ha lest boken «La mæ klar det sjøl» av (Konradsen, K.K. Nervik, L.R. Skjølsvold, E.M. og Stenset, W. 2013). Foredragsholderne snakket videre om hva en må lære for å skjønne tankene bak langtidsfrisk og at refleksjon er sentralt i utviklingen av en «ny» kultur i barnehagen.

Dette representerer nye elementer knyttet til å drifte å bygge sunne og gode barnehager. I tillegg representerer dette en trend som enheten vår tenker er den tredje generasjons Human Relations tenking hvor hele mennesket i fokus. Det betyr at en tar inn det fysiske, mentale og helseaspektet inn i ansettelsesforholdet og relasjonene til brukerne av tjenestene. På denne måten ser man hele mennesket, ikke bare mennesket som en arbeidstaker. Denne tankegangen representerer et positivt menneskesyn. Derfor ønsker jeg å se på utviklingen av Human Relations tenkingen helt fra generasjonen som var knyttet til Taylorismen. Taylorismen så mennesket som et ikke-tenkende vesen og der måtte være standardiserte oppgaver å utføre. Frederick Winslow Taylor (1911) tenkte at arbeiderne hadde likhetstrekk med maskiner. Han mente at dersom det var nok klarhet og orden så kunne arbeiderne fungere som en styrbar maskin. Generasjon to er i mine tanker Linda Lai sine tanker om ledelse i et kompetanseperspektiv, der hun går inn og ser på hva som skaper høy motivasjon for ansatte og hva som kjennetegner mestringsorienterte ledere. Dette kan en se i forhold til rolleklarhet, indre motivasjon, mestringsstro, autonomi, mestringsledelse og mestringsklima. Generasjon tre er Tromøy barnehageenhet sin måte å tenke på når hele mennesket er i fokus.

Kurset som Utdanningsforbundet organiserte inspirerte HMS-utvalget i enheten vår og tankene om å få ergonomi og pedagogikk inn i våre barnehager. I etterkant av kurset ble informasjonen

delt med pedagogiske lederne i vår enhet. De virket positive til det som ble sagt på møtet og mente at dette var en god idé. På dette tidspunktet var vi ikke klare for å starte prosjektet.

I 2013 startet jeg som enhetsleder i Tromøy barnehageenhet, vi trengte tid for å få dette implementert. Mine erfaringer fra det første året i barnehagen var at vi hadde mange ansatte som hadde ulike behov for tilrettelegging for å komme seg gjennom arbeidsdagen. Dette førte til tilrettelegging for ansatte som igjen gikk utover andre ansatte på jobb ettersom de fikk økt arbeidsmengde. Ønsket var at personalet skulle ha gode dager på jobb og oppleve at enheten jobber i en barnehage som ønsker å ta vare på helsen til ansatte. Et annet mål var at jeg hadde et sterkt ønske om at enheten skulle bli mer profesjonelt organisert. Med det mener jeg at organisasjonen skulle være en barnehage som satte enheten i et system med et mål at personalet skulle gå fra å være medhjelpere til å bli veiledere for barna. Med det innebæres at vi ikke gjør det som passer oss selv på arbeidsplassen.

I min arbeidshverdag opplevde jeg at barna i barnehagen fikk hjelp til mye av det jeg tenkte de kunne gjøre selv. Tankene var at det måtte være mulig å legge til rette for at de skulle kunne klare mye selv. Det gikk omtrent ett år fra vi var på kurset til vi var klare til å sette i gang. For å starte opp prosjektet tok vi kontakt med en av de som var med å holde foredraget i Arendal året før, og spurte om hun kunne komme til enheten og hjelpe oss med å sette i gang prosessen med dette prosjektet. Hun hadde da sluttet i barnehagen og startet eget firma for å være konsulent i ergonomi og pedagogikk for andre bedrifter.

Høsten 2014 var vi klare til å sette i gang prosjektet ergonomi og pedagogikk i Tromøy barnehageenhet. Før vi startet hadde jeg møter med alle ansatte og fortalte hva vi skulle i gang med og tok imot spørsmål dersom de ansatte lurte på noe. Vi bestemte at fokuset på ergonomi og pedagogikk skulle være vårt hovedfokus og at vi ikke skulle satse på andre områder/kurs det neste året. Alle ansatte i enheten fikk i oppgave å lese boken «La meg få klar det sjøl» (Konradsen et al 2013). før vi satte i gang prosjektet høsten 2014.

Alle ansatte skrev da under på kontrakten at vi skulle begynne å arbeide slik i Tromøy barnehageenhet (kontrakt – Tromøy barnehageenhet).

På bakgrunn av disse ideene har jeg utviklet følgende problemstilling:

**Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?
Evaluering av prosjektet Ergonomi & Pedagogikk i Tromøy barnehageenhet.**

Hva er så denne historien et eksempel på? Den kan ikke ses på som en isolert case og derfor må vi gå inn i dybden for bakgrunnen. I Norge har det vært fokus på å få full barnehagedekning til barna. Nå har dette endret seg til å se på å utbedre barnehagekvaliteten. Barnehagen er en del av utdanningsløpet. Barnehagen skal bygge kvalitetskultur som handle om et helhetlig fokus slik at det er fokus på fysiske og psykologiske behov som er grunnlag for det lærende menneske. Det er mange diskusjoner i barnehagesektoren i forhold til hvordan læringen skjer i barnehage som er del av en større debatt.

Kapittel 2.0 Historikk og dagens problematikk

2.1 Historikk

I august 2017 fikk barnehagene en ny rammeplan. Rammeplanen er en forskrift til barnehageloven og forklarer hva barnehagens oppgaver er og hva som er personalets oppgaver. Rammeplanen hadde da tatt inn ord som livsmestring og helse. Videre formidler den blant annet at den norske barnehagen skal være helsefremmende og ha en forebyggende funksjon, samt være med å utbedre mot sosiale ulikheter i det norske samfunn. Barnehagen skal også fremme barnas fysiske og psykiske helse. Rammeplanen nevner at barnehagen skal ta vare på barnets verdi og at barnehagen skal være med å utvikle barna til gode mennesker senere i livet slik at de kan være med å utvikle samfunnet. Med tanke på at disse punktene er noe det offentlige ønsker, så ønsker jeg vise til et interessant innovasjonsforsøk med utvikling av en ny pedagogikk gjennom prosjektet Ergonomi & Pedagogikk i Tromøy barnehageenhet. Dette er et prosjekt som baner vei for å vise hvordan den norske barnehagen bør jobbe og en investering til tidlig innsats for barna som vil gi store positive gevinster senere i livet.

Den frøbelske barnehagen og barneasylene med barn fra vanskeligstilte hjem kan en kalle en tidlig oppstart av barnehagene. Friedrich Frøbel som var filosof og pedagog hevdet på 1800-tallet at barnet skulle en tenke på som fritt tenkende og samhandlende, ikke den lydige og mottakende. Han omtales som barnehagens far.

Barnehagelæreren skulle i samspill og dialog med barn i grupper arbeide med aktuelle emner, introdusere matematikk, språk og gi mulighet for lek og skapende utfoldelse for å bidra til at barn oppdager kunnskap (Johansson, 2004).

Barnekonvensjonen er en avtale mellom nesten alle land i verden. Der står det om hvordan alle barn i verden skal ha det. Norge har underskrevet barnekonvensjonen og gjort den til norsk lov. Barnekonvensjonen gir barn egne rettigheter, for eksempel rett til skole, helsehjelp, lek og fritid. En viktig rettighet er at barn skal bli hørt i saker som gjelder dem (Barneombudet, 2019).

Det pedagogiske perspektivet til barnehagene er koblet til et mer sosialt perspektiv som springer ut ifra asylbevegelsens ideer om å bistå barn og familier i nød. Disse asylene kom på

første del av 1800-tallet og barnehagene kom i begynnelsen av 1900-tallet. Tilsyn og tilpasning til familiens situasjon utgjorde en viktig dimensjon i det pedagogiske arbeidet (Greve, Jansen & Solheim 2014). Den sosialpedagogiske tradisjonen har blitt videreført gjennom barnehageloven og rammeplanen.

I 1975 kom Norges første barnehagelov og i 1970 gikk 2,8 % av alle barn i barnehage. Ifølge tall fra 2019 fra Statistisk sentralbyrå (SSB) var dette tallet kommet opp i 91,8 % for barn mellom 1-5 år. Barn på 1-2 år var 83,5 % og barn i alderen 3-5 år på 97,1 %.

Siden barnehageloven ble innført har barnehagene fått mer oppmerksomhet i politikken. Ansvaret ble ført over til kommunene og dette skulle være et pedagogisk velferdsgode for alle barn. I dag er 47 % av Norges barnehager kommunale (SSB). Tilbudet som foreldre/ansatte kan velge mellom når de skal velge barnehage er stort. Det finnes blant annet friluftsbarnehager, musikkbarnehager, drama- og idrettsbarnehager. De fleste barnehagene har sine satsingsområder som de synliggjør for eventuelle nye og dagens brukere av barnehagen. For barnehagene i Norge er det for tiden store endringer med tanke på at barnehagene ønsker å ansette flere barnehagelærere. Regjeringen vil nå at det skal være en barnehagelærer per 7 barn under tre år og en barnehagelærer per 14 barn for barn over 3 år.

Høyt fravær i barnehagene i Norge er en stor utfordring, særlig gjelder dette for barna som ikke får den kontinuiteten og tryggheten som de trenger gjennom daglige relasjoner med ansatte. Det blir også en utfordring å kunne drifte barnehagen på en god pedagogisk måte med nok folk på jobb. Videre er det økonomisk aspektet er også veldig viktig. I 2018 lå sykefraværet i de kommunale barnehagene på 8,6 % (SSB).

Ifølge regjeringen i Norge skal barnehagene legge et godt grunnlag for videreutvikling og læring. En trygg barnehage med kvalifiserte og omsorgsfulle voksne er målet. Barnehagen skal være et sted barna kan leke og lære. I 2015-2016 kom Det kongelige kunnskapsdepartementet med Meld. St. 19: «Tid for lek og læring» bedre inn i barnehagen. Denne meldingen har utviklet mål i forhold til hva som påvirker kvaliteten på innholdet i barnehagen. Ønsket fra regjeringen var at alle barnehager skal tilby kvalitet til alle barna som går der, uavhengig av hvilken barnehage det er. Når barna begynner på skolen, skal de kunne snakke norsk, samarbeide og samhandle med andre og ha lyst til å lære. Regjeringen sier også at barnehagen som det første frivillige trinnet i utdanningsløpet skal legge grunnlaget for

videre utdanning og arbeidsliv. Barnehagen skal også legge til rette for at den enkelte skal nå sine mål og utvikle sitt potensiale.

«Barn er bedre enn bank og børser.» (Nobelvinner i økonomi James J. Heckman, 2006).

De største utfordringene knyttet til psykisk helse i samfunnet er de vanligste lidelsene som rammer folk flest i løpet av barn og ungdomstid; depresjon og angstlidelser (Folkehelseinstituttet 2016).

Kan barnehagen beskytte mot psykiske vansker? For barn er det viktig med god barnehage og ifølge Zachrisson & Darling, Child Development (2014), er dette med å beskytte mot psykiske vansker.

Dette gjelder spesielt for barn i familier med dårlig økonomisk råd. Dårligere råd kan føre til større atferdsvansker, utagering og engstelse og nedstemthet. Bedre råd fører til mindre atferdsvansker. Den største sammenhengen som knytter barn til atferdsvansker er dårlig familieøkonomi. Det gjelder generelt for barna i barnehage - de er mindre engstelige, viser mindre sosial tilbaketrekning og har færre vansker enn barn fra familier med dårligere råd. Slik virker barnehagen både beskyttende og sosialt utjevnende. Barnehagebarns psykiske helse blir ikke avhengig av familiens økonomi (Heckman, James J. 2006). Kvaliteten i barnehageopplegget påvirker barna både kognitivt og sosialt ved 11 år. Barnehager med lav kvalitet gir færre langtidseffekter på kognitiv og sosial utvikling ved 11 årsalder. Barnehagekvalitet med middels til god kvalitet gir langt større gevinst enn lav barnehagekvalitet. Det vil gi dem sterk posisjon ved skolestart og ha en god langtidseffekt (Sylva et al., J. Early Childhood Research, 2011). Barnehagen skal være sunn, smart og gøy.

2.2 Den innovative historien

Pedagogikken om ergonomi og pedagogikk var et innovasjonsprosjekt som endret vår hverdag i Tromøy barnehageenhet. Her er historien om barnehagene relevant for oppgaven. Tromøy barnehageenhet har i dag to barnehager i tre ulike hus. Barnehagene er Fabakken Karius, Fabakken Baktus og Fjellvik naturbarnehage. Barnehagen Fabakken Karius ble bygget i 1991, Fjellvik har vært med enheten siden 2002 og Fabakken Baktus ble åpnet i 2007. Barnehagene har i dag 72 barn fordelt slik: Fabakken Karius 39 barn i alderen 2-6 år over tre avdelinger, Fabakken Baktus har 14 barn i alderen 1-2 år, på en avdeling. Fjellvik naturbarnehage har en avdeling med barn i alderen 3-6 år.

Enheten lagde tre mål og disse målene var de alle ansatte med på å utforme.

Våre mål:

Mål 1:

- Slipp barna til

Ønsket var å bruke alle situasjoner som lærings situasjoner. Følgende spørsmål ble stilt; hva tar vi fra barna ved at den voksne gjør det for barna? Ønsket er at barna skal slippes til og at de voksne skal være veiledere og hjelpe barna til å finne løsninger selv.

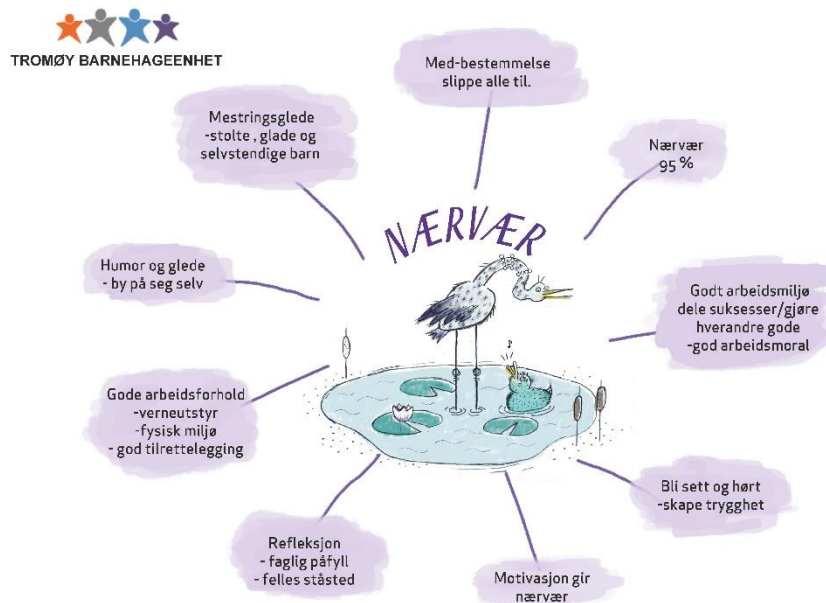


Figur 1: Slipp barna til – tankekart fra Tromøy barnehageenhet 2018.

Mål 2:

- Nærvær på over 95 % hos personalet

Faste ansatte har fokus på være tilstede på jobb. Kontinuitet skapes og barnehagen kan gjennomføre planlagte planer. Dette resulterer i en positiv situasjon både for ansatte, barn og foreldre.



Figur 2: Nærvær – tankekart fra Tromøy barnehageenhet 2018

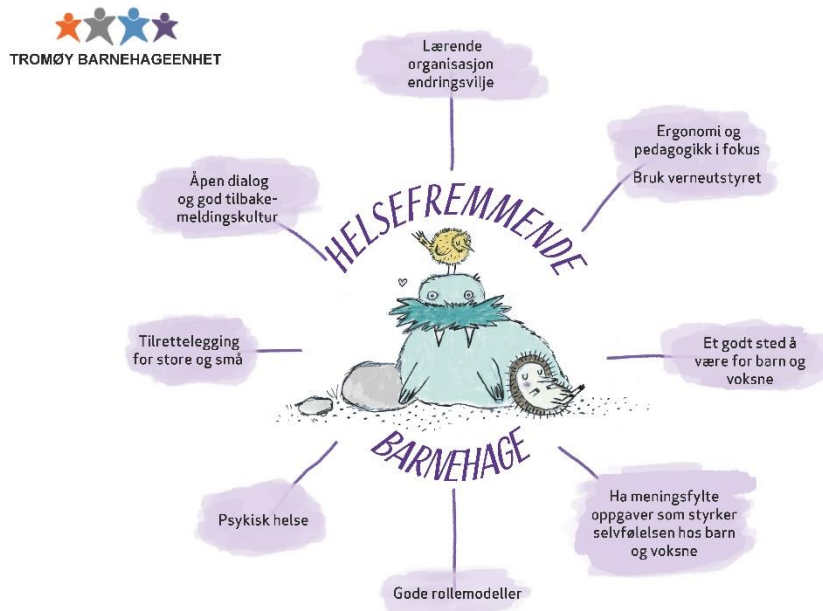
Mål 3:

- Å være en helsefremmende barnehage

Fokus på helsefremmende arbeidsprosesser og innføring av en akseptabel standard i barnehagen. I løpet av prosjektet skulle ansatte bevisstgjøres om riktige arbeidsstillinger, og sikre at temaet ergonomi og pedagogikk stod på dagsorden hver dag. Det ble lagt vekt på forebygging av belastningsskader og dermed redusert sykefravær, og samtidig forsterking av barns motoriske utvikling gjennom «hjelp til selvhjelp». Oppgaven skulle flytte fokus mot oppgaven mer enn mot klokka, og på denne måten få ned travelheten og stressopplevelsen.

Ergonomi og pedagogikk skulle bli en naturlig del av de ansattes hverdag. Hensiktsmessige verktøy og metoder ble brukt som hjelp for å inspirere og formidle hvordan man kan jobbe ergonomisk riktig, og samtidig bidra til økt selvstendighet hos barn gjennom mestring som igjen resulterer i økt motorisk utvikling. Ergonomiske løsninger skulle lette arbeidsdagen og

bidra til barnas utvikling. Det skulle forsterke fagkompetansen og øke den faglige mestringen. Nøkkelordene var: Enhetlig profesjonell pedagogikk i hele enheten. Rutinebeskrivelser og handlingsplaner skulle også implementeres i HMS-planer. Videre skulle gode resultater videreføres til kommunens øvrige barnehager.



Figur 3: Helsekommende barnehage – tankekart Tromøy barnehageenhet 2018

Disse tre barnehagene er kommunale og organisert i avdelinger. De har et årsverk på 16,70 og personalet har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse er på 93 %. Ledelsen i barnehagen består av en enhetsleder i 100 % stilling og en fagleder/styrerassistent på 60 %. I Arendal kommune er 25 % av kommunens barnehager kommunale.

Case: Ny pedagogikk. Hvorfor valgte vi ergonomi og pedagogikk?

Bakgrunnen for prosjektet var at hele HMS-utvalget var på kurs om ergonomi og pedagogikk. Dette kurset førte til entusiasme hos enhetsleder i barnehagen. Videre ble kurset referert til på ledermøtet og lederne synes at ergonomi og pedagogikk virket som gode ideer. Temaet måtte imidlertid modnes av ulike grunner. Med jevne mellomrom ble dette tatt opp i ledermøter, medarbeidersamtaler og andre fora. Etter cirka ett års tid var enheten klar for å begynne på et nytt prosjekt. Før oppstart av prosjektet ble søknaden om midler fra NAV som støtte for

prosjektet innvilget. Videre måtte alle ansatte lese boken «La meg klar det sjøl» før vi satte i gang med prosessen.

2.3 Fakta bak prosjektet

Historien om ergonomi og pedagogikk prosjektet vårt startet i oktober 2014. Jeg skal beskrive prosjektet, hva, hvordan og hvorfor vi har gjort det. På denne måten er det mulig å få innsikt i måten vi har jobbet på.

Personalet ble først informert om hva som skulle settes i gang, hvordan en tenker at enheten skal jobbe, hvorfor en velger å gjøre slik og hva vi skulle gjøre. Videre måtte alle skrive under på en kontrakt om at de ville jobbe med dette prosjektet. Denne kontrakten inneholdt at personalet var enig i at vår pedagogiske praksis skulle gå fra privat til profesjonell med denne metoden. At vi følger arbeidsmiljøloven og at en vil jobbe etter følgende punkter:

- 1) Utstyr – riktig bruk
- 2) Organiseringen
- 3) Gjennomføringen
- 4) Barns medvirkning.

Det som var helt klart var hva slags utstyr vi trengte som skulle brukes i barnehagene.

Personalet skulle være med å teste ut utstyret og prøve ut hva som fungerte best for de. Det er av betydning at barnehagene bruker bedriftshelsetjeneste og fysioterapeut.

Målene til barnehagen måtte være helt klare og kommunisert ut til alle i enheten. Foreldre måtte informeres om hva vi jobbet med. Ledelsen i barnehagen måtte si noe om hvordan en jobber i barnehagen og hvilke muligheter som finnes hjemme når det gjelder ergonomi og pedagogikk.

Foredragsholderne fra kurset vi hadde vært på fortalte også hvordan de jobbet med personalet rundt oppstart av et slikt prosjekt i barnehager. Det var start med refleksjoner og bilder som ble tatt av arbeidsplassen før start. Opplæring skulle være delt inn i soner; rød, gul og grønn sone. Med opplæring i soner menes hvordan en jobber i ulike situasjoner. Målet var å komme på grønn sone i alle aktiviteter.

Møteplaner måtte være utfylt og møtene måtte holdes og ikke avlyses. Det måtte settes inn vikarer dersom det var behov for det. Videre gikk de gjennom valg av ergonomer etter kompetanse som også skulle opplæres. Ergonomene måtte vite hva deres rolle var og når det var satt av tid til møter, og hvordan en kan møte motstand for dette ville komme. Bruk av utstyr måtte etterleves av alle. Kartleggings skjema, mål og tiltak måtte være på plass. Dokumentasjon for jobben som ble gjort måtte samles på – dette gjaldt oftere i starten enn lengre ut i prosjektet. Oppfølging var et viktig punkt her måtte det være møter og samtaler. Suksess ligger i oppfølgingen. Kommer det nyansatte så må de få grundig opplæring. Fokuset i barnehagen bør være «Når vi deler, vinner vi – når vi konkurrerer taper vi». Foredragsholderne mente at ved implementering i en kommune så måtte rådmenn forstå at fag og arbeidsmiljø henger tett sammen. Tjenestekvaliteten blir bedre når dette samspiller. Suksessen ligger i forankring i ledelsen og oppfølging underveis. Målet med prosjektet er friske bedrifter med lite fravær og stor arbeids glede. De fortalte også om hvordan det skulle være en god prosess for å få prosjektet gjennomført. Lederen må vite at refleksjon er en forutsetning for læring. Skal en innføre noe nytt, så må en ta tak i den tause kunnskapen og endre den for å kunne tilføre ny kunnskap - dette er med på å skape ny kunnskap. For å få dette til må en ha ny teori, øve seg på ny kunnskap og reflektere rundt den nye kunnskapen.

Når en får fram den individuelle og felles refleksjonen, da får en fram endringsprosess. Hvordan kan en skape gode arenaer for læring i en organisasjon? Kunnskap blir til kompetanse når man bearbeider kunnskap på en systematisk måte, slik at den blir tilgjengelig for alle. En organisasjon er et samspill mellom individene, kunnskapen utnyttes best i samspill med andre. Forskjellen mellom organisasjonslæring og individuell læring er at organisasjonslæring betyr en endring i den delte forståelsen, endring i relasjoner og samspill skjer mellom individene og gruppene.

Hva var motivasjonen for dette prosjektet? Hva var gevinsten for oss? Hvorfor var dette viktig? Hvilke positive følger får det? I vårt tilfelle var det helse og barns mestring. Hva var utfordringene for oss? Hvordan var personalgruppen, kartlegging av språk, kultur, alder og kompetanse? Hva måtte en være oppmerksom på? Vi måtte ha tålmodighet for endring vil ta tid. Prosessen pågår hele tiden og vi måtte ha kunnskap om prosessarbeid. Hva skjer i barnehagen? Det er av betydning at man lytter, gripe fatt i og gir tilbakemelding. Framtidens HMS-arbeid i barnehagen oppfylder arbeidsmiljølovens krav om sikkerhetsvurdering av det ergonomiske arbeidet. Dette vil være med å redusere sykefraværet, forebygge muskel- og

skjelettplager, og seniorer kan holde seg lengre i arbeid og det blir tilrettelagt for gravide. Dette er ny tenking rundt hjelpemidler. De skal bidra til barns utvikling og god helse, mestring og selvhjulpenhet. Det er et arbeid som aldri vil bli ferdig og en må holde fast på dette og jobbe for en bedre profesjonell praksis.

2.4 Oppstarten

Prosjektet startet med et pedagogmøte med konsulenten, hvor forventinger til prosjektet ble tatt opp. Her var det informasjon om tanker rundt å jobbe med ergonomi og pedagogikk. Vi fikk informasjon om hvordan å endre medarbeidere til å jobbe mer profesjonelt. En prosess som tar alle ansatte og barna med i en kreativ og lærerik prosess over tid. Mestring og læring stod sentralt på alle nivåer.

Enheten vår tenkte at når konsulenten som kom inn som en sakkyndig veileder skulle gi oss råd og hjelpe oss i gang. Ønsket var å bruke konsulentens kunnskap, kompetanse og erfaringer til å stå på egne ben. Denne konsulenten ble hentet inn for å hjelpe oss med en situasjon som vi hadde bestilt av henne. Hun skulle hjelpe oss å komme i gang med utfordringen rundt ergonomi og pedagogikk. Konsulenten kom med sine tanker som hun overførte til oss.

Konsulenten fortalte at hun skulle dele metodene, strategiene og øvelsene hun hadde, slik at vi kunne komme til målet så fort som mulig. Kvalitet og ønske om et lavt fravær var sentralt. Dette gjorde at en gjennom arbeidsmiljø, ergonomi og pedagogikk ble koblet sammen på en ny og spennende måte. Ansatte skal slippe travelhet og stress i barnehagen. Det skal samtidig skapes bedre tid med barna. Barna blir systematisk tatt med og da fremmes læring og danning på en god måte. Verdien av hverdagssituasjoner, som blir gode og morsomme historier. Verdien er at læring skjer i hverdagen. Pedagogikken er i sentrum og barna er med på prosessen. Møtene som en skulle ha måtte brukes til refleksjon rundt dette arbeidet i stor grad. Det er enkeltindividet som lærer, ikke gruppa. Alle ansatte skulle få en større bevissthet og refleksjonsevne om egen kropp og pedagogikk som skulle hjelpe og løfte hele kulturen til de resultatene vi ønsket.

Informasjon om Sintef sine utregninger på hva det koster å ha ansatte sykemeldt ble delt. Dersom alle ble med på prosjektet så ville sykefraværet gå drastisk ned, spesielt med tanke på muskel- og skjelettproblematikk. Medvirkning, kreativitet og arbeidsglede vil igjen øke. De ansatte ble utfordret på hva de kunne være med å endre. Diskusjonen om hva en avdeling kan gjøre noe med og forventninger til leder for å få til utviklingen til å bli langtidsfrisk i Tromøy barnehageenhet. Her skulle en jobbe med seg selv først, deretter i gruppen med kollegaene en jobber med hver dag. Det ble laget tankekart med oversikt over hva som ble sagt. Fokuset var hva kan jeg gjøre, hva kan vi som avdeling gjøre og hvilke forventninger har du til leder?

Videre var det innføring i de tre sonene, å jobbe i rød, gul og grønn sone. I rød sone var sannsynligheten for belastningslidelser meget høy. I gul sone var risikoen for utvikling av belastningslidelser på kort eller lang sikt. Grønn sone indikerte liten risiko for belastningslidelser. Forståelse for den langsomme ulykken, at det kan ramme den enkelte ansatte litt lengre fram i tid, var viktig å få frem. Det var viktig med en god organisering og tid til refleksjon. Å kunne se barns ressurser gjennom hele dagen og ta de i bruk. Alle aktivitetene er en arena for pedagogiske aktiviteter. Det ble også snakket om læring og endring, hva som skal endres, fremtidsbildet for hvordan en ser ut to år frem i tid. Utførelse av arbeid som individ og i fellesskap. Forebygging og endring.

Suksessfaktorer for prosjektet var at det måtte være forankret i ledelsen i forhold til tilstedeværelse. Alle ansatte måtte være med på å ønske å endre. Hele organisasjonen måtte være villige til å ta inn ny kunnskap. En organisasjon kan ikke lære, men det kan individene (Jacobsen, 2015). Vi måtte bruke tid til å reflektere over endringer som skjer med oss. Ting kan ta tid, en må ha tålmodighet og ikke gi opp.

Foreldresamarbeid var en viktig faktor å jobbe med. Hvordan skulle endringer orienteres? Skal endringer opp i samarbeidsutvalget, foreldremøter, foreldresamtaler eller annen dokumentasjon? Informasjon måtte komme ut i alle kanaler.

Å gå fra privat praksis til profesjonell: Dette skulle vises frem hver dag i vår praksis. Barnehageloven og arbeidsmiljøloven måtte være inni i vårt daglige arbeid. Dette ville vises på barnas utvikling og fremme barnas medvirkning.

Oppgaver i oppstarten av prosjektet:

- Jobbe frem våre mål
- Hvordan jobber vi med ergonomi og pedagogikk på avdelingen
- Velge ut tre hverdagsaktiviteter som passer din avdeling
- Barnas medvirkning
- Hvordan skulle voksenrollen være for personalet
- Ergonomi
- Foreldrenes rolle

Ergonomer kunne sammenlignes med «politi» i barnehagen. Pedagogiske lederne ble valgt. Ergonomens rolle var som følger:

1. Dine planer er i tråd med arbeidet
2. Lær opp barna til bruk av utstyr og forklar dem hvor det skal stå
3. Bruk tid på hverdagsaktiviteter, det er også pedagogiske aktiviteter
4. Lag plakater og heng opp med egne bilder
5. Informer foreldre om arbeidet
6. Ta tema opp på foreldresamtaler. Forventninger
7. Din rolle som veileder. Bli enig på avdeling hvordan dere gjør dette mot hverandre
8. Skap god tilbakemeldingskultur
9. Bruk alltid noe av tiden å avdelingsmøter og lederteam til oppsummering, det skal være på agendaen
10. Kartlegg med dine medarbeidere to ganger i året før 1. november og før 1. juni: Ha alltid mål og tiltak fremme. Skriv det i månedsbrev og planer og ha alltid med. Hva kan du som forelder gjøre? Hva kan barnet gjøre?
11. Når motstand kommer, noter det ned og diskuter med din leder hva som er best.
12. Kopier opp læringstrappa og helhetlig læring på avdelingen
13. Ha målet klart hver måned og noter ned endring
14. Tell alle ganger barnet gjør ting selv
15. Kartlegging med mål og tiltak legges i HMS perm
16. Finn deg en skrytevenn og ha det gøy på jobb
17. Vær tålmodig - endring tar tid
18. Alle må ha en felles forståelse for hva arbeidet går ut på.

19. Barn med i alle aktiviteter (planlegg dette)
20. Diskuter omsorgsbegrepet og tidsbegrepet
21. Vær en god rollemodell

(Tromøy barnehageenhet – Ergonomens rolle).

Lederens rolle ble også lagt frem, her kommer de 19 punktene:

Lederens rolle:

1. Lag et års hjul og rydd tid til møter og sett av tider i kalenderen.
2. Jobb bredt med sykefraværsarbeidet hvis dette er høyt
3. Evalueringer – bruk god tid, hva er veien videre
4. Søk om midler NAV
5. Ha et tydelig mål med arbeidet og kommuniser det ut
6. Vær synlig i miljøet og gi positive tilbakemeldinger
7. Du må være engasjert hele veien og vise vei
8. Lær deg metoden grundig slik at du kan veilede de andre
9. Bruk læringstrappa i samtaler
10. Lag en møteplan for deg og ergonomene.
11. Setta av tid til satsningen – noe annet må vente
12. Vær klar på hva du forventer
13. Vær tålmodig - endring tar tid
14. Hvordan lærer dine ansatte best - spør de
15. Ta arbeidet opp i SU foreldresamarbeid
16. Synlig i planarbeid og i barnehagens systemer, utlysninger og intervju
17. Lær deg kartleggingsskjema
18. Lær deg å ta bilder av praksis – gjør dette jevnlig, og bruk det til refleksjon
19. Feir dine suksesser

(Lederens rolle – Tromøy barnehageenhet).

Konsulentene gikk også gjennom et kartleggingsskjema som vurderte utstyr, organisering, arbeidsmetoder og en skala vurdering av barns medvirkning. Dette skjemaet viste hvilken sone (rød, gul og grønn) en jobber i. Skalering fra 1-10 hvor 1-2 er rød sone, 3-6 gul sone og 7-10 er grønn sone (kartleggingsskjema ligger som vedlegg – Tromøy barnehageenhet)

I neste fase av prosjektet skulle arbeidet inn i barnehagens systemer. HMS kartlegginger med mål og tiltak i løpet av året. Kartleggings skjemaet med mål og tiltak ble samlet i HMS permen som dokumentasjon.

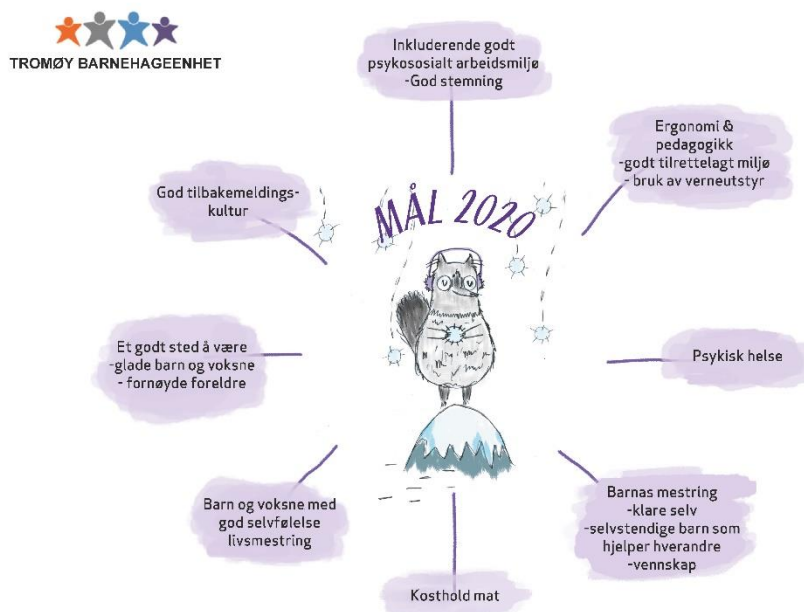
2.5 Realisering av målsetningene (hva har vi gjort for å nå målsetningene?)

Hvorfor er vi unike? Hva er det enheten gjør som ikke er vanlig i barnehagen. Hva leverer vi av produkt til våre barn og foreldre?

Ansattes og ledelsens rolle før innovasjonsprosjektet ergonomi og pedagogikk:

Rollen til ledelsen før prosjektstart var å bygge en tillit til et prosjekt som skulle gjøre enheten bedre rustet for fremtiden. Dette vil si at våre ansatte skulle være klare for å «endre» måten å jobbe på i barnehagen. Målsetningen var å gjøre oss til en helsefremmende barnehage. Dette ble gjort gjennom samtaler og møter. De ansatte fikk relevant litteratur som de skulle lese for å få en oversikt over omfanget av prosjektet, som tidligere nevnt. Dette for å få oversikten over det vi skulle gå inn i.

Hvert andre år sitter enheten sammen på planleggingsdagen og evaluerer tankekartene. Målet er å være i utvikling og ikke lage flotte plakater som ikke fungerer i praksis. Dette er med å få alle til å være på for å utvikle ergonomi og pedagogikk prosjektet vårt.



Figur 4: Mål 2020 – tankekart Tromøy barnehageenhet 2018

2.6 Innkjøringen av ergonomi og pedagogikk

Forventningene til hvordan en jobber starter når barna kommer på bli-kjent dager i barnehagen. Fokuset på dette området er stort i starten av innkjøringen i barnehagen, hvor en snakker om hvordan en ønsker at ting skal være hos oss i forhold til å slippe barna til. Foreldrene får da også disse tankene og kan være med å forstå hvordan det jobbes med oppstarts samtale og hjemmebesøk. Hver avdeling skal ha laget sine tanker om situasjoner for eksempel i garderoben, kjøkken og hvilestund. På disse plakatene skal våre mål, innhold, arbeidsmåter og verneutstyr være nedfelt. Dette gjør at dette er kjent for personalet og vikarer som kommer inn.

2.6.1 Hvordan er nærværet hos oss?

Med nærvær menes det hvor mange som er på jobb hver dag. Før oppstarten av prosjektet med ergonomi og pedagogikk hadde enheten ikke vært på et nærvær så høyt som 95 % eller høyere. Det som skjedde var at fokuset ble endret slik at «ønsket» fra personalgruppen var å være på jobb. Fokuset gjorde at en prøvde å legge til rette for personalets utfordringer slik at de kunne være på jobb.

Nærværet vårt fra oktober 2014 til og med september 2019 var på 95,29 %.

2.6.2 Klarer vi å være en helsefremmende barnehage?

Ved å kunne slippe barna til og lage mål på nærvær kom mange refleksjoner om det å jobbe i barnehage. Helsemessige gevinster hentes ut av personalet ved å la barna klare mest mulig selv. Verneutstyr er et ord som er kommet inn, og ansatte i Tromøy barnehageenhet er forpliktet til å bruke utstyr som er med å gjøre helsen bedre. Tidligere var det slik at personalet hjalp alle barna på med klær i garderoben. Nå er det slik at personalet skal sitte på en liten stol og være tilgjengelig for barna. Barnehagen legger til rette med gode stoler, hev og senk bord, skap med madrasser til barna hvor de kan ta ut madrassene selv, soving på gulvet og kjøkken i barnas høyde som gjør at de kan ta ut servise, bestikk og glass selv. Dette gjør at barnehageansatte slipper de tunge løftene som vi gjorde tidligere.

2.7 Ergonomi og pedagogikk gjør oss unike

Vår satsing på ergonomi og pedagogikk gir oss en trygghet for at hvordan vår enhet skal jobbe. Kommer det nye prosjekter som skal inn i barnehagen vil ergonomi og pedagogikk alltid være i bunnen for det vi gjør. Det kan nevnes at da kommunen vår ble realfagskommune eller startet med læringsmiljø utvikling, ble dette tatt inn i hverdagsaktivitetene våre. Denne måten å jobbe på fører til en utvikling fordi hele ansatt gruppen er med å jobbe for å gjøre den bedre. En uttalelse fra en nyansatt i 2018: *«Merket at ergonomi og pedagogikk var godt forankret i enheten, det gå en trygghet, og kom raskt inn i måten vi jobber på. Fikk god informasjon og oppfølging på dette».*

Kapittel 3.0 Resultater

Etter en lang periode med at alle barn skulle få plass i barnehagene ble det fokus på kvalitet i barnehagene. Ergonomi og pedagogikk var et ledd i hvordan Tromøy barnehageenhet skulle utvikle seg kvalitetsmessig. Det vil si at vi ville prøve å måle et sett med indikatorer for å sammenligne de kommunale barnehagene i Arendal kommune. Jeg kan ikke vise til en direkte sammenheng mellom ergonomi og pedagogikk i våre indikatorer. Men skal snart vise fram at vi lå over snittet sammenlignet med de andre barnehagene i kommunen.

Dette blir sett gjennom øynene til en barnehage som har jobbet med ergonomi og pedagogikk i over fem år. Vi vet at vi har lyktes med å lage en barnehage med god kvalitet med ergonomi og pedagogikk. Det å jobbe slik vi gjør nå er godt for barna og personalet i barnehagen på kort og lang sikt. Dette fører til trygge barn som lærer ting som de kan klare i barnehagen og personale som vil få gode dager på jobb og holde seg langtidsfrisk. Dette skal vi komme inn på med de ulike punktene som har vært viktig for oss.

Vanskeligheten er å observere en organisasjon og sette ord på det man ser i barnehagen. Fortolkningsrammer er med å gi muligheten til å observere gjennom, for å sette ord på ting. Ved å bruke fortolkningsrammer kan man få bedre innsikt og få et større handlingsrom når en møter på utfordringer. Senere i oppgaven kommer jeg tilbake med forskningen med personalet i Tromøy barnehageenhet der de fikk spørsmålet:

Hva skal til for å lykkes i et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?

3.1 Økonomi

Felles for barnehageenhetene i kommunen er at alle skal ha «like» budsjetter. Det vil si at budsjettet en får er avhengig av antall barn en tar inn og har plass til i barnehagen.

Barnehagene har ulik størrelse, fra cirka 50 til 120 barn. Vår barnehage har 72 barn og er i midten av enhetene.

Hva er netto driftsresultat?

«Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter blir brukt som et mål på kommunenes økonomiske handlingsfrihet og kan benyttes til finansiering av investeringer eller avsettes til senere bruk. I netto driftsresultatet er det gjort fradrag for netto rente- og avdragsbelastning, mens virkningen av avskrivningskostnadene er eliminert» (Statistisk sentralbyrå, 2019).

		2019 1-11	2018	2017	Netto driftsresultat
Tromøy barnehageenhet	Faktisk bruk	8,629	9,580	9,083	
	Netto driftsresultat	1,234	1,043	1,170	
	Netto driftsresultat i %	14,30	10,88	12,88	12,68 %
Barnehage 1	Faktisk bruk	12,091	12,103	9,083	
	Netto driftsresultat	0,427	0,864	1,170	
	Netto driftsresultat i %	3,53	7,13	12,88	7,84 %
Barnehage 2	Faktisk bruk	12,346	13,339	13,345	
	Netto driftsresultat	0,694	0,830	0,655	
	Netto driftsresultat i %	5,62	6,22	4,90	5,58 %
Barnehage 3	Faktisk bruk	10,681	11,142	10,825	
	Netto driftsresultat	0,401	0,518	0,561	
	Netto driftsresultat i %	3,75	4,64	5,18	4,52 %
Barnehage 4	Faktisk bruk	12,312	13,745	13,060	
	Netto driftsresultat	0,815	1,351	1,112	
	Netto driftsresultat i %	6,61	9,82	8,51	8,31 %
Barnehage 5	Faktisk bruk	6,758	9,699	12,721	
	Netto driftsresultat	0,269	0,354	0,575	
	Netto driftsresultat i %	3,98	3,64	4,52	4,04 %

Tabell nr. 1: Økonomi i de kommunale barnehagene i Arendal. Hentet fra Xledger.

- Tallene står i millioner

Nettodriftsresultat i kroner:

	Netto drift 2016-2019
Tromøy barnehageenhet	3 447 000
Snittet på de andre barnehagene	2 119 000
Differanse i Tromøy sin favør	1 328 000

Tabell nr. 2: Nettodriftsresultat i kroner

	Netto drift 2016-2019
Tromøy barnehageenhet	12,68 %
Snittet på de andre barnehagene	6,05 %
Differanse i Tromøy sin favør	6,63 %

Tabell nr. 3: Nettodriftsresultat prosent

Tallene her er klare i forhold til å ha størst mulig nettodriftsresultat. Dette er pengene som vi kan ta egne valg på hvor vi vil bruke. Dette er viktige midler som gjør at enheten kan prioritere sine valg. Dette har ført til at vi de to siste årene har kjøpt inn utstyr som hjelper i ergonomi og pedagogikk prosjektet. Utstyret har vært inventar, til oppussing og utstyr som hjelper for barn og voksne i hverdagen. Bygging av nytt kjøkken har vi gjort for å gjøre oss bedre forberedt på kunne servere mer mat i barnehagen. Utemiljøet har blitt prioritert. Det har vært fokus på faglig fordypning og alle ansatte vært med på studietur. Dette er ting som gjør at enheten tar vare på arbeidsmiljøet og at innklimaet og uteklimaet er i fokus.

3.2 Nærvær

I vår enhet er nærvær et av våre tre mål. Målet er at ansatte skal være mer enn 95 % på jobb. Bevisst bruker vi nærvær istedenfor fravær som har vært vanlig i «alle» år. Ønsket er å ha fokus på de som er på jobb. Vi følger kommunens rutiner i forhold til sykdom. I våre nærværstall er korttidssykdom og langtidssykemeldinger med. I årene før oppstarten av prosjektet vårt hadde enheten aldri hatt over 95 % nærvær. Når prosjektet var i gang så fant enheten ut at nærvær skulle være ett av våre mål. Hele personalgruppen var med på denne avgjørelsen. Begrunnelsen for dette var at den faste ansatte gjør en «forskjell» i hverdagen og kan ikke erstattes av en vikar som ikke er kjent med barna og avdelingen en skal jobbe i.

Er den faste ansatte på jobb vet den hva som skal skje og har en bedre oversikt over dagen. Dette kommer barna, foreldrene og de ansatte til gode.

Nærværstall i Arendal kommune 2015 til og med 2. tertial 2019:

		2019 Tom 2. tertia	2018	2017	2016	2015	Gjennomsnitt
Tromøy barnehageenhet	Total	94,45	92,19	96,57	96,94	96,32	95,29 %
Barnehage 2	Total	92,87	93,39	93,70	92,70	86,10	91,75 %
Barnehage 3	Total	95,66	91,05	86,10	84,10	85,20	88,42 %
Barnehage 4	Total	90,22	88,75	86,00	93,30	86,30	88,91 %
Barnehage 5	Total	93,09	92,86	92,70	93,30	91,80	92,75%
Barnehage 6	Total	85,26	87,99	84,00	89,20	89,10	87,11 %

Tabell nr. 4: Nærværstall i Arendal kommune

	Nærværstall fra 2015 til og med 2. tertial 2019
Tromøy barnehageenhet	95,29 %
Snittet kommunale barnehagene	89,79 %
Favør Tromøy barnehageenhet	5,50 %

Tabell nr. 5. Nærværstall med forskjell i Arendal kommune

Etter fem år med ergonomi og pedagogikk er nærværet vårt på totalt på 95,29 %.

Det beste året for Tromøy barnehageenhet var i 2016 med 96,94 %.

Ved å sammenligne nærværet i de andre fem andre barnehageenhetene i perioden 2015 til og med 2. tertial 2019 får vi fram hvor gode tall Tromøy barnehageenhet har klart å få til.

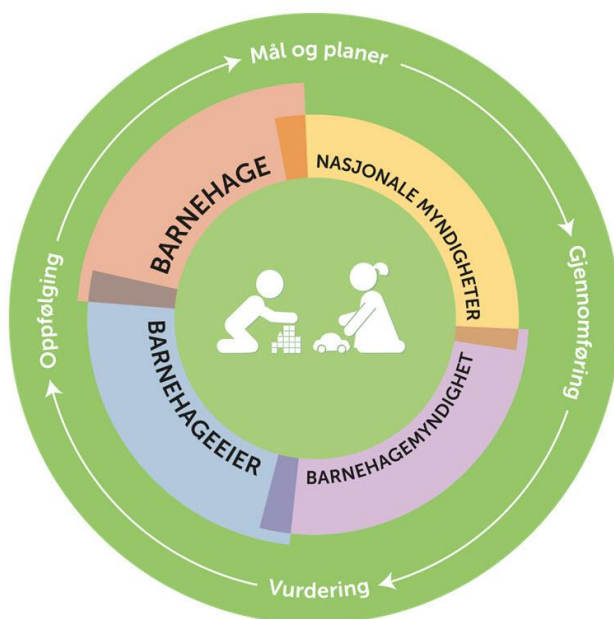
Tallene viser at nærværet er 5,5 % høyere enn de andre totalt i kommunen. På korttid har enheten over 0,5 prosent lavere på korttidsfraværet og over 3,1 % lavere på langtidsfraværet (se vedlegg om nærvær i kommunen). Disse tallene viser at prosjektet med ergonomi og pedagogikk har lyktes og det vises gjennom fem år med «gode» nærværstall.

3.3 Behandlinger på småbarnsavdeling

Jeg vil gjerne ta med denne undersøkelsen av ansatte på småbarnsavdelingen (barn mellom 1 år og 3 år). Der har det vist seg at plager med muskel- og skjelettplager har blitt borte fordi en jobber bevisst i avdelingen med tanke på løft og hvordan en beveger seg. Dette betyr at de ansatte har regelmessig gått til fysioterapeut og kiropraktor tidligere for å få hjelp med sine plager i rygg, nakke og muskler. Med dette prosjektet ble arbeidshverdagen endret så mye at en nå slipper å ha dette fokuset og folk kan være på jobb. Dermed fører det til høyere nærvær. Nå følger ansatte retningslinjer for ergonomi og pedagogikk.

3.4 Foreldreundersøkelsen

Utdanningsdirektoratet sier at foreldreundersøkelsen er en undersøkelse der foreldre/foresatte kan si noe om barnehagetilbudet, barnas trivsel og hvordan samarbeidet er mellom hjem og barnehage. Denne undersøkelsen er et verktøy for barnehagene som gir oss informasjon om hva foreldre/foresatte tenker om barnehagen.



Figur nr. 5: Kvalitetssystemet fra Udir

Foreldrene i våre barnehager er vår beste reklameplakat. Det er de som selger ut hvorvidt våre barnehager er en god plass å være. Samtaler om livet i barnehagen sprer seg i familien og vennegjengen. Derfor er en undersøkelse om hvordan foreldre opplever oss viktig.

En gang i året er det foreldreundersøkelse i barnehagene. Dette er en anonym undersøkelse som alle foreldre og foresatte får tilsendt. Denne undersøkelsen undersøker hvor fornøyd foreldre og foresatte er med barnehagen.

Foreldreundersøkelsen:

De kommunale barnehagene i Arendal kommune har de tre siste årene brukt brukerundersøkelsen til Udir. Maks skåre er 5,0 og det laveste er 1,0. Tallene som er lagt inn her kommer fra 2017, 2018 og 2019 (undersøkelsen for 2019 er ikke ferdig, tallene som er i undersøkelsen er hentet inn 13. desember 2019. Undersøkelsen varer fra 1. november til 20. desember). Her er det hentet ut tall som Udir selv bruker på sine oppsummering. Tallene som blir lagt fram i media er ofte punktet tilfredshet.

Brukerundersøkelsen fra Udir:

År	Barnehageenhet	Barnehage	Tilfredshet	Ute og inne-miljø	Barnets-trivsel	Informasjon	Barnets-utvikling	Svar-prosent
2017	Tromøy barnehageenhet	Fabakken	4,9	4,4	4,9	4,7	4,9	97
		Fjellvik	4,6	4,3	4,8	4,3	4,7	89
2018	Tromøy barnehageenhet	Fabakken	4,8	4,2	4,9	4,7	4,9	98,4
		Fjellvik	4,8	4,5	4,9	4,3	4,8	94,7
2019	Tromøy barnehageenhet	Fabakken	4,9	4,5	4,8	4,6	4,9	100
		Fjellvik	4,8	4,6	5,0	4,7	4,9	100
2017	Barnehage 1	A	4,9	4,3	4,9	4,7	4,9	88
2018	Barnehage 1	A	4,9	4,5	4,9	4,6	4,9	89,4
2019	Barnehage 1	A	4,9	4,4	4,9	4,6	4,9	75,0
2017	Barnehage 2	B	4,6	3,9	4,6	4,2	4,5	70
		C	4,2	3,4	4,5	3,6	4,4	65
2018	Barnehage 2	B	4,8	4,2	4,7	4,7	4,8	57,1
		C	4,3	3,8	4,6	3,7	4,5	52
2019	Barnehage 2	B	4,6	4,0	4,8	4,4	4,9	43,2
		C	4,1	3,4	4,7	3,6	4,4	35,7

År	Barnehageenhet	Barnehage	Tilfreds- het	Ute og inne- miljø	Barnets- trivsel	Informasjon	Barnets- utvikling	Svar- prosent
2017	Barnehage 3	D	3,9	3,8	4,6	3,6	4,3	75
		E	4,6	4,2	4,7	4,6	4,7	77
2018	Barnehage 3	D	4,3	3,8	4,7	4,0	4,5	80,9
		E	4,7	4,4	4,8	4,6	4,9	91,7
2019	Barnehage 3	D	4,3	3,9	4,7	4,0	4,5	58,2
		E	4,6	4,1	4,9	4,6	4,8	44,4
2017	Barnehage 4	F	4,6	3,7	4,9	3,9	4,6	26
		G	4,7	4,1	4,8	4,4	4,6	66,2
2018	Barnehage 4	F	4,5	3,7	4,7	3,9	4,4	86,5
		G	4,6	4,1	4,9	4,1	4,8	69,1
2019	Barnehage 4	F	4,3	3,5	4,5	2,9	4,0	67,9
		G	4,8	4,2	5,0	4,5	4,9	40,0
2017	Barnehage 5	H	4,3	3,8	4,7	3,7	4,5	68
2018	Barnehage 5	H	4,1	3,8	4,6	3,3	4,2	72
2019	Barnehage 5	H	4,5	4,0	4,7	4,1	4,7	66

Tabell nr. 6 barnehageundersøkelsen fra Udir

Sammenligning av Tromøy barnehageenhet versus resten av barnehagene

År	Barnehageenhet	Barnehage	Tilfreds- het	Ute og inne- miljø	Barnets trivsel	Informasjon	Barnets - utvikling	Svar prosent
2017 tom 2019	Tromøy barnehageenhet	Fabakken Fjellvik	4,8	4,4	4,9	4,6	4,9	96,5 %
2017 tom 2019	Øvrige av kommunens barnehager	Alle uten Tromøy	4,5	4,0	4,7	4,1	4,6	66,4 %
	Total utregning		0,3	0,4	0,2	0,5	0,3	30,1 %

Tabell nr. 7: Sammenligning av tall i brukerundersøkelsen

Tabellen viser at Tromøy barnehageenhet skårer bedre enn de andre barnehagene totalt på alle punkter. I 2019 har vi hatt fokus på å utbedre vårt mattilbud. Dette har ført til et byks på 0,7 opp fra i fjor i den ene barnehagen og en tiendedel opp i den andre.

Tilfredshet som er det som ofte blir brukt i media ligger vi på 4,8 mens de øvrige ligger på 4,5. Den ene barnehagen vår har fått 4,9 på tilfredshet på to av de tre årene. Det ene året var denne barnehagen blant topp 203 i Norge. Vi tenker at barnehageundersøkelsen får fram hvordan foreldre er fornøyd med oss. Vi legger mye energi inn i å få svar fra alle foreldre. Vi har over 30 % høyere snitt på svarprosenten enn de øvrige i kommunen.

3.5 Ansattundersøkelsen

I vår kommune brukes det en 10-faktor-undersøkelse. Det 10 faktorer som er viktige. Dette er en anonym undersøkelse og en kan ikke se hvem som har svart hva. Alle ansatte skal i denne undersøkelsen svare på 35 påstander - dette gjelder også for ledere. Hver faktor har tre til fem påstander. Svarene er femdelt, fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig). 10-faktor følger en internasjonal standard for denne typen undersøkelser.

Respondenten skal ikke kjenne til spørsmålene før den svarer. Måleindikatorene viser indikatorene og ikke årsaker. Måleindikatorene må en se på som symptomer mer enn heldekkende beskrivelser av det vi vil finne. Det er ikke svarene som skal ha oppmerksomhet i 10-faktor undersøkelsen.

10-faktor er en selvstendig undersøkelse, det skal ikke blandes inn andre spørsmål, fordi resultatene er påvirket av sammensetningen og rekkefølgen på spørsmålene (10 faktor, 2019)

Her kommer tallene fra ansattundersøkelsene i 2017 og 2019.

Faktor	Navn/Barnehage	Tromøy 2019	Tromøy 2017	1 2019	1 2017	2 2019	2 2017	Norge 2017	Norge 2019
Faktor 1	Indre motivasjon	4,8	4,7	4,5	4,6	4,7	4,4	4,3	4,3
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,5	4,4	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3
Faktor 3	Autonomi	4,7	4,6	4,5	4,3	4,4	4,3	4,2	4,2
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,7	4,6	4,6	4,4	4,4	4,5	4,2	4,3
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,5	4,3	4,4	4,1	4,0	3,7	4,0	4,0
Faktor 6	Rolleklarhet	4,7	4,7	4,6	4,4	4,5	4,4	4,3	4,3
Faktor 7	Relevant kompetanseheving	4,8	4,9	4,2	4,2	4,1	4,0	3,7	3,7
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,6	4,7	4,4	4,4	4,5	4,3	4,5	4,5
Faktor 9	Mestringsklima	4,8	4,8	4,6	4,2	4,4	4,1	4,1	4,1
Faktor 10	Prososial motivasjon	5,0	5,0	4,9	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7
	Svar i prosent	94	83,95	77,4	74,1	62,1	70		

Faktor	Navn/Barnehage	3 2019	3 2017	4 2019	4 2017	5 2019	5 2017	Norge 2017	Norge 2019
Faktor 1	Indre motivasjon	4,3	4,6	4,6	4,5	4,6	4,4	4,3	4,3
Faktor 2	Mestringstro	4,2	4,3	4,4	4,5	4,2	4,2	4,3	4,3
Faktor 3	Autonomi	4,2	4,4	4,6	4,3	4,2	3,8	4,2	4,2
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,4	4,7	4,6	4,4	4,4	4,1	4,2	4,3
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,3	4,6	4,3	4,2	3,5	3,4	4,0	4,0
Faktor 6	Rolleklarhet	4,4	4,6	4,6	4,3	4,4	4,2	4,3	4,3
Faktor 7	Relevant kompetanseheving	4,1	3,7	4,3	3,9	3,6	2,7	3,7	3,7
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,5	4,6	4,3	4,4	4,4	4,5	4,5
Faktor 9	Mestringsklima	4,2	4,6	4,6	4,4	3,8	4,0	4,1	4,1
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,8	4,6	4,6	4,4	4,7	4,7	4,7	4,7
	Svar i prosent	55,6	40,6	89,7	89,7	47,6	40,6		

Tabell nr. 8: Hentet fra 10-faktor-undersøkelsen

Faktor	Navn	Tromøy 2017-2019	Resten av kommunen 2017-2019	Resultater i Tromøy sin favør
Faktor 1	Indre motivasjon	4,75	4,52	0,23
Faktor 2	Mestringstro	4,45	4,33	0,12
Faktor 3	Autonomi	4,65	4,3	0,35
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,65	4,45	0,20
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,4	4,05	0,35
Faktor 6	Rolleklarhet	4,7	4,44	0,26
Faktor 7	Relevant kompetanseheving	4,85	3,88	0,97
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,65	4,43	0,22
Faktor 9	Mestringsklima	4,8	4,29	0,51
Faktor 10	Prososial motivasjon	5	4,7	0,30
	Svar i prosent	88,98	64,74	24,24

Tabell nr. 9: oppsummering i kommunen.

«Det er ikke svarene på måleindikatoren som skal ha oppmerksomhet når man jobber med 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Måleindikatorne er kun et sett med spesielt relevante symptomer på de ti faktorene vi ønsker å måle» (10-faktor, 2019).

Her velger jeg å kunne se på undersøkelsene i de andre kommunale barnehagene, dette for å se hvilke relevante symptomer som jeg mener ligger i de ti faktorene. Av dataene på undersøkelsen så ser vi at Tromøy barnehageenhet kommer bedre ut enn snittet til de andre kommunale barnehagene på alle punkter. Jeg forventer at mine ansatte skal svare på denne undersøkelsen, derfor er det svært hyggelig at snittet vårt på svar ligger på nesten 89 %, nesten 25 % over de andre. Indre motivasjon hvor det er motivasjon for oppgavene i seg selv at de er en drivkraft og er spennende og motiverende. Her skårer vi 4,75. Jeg tenker at her er det ansatte som trives i sin jobb og er med å utvikle enheten sin. Mestringsklima er et punkt som jeg ønsker skal være høyt når vi snakker om ergonomi og pedagogikk, her motiveres ansatte av å lære og utvikle seg. Her er det om å gjøre å gjøre hverandre gode. Dette er et viktig fokus i enheten. Det er viktig med ansatte som tar ansvar og pedagoger som står trygt i sin lederrolle. Jeg ønsker også å ta inn autonomi som handler om å jobbe selvstendig og ta sine egne vurderinger i jobben, basert på egen kompetanse og innen en bestemt jobbrolle.

Her skårer vi 4,65 av 5,0. Vi jobber hele tiden for å bli bedre på dette punktet, det er av stor betydning å ha et personale som er trygg på jobb. Det er også veldig viktig å dra frem at vi satser tungt på kompetanseutvikling til personalet, både fagarbeidere og pedagoger har månedlige samlinger for å jobbe med relevant kompetanseheving. På dette punktet skårer vi nesten et helt poeng foran kommunens andre barnehager med 4,85 av 5,0. Dette viser tydelig at våre ansatte er godt fornøyd med hvordan vi jobber. Dette blir bekreftet i medarbeidersamtaler og i andre samtaler om fagutviklingen i enheten. Dette står sterkt og er med å utvikle oss videre. Prososial motivasjon skårer vi full pott på med å få 5,0. Jeg tenker at det er verdifullt, nyttig og gir oss motivasjon i hverdagen og gir oss mange gode positive effekter. I en barnehageverden hvor vi jobber så tett på hverandre tenker jeg at det er viktig at vi ønsker hverandre vel og det gjør vi.

3.6 Observasjonsmetoden fargelegging av barnene

Jeg tenker at det er viktig å vise hvilken «observasjonsmetode» som har vært viktig for oss for å lykkes med ergonomi og pedagogikk. Dette tenker jeg passer godt i forhold til relasjoner til barn og voksne. For vår del har det vært en stor utvikling i hvordan vi jobber nå kontra tidligere. I denne metoden ser vi på barna. Gode relasjoner er avgjørende for at barna mestrer, lærer og utvikler seg. To ganger i året fargelegger vi alle barna i hver avdeling. Dette for at alle barna skal blir sett og hørt av de voksne. De ansatte fargelegger hvilken relasjon de har til det enkelte barnet. Viktig at ansatte blir bevisst på hvilket barn de ser mest og gir fordeler til. Dette er de voksnes evaluering av egen praksis i møte med enkeltbarn. Det er alltid den voksnes ansvar for å bygge gode relasjoner til barna.

Fargene vi bruker og hva de beskriver:

1. Rød: God relasjon til barnet, barnet går rett inn i hjertet ditt. Det blir mye sett, får fordeler, den voksne klarer ikke sette grenser.
2. Blå: Barnet er synlig, den voksne tar lite kontakt, og blir lite kontaktet av barnet.
3. Svart: Barnet trigger deg eller det kan være at den ansatte ikke forstår barnet.
4. Grønn: Den voksne har god relasjon til barnet, klarer å være varm og tydelig overfor barnet. God kontakt og barnet blir sett.

Den voksne blir utfordret på hva det er som gjør at det «barnet» trigger deg. Hvordan skal en bygge en relasjon til barna? Vi investerer i gode møtepunkter med barna, slik at investeringen kan gi «gevinst» for barnet på sikt.

«Forebygge, stoppe og følge opp diskriminering, utestenging, mobbing, krenkelser og uheldige samspillsmønstre» (Rammeplanen for barnehager 2017).

Måten vi jobber på i forhold til å være veiledere for barna i stedet for å være tjenere, dette gjør at den voksne opplever å kunne være mere tilstede og kunne fange opp utestengelse og begynnende mobbeadferd i overgangssituasjoner.

4.0 Metode

4.1 Valg av forskningsdesign

Dette kapittelet vil handle om metode, her vil jeg vise hvordan jeg har samlet inn informasjon i vårt prosjekt. Metode som begrep betyr veien til målet (Kvale & Brinkmann, 2015). En definisjon om empiri er informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015). For at empiri skal besvare et forskningsspørsmål er det to viktige krav som må stilles. Empirien må være valid, og den må være reliabel. Er undersøkelsen jeg skal gjøre pålitelig? Det betyr om undersøkelsen måles for lav eller høy reliabilitet. Vil andre forskere finne de samme svarene når de går inn og undersøker organisasjonen? En kan også skille mellom indre- og ytre reliabilitet. Den indre reliabiliteten finner ut om andre forskere kan gjøre egne studier og analyser med det samme begrepsapparatet. Oppstår det ikke et begrepsapparat som er direkte overførbart oppstår reliabilitet problemer. Om forskere oppdager samme fenomen om den ytre reliabiliteten, vil forskere oppdage samme fenomen i liknende situasjoner.

Jeg velger å bruke en casestudie av ergonomi og pedagogikk i enheten vår for å skape en forståelse av det enheten har jobbet med. Jeg ønsker å finne dokumentasjon på det som har skjedd i prosjektet. Her er personalet den viktige part. Ønsket er å gå i dybden av problemet og finne ut hva var det som gjorde at dette var vellykket. Det er mange ting i vår enhet som har blitt endret i denne prosessen, og håpet er derfor at dette kommer ut i denne undersøkelsen.

Barnehagen er laget for barna, derfor viktig å se til at de har det bra hos oss.

Helsen til ansatte er et veldig viktig punkt sett fra ledelsen sin side, og ønsket er gode varme trygge ansatte som kjenner barna og har gode relasjoner til disse. Et personale som klarer å utføre jobben på et ønskelig vis, og som samtidig kan gå hjem fra jobb og fortsatt ha energi til å gjøre ting med familien.

Undersøkelsen ble lagt til studieturen som enheten hadde våren 2019 til Kristiansund. Det hele skjedde på et hotell i rolige omgivelser. I forkant gikk jeg inn på Norsk senter for forskningsdata og sjekket om jeg trengte å melde prosjektet mitt. Det var ikke nødvendig siden jeg kun skal behandle opplysninger som ikke kan spores tilbake til en person. Jeg åpnet forskningsøkten med å gå gjennom mange av de oppgavene vi har jobbet med og hatt fokus på i de fem årene med ergonomi og pedagogikk. Jeg tenkte at det var viktig å opplyse gruppen om at denne var forskning til en masteroppgave og at det var viktig å få fram vår enhets sine tanker i en slik

prosess. Tanken med det var at alle skulle få en oversikt og huske tilbake på det som vi har gjort. Fokuset for personalet skulle være hva det var som gjorde vårt prosjekt til et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt. Ønskene mine var å få fram en evaluering av ergonomi og pedagogikk prosjektet, samt hvilke faktorer som gjorde at dette var vellykket. Hvorfor har vi lyktes, og hva kunne vi gjort mer av. Dette skulle ses i sammenheng med Bolman og Deal sine perspektiver om strukturelle perspektiv, Human Resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. De fire rammene til Bolman og Deal ble presentert slik at de ansatte kunne forstå tankegangen av konseptet. Ønsket var at personalet skulle sette opp hvilke av disse perspektivene som har hatt størst betydning med en begrunnelse for det valget som ble tatt. Med studiet ville jeg også få svar på hvilke kombinasjoner som har vært gode hos oss.

4.2 Kvalitativ metode

Jeg har valgt kvalitativ metode i forskningsspørsmålet om hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt, - Evaluering av ergonomi og pedagogikk i Tromøy barnehageenhet. Dette skulle ses i sammen med de fire rammene til Bolman og Deal. Ønsket her er at personalet skal gå inn i de ulike rammene og vurdere hvordan det har vært hos oss i Tromøy barnehageenhet. Kvalitativ metode passer godt i denne sammenhengen siden jeg ønsker å forske på egen enhet og vil få fram svar fra avdelingen i barnehagen. Jeg ville finne ut hvordan avdelingen forklarer det som de har vært gjennom med gruppesamtaler.

Gruppeinndelingen ble avdelingene sammen slik at ansatte var sammen med de som de jobber med hver dag og er trygge på. Ansatte fikk da tid for seg selv i grupper på fire til seks personer. De får god tid til å snakke om spørsmålene, og alle gruppene hadde et framlegg på slutten av økten.

Skriftlig casestudie av våre ansatte er delt opp i grupper som de jobber i hver dag. En casestudie er en studie av en enhet. Her ønsker enheten å beskrive og forklare utviklingen av ergonomi og pedagogikk for å få fram en forståelse, samt hvordan vi har jobbet. I denne studien skal informantene skrive ned deres tanker på det å lykkes i et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt og evaluering av ergonomi og pedagogikk i Tromøy barnehageenhet. Ønsket er å få fram de faktorer som gjorde at dette var vellykket. Fordelen med et casestudie er en kan gå i dybden av enheten. En av svakhetene i studien er at det ikke er mulig å generalisere resultatene. Undersøkelsen kommer heller ikke til å være objektiv siden jeg som forsker har min egen oppfattelse av hvordan ting har vært. Dette gjelder for datainnhenting, analysen og

tolkningen av de innsamlede dataene. Feilkilder kan dermed være store i slike undersøkelser. Det er derfor viktig å prøve ut undersøkelsens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreft-barhet. I undersøkelsen får de ansatte god tid til å svare og tenke gjennom sine tanker og få fram ulike situasjoner som er viktig i denne prosessen.

4.3 Utforskning i egen organisasjon

Det er fordeler og ulemper ved å forske i sin egen organisasjon, og det er viktig å ta det med seg når en velger å gjøre det. Noen av fordelene Jacobsen trekker fram er at man kjenner organisasjonen godt og bedre enn noen nye mennesker. Jeg kjenner organisasjonen godt og kjenner alle de ansatte stort sett over en lengre periode. Sammen har vi bygd dette prosjektet, og det er gjensidig tillit til hverandre som har gitt oss et godt resultat.

Det kan også være negative sider ved det å forske på egen arbeidsplass. Jacobsen (2015) hevder at man kan utvikle «blinde flekker». Vil de rette diagnosene finnes? Mangel på at ledelsen har kompetanse på endringsledelse kan føre til at det kan være lettere for konsulenter å endre organisasjonen. Dette fordi de ser utenfra. Det kan også være slik at ansattes holdninger kan være en trussel å frembringe på en riktig måte. Jacobsen (2015) sier at man ikke bør forske på egen organisasjon hvis man ønsker å finne noe galt, eller hvis man blir møtt med mistanke om å opptre fra noen andre i organisasjonen (Jacobsen, 2015).

Jeg føler kun positive tanker rundt det å skrive på prosjektet i vår barnehageenhet. Jeg tenker det vil gjøre oss stoltere av det enheten har fått til. Vårt fokus er å se på de positive sidene av det vi har fått til og vokse videre med dette prosjektet. Det er ansatte som er nysgjerrige på hvordan dette blir tilslutt.

4.4 Validitet i undersøkelsen og mulige feilkilder

Personalgruppen inneholder ansatte som har vært med fra starten og fått med seg alt vi har gjort, samt nyansatte som ikke har vært gjennom alle prosessene til enheten.

En av utfordringene med undersøkelsen i forhold til teorien om Bolman og Deal kunne være at personalet aldri tidligere hadde hørt om de eller deres teori i jobben med ergonomi og pedagogikk. Dette kan være med å skape usikkerhet i undersøkelsen, da ansatte ikke er trygge på å snakke om prosjektet på denne måten. Fordelene med kvalitativ forskning i denne oppgaven er at evalueringen er av vår egen måte jobbe på i ergonomi og pedagogikk, og hva

har vi gjort for å lykkes. Det gode med dette er at informasjonen som kommer opp gir oss god kunnskap hva avdelingen sitter igjen med av kompetanse.

Ved å ha gruppeintervju får jeg målt hva inntrykket til de ansatte på avdelingen gir av enhet eller uenighet. Svarene skal jeg få skriftlig og hver gruppe skal legge fram sin oppsummering. I en slik intervju setting er det ikke slik at alle enheter teller likt. Påliteligheten til å svare på spørsmålene våre gruppevis er at det kan slå ut ulikt i gruppen og kan skape konteksteffekt. I dokumentanalysen får jeg tilgang til å stille spørsmål siden de skal legge det fram når de er ferdig med intervjuene og feilkilder kan rettes opp. Jeg tenker at gyldigheten til intervjuene passer bra siden dette prosjektet har blitt godt forklart til alle ansatte. Men det kan selvfølgelig hende at noen tar «makten» i en gruppe, noe som kan gjøre at enkelte ikke slipper til slik vi ønsker.

I analyseringen av undersøkelsen vil jeg fortolke empirien både på det som står i dokumentene, og det som tolkes ut i fra det som er observert. På denne måten blir jeg kjent med de svarene som kommer. Her tenker jeg det er viktig å ta notater og holde meg til det som problemstillingen min sier og empirien.

4.5 Mål

Målet for denne oppgaven er å få fram våre resultater og tanker rundt undersøkelsen av hva vi gjorde for å få til et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt og hvordan vi evaluerer ergonometri og pedagogikk i Tromøy barnehageenhet. Dette tenker jeg kan få stor verdi for de andre barnehagene i kommunal og privat sektor. Enheten kan for eksempel holde kurs og hjelpe de andre bedriftene med å komme i gang. Ønsket er å få fram tydelig hvordan enheten vår jobber, og hvordan det kan deles med andre. Enheten ønsker å få ned travelheten og stressopplevelsen. Fokuset skal flyttes mot oppgaven og ikke mot klokken, samt at ergonometri og pedagogikk skal bli en naturlig del av barnas hverdag. Ønsket er å utvikle hensiktsmessige verktøy og metoder for å inspirere og formidle hvordan en kan jobbe ergonomisk riktig og samtidig bidra til økt selvstendighet. Ergonomiske løsninger vil kunne gjøre arbeidsdagen lettere, og samtidig utvikle mestringsfølelsen hos barna. Den faglige mestringen skal øke og vår egen fagkompetanse skal forsterkes. Det er derfor viktig å finne gode metoder for kunnskapsoverføring, få fram en enhetlig profesjonell pedagogikk i enheten, samt implementere rutinebeskrivelser og handlingsplaner.

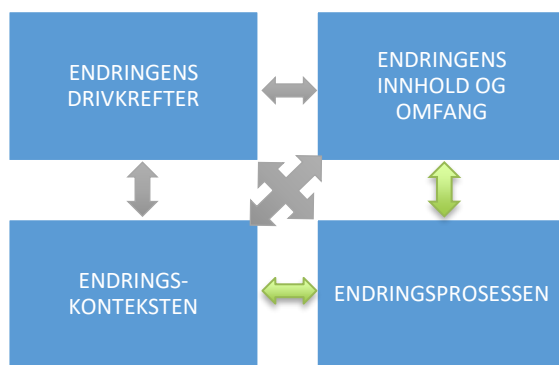
Kapittel 5 Teori

Det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven er todelt, det innebærer at vi skal forstå materialet vårt ut ifra to rammeverk. Det ene handler om Bolman og Deal sine fire ulike perspektiver for å forstå adferd i organisasjoner. Dette benyttes for å belyse ledelse og organisatoriske dimensjoner knyttet til ergonomi og pedagogikk prosjektet. Fullan og Quinn på deres side vil benyttes som et rammeverk for å belyse og analysere utviklingsarbeid i pedagogiske institusjoner. Jeg skal presentere de to rammeverkene.

5.1 Endring en planlagt prosess

Organisasjonsendring blir definert av på følgende måte: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt* (Jacobsen, 2012)

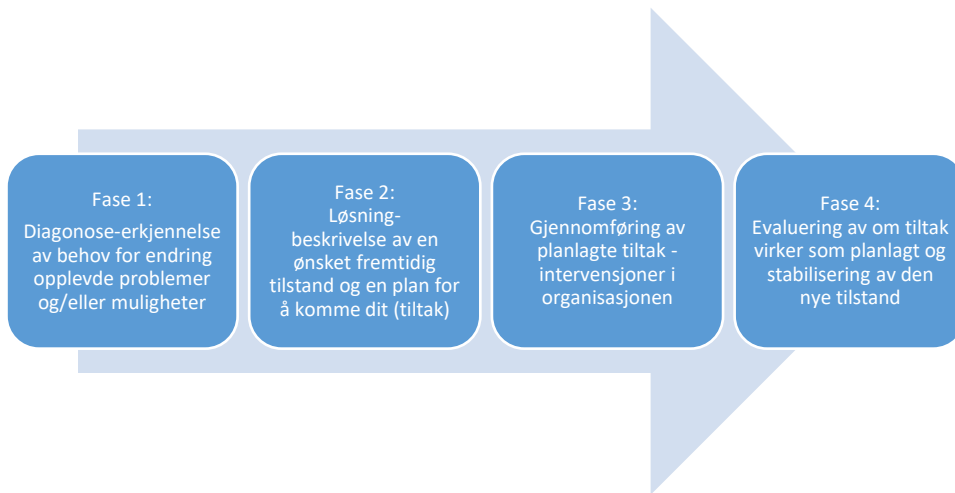
Jacobsen (2012) presenterer fem ulike perspektiver for organisasjonsendring; endringen som en livssyklus, endring som evolusjon, endring som en dialektisk prosess, endring som anarki, og til sist, endring som betraktes som en planlagt prosess. I denne oppgaven velger jeg å betrakte endring som en planlagt prosess.



Figur nr. 6: De sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen, 2012)

På en planlagt endringsprosess er det en vesentlig forutsetning at det ligger en intensjon eller et mål som sier noe om ønsket tilstand. En endring skjer når noen ser behov for endring, og det blir satt i gang en prosess som gjør at hele eller deler av organisasjonen fremstår på en annen måte enn den var i utgangspunktet. Jacobsen (2012) vil si at dette er en analytisk tilnærming til endringen. Dette vil si at endringen baserer seg på et oppfattet behov for endring hos noen i organisasjonen. Det følger også med en analyse av hvilke utfordringer enheten har, og hvordan disse kan løses. En konkret strategi må legges før man setter i gang med endringen. En

evaluering av endringen, og om det førte til at problemene i enheten ble løst på en tilfredsstillende måte (Jacobsen, 2012) må gjennomføres. En endringsprosess består ifølge Jacobsen (2012) av fire faser.



Figur nr. 7: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2012).

I fase 1 kommer behov for endring. Dette kan skje hos personer i eller utenfor organisasjonen. Disse personene kan kalles endringsagenter. Her vil det være faser hvor disse endringsagentene utfører analyser som er med på å belys organisasjonens interne styrker og svakheter. Det kan være en SWOT-analyse (på norsk så betyr dette styrker, svakheter, muligheter og trusler). Dette er en strategisk analyse som belyser styrker og svakheter internt. Den ser også hvilke muligheter og trusler som finnes hos konkurrentene, politikere og offentlige myndigheter.

I fase 2 utvikles kortsiktig og langsiktige mål. Det legges en detaljert plan for hvordan endringsagenten skal nå disse målene. Her bør det komme endringsforslag til de utfordringer og problemer som ble kartlagt i fase 1. Endringsagentene kommer fram med de løsninger som vil gi de beste mulighetene for organisasjonen, og disse kan ses sammen med konkrete endringstiltak.

I fase 3 skal handlingsplanen utvikles. Her skal en få en detaljert beskrivelse av hva som er målsettingen med endringen, og når det skal skje. Handlingsplanen skal bestå av delmål og av hvilke aktiviteter som er nødvendige for å nå disse. Denne arbeidet kan være avgjørende for suksess, fordi dette kan være en viktig del for å nå målet.

I den siste fasen skal endringen evalueres. Her skal det avgjøres om målsettingen var vellykket eller ikke. Blir prosessen ansett som vellykket starter jobbingen med å implementere endringene

i organisasjonen. Ansatte i organisasjonen vil da enten slutte opp om endringen, eller enkelte ganger motsette seg endringen (Jacobsen, 2012).

5.2 Hovedtilnærming 1) Bolman og Deal sine perspektiver på adferd i organisasjoner

Bolman og Deal har i sin bok «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» skrevet om fire perspektiver hvordan man ser organisasjonen, og deler inn i det strukturelle, det politiske, Human-Resource og det symbolske perspektivet.

Teorien skal for hver ramme ses i sammenheng med arbeidet med ergonomi og pedagogikk i utviklingsarbeidet/prosjektet.

Enheten satte seg raskt tre mål i arbeidet med ergonomi og pedagogikk:

- Slipp barna til
- Være helsefremmende
- Høyt nærvær blant de ansatte

Det kan ofte være vanskelig å observere en organisasjon, i denne oppgaven å sette ord på det man ser i barnehagen.

«Det bildet av fast styring og streng presisjon som ofte knyttes til ledere, har lite å gjøre med den uryddige verden av kompleksitet, konflikter og usikkerhet som ledere faktisk befinner seg i. Skal de overleve, trenger de mer enn en fortolkningsramme.»

Bolman & Deal (2018)

Fortolkningsrammer er med å gi muligheten til å observere, samt å sette ord på ting. Ved å bruke fortolkningsrammer kan en få bedre innsikt og et større handlingsrom når man møter utfordringer. Dette skal jeg komme tilbake til senere i oppgaven i avsnittet «rammeverket og koherens» med Fullan og Quinn.

Det er begrensninger i alle teorier. Dette må en alltid ha med seg når en ser på oppgaven. Teorigrunnlaget fra Bolman og Deal skal sees opp mot ergonomi og pedagogikk, og det er viktig å tenke på hvilke perspektiver som passer best.

Å «skifte briller» krever evne til å vurdere en situasjon fra mer enn en synsvinkel, slik at en kan utvikle alternative situasjonsdiagnoser og strategier (Bolman og Deal, 2018).

Kloke ledere arbeider for å utvide sine egne sterke sider og vil gjerne utvide dem. De ønsker å sørge for at en oppretter team med lederskap som baserer seg på flest mulig fortolkningsrammer.

Et avgjørende skille mellom ledere som lykkes med å fremme samarbeid og nyskaping og de som ikke lykkes, er evnen til å forstå kompleksitet. Slike ferdigheter handler om å fortolke vanskelige konsepter raskt, sammenfatte informasjon på en måte som gir ny innsikt, og bygge opp team som kan lage framtidsscenarioer som er forskjellige fra den verden de ser i dag (Bolman og Deal, 2018)

5.2.1 Den strukturelle rammen

I den strukturelle rammen ser en på organisasjonen som en fabrikk. Denne rammen forteller om at organisasjonen har en struktur som passer til det arbeidet en jobber med. Organisasjonen har klare mål og lever for å oppnå disse målene. For å koble dette opp mot ergonomi og pedagogikk, satt vi tidlig opp våre mål. Enheten jobber hele tiden med å forbedre måten vi jobber på, og det er jevnlig evalueringer.

For å forstå hvordan man lykkes i dette perspektivet så tenker enheten at det er viktig med en klar strategi med jobbingen i ergonomi og pedagogikk. Prosjektet er strukturert, og det ble rapportert og evaluert underveis i arbeidet. Det kommer også fram fra Bolman og Deal at det er verdiskapning i konkurranseforholdet i bedriften ved at organisasjonen blir bedre.

Det er også viktig med en ledelse som driver prosjektet. I undersøkelsene kommer det fram at lederen har stått bak og fulgt opp utviklingen med ergonomi og pedagogikk. Den strukturelle rammen ønsker en grad av disiplin. Det krever en leder som har stram kontroll. En leder kan opptre på flere måter, enten som en arkitekt eller en tyrann. Avdelingen vil jobbe godt hvis organisasjonskartet er laget slik at en jobber effektivt og målrettet. Denne rammen legger opp til at hvis det er god samordning så vil enheter jobbe bedre sammen, og med spesialisering og arbeidsdeling vil effektiviteten øke. Det kreves disiplin av våre ansatte, men en legger til rette for deltakelse i hvordan ting skal gjøres.

Denne rammen omhandler hvordan en strukturerer organisasjonen, og hva en gjør for å oppnå best resultat. I den strukturelle rammen er det seks grunnantakelser som ligger til grunn og er som følger:

- *Organisasjonen eksisterer for å nå fastsatte mål og utforme strategier med sikte på nå disse målene*
- *Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling*
- *Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.*
- *Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring*
- *Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under*
- *Når yteevnen svekkes av strukturelle svakheter, er botemiddelet problemløsning og omstrukturering*

(Bolman og Deal, 2018)

Den riktige ledelsen i den strukturelle rammen er å finne den rette balansen i forhold til formålet. Den kan man finne ved å ta hensyn til bedriftens situasjon med tanke på de ansatte, teknologi, nåværende omgivelser og strukturelle forpliktelser.

Den strukturelle rammen er én av de fire fortolkningsrammene til Bolman & Deal, og støtter seg hovedsakelig på forskning innen sosiologi. Rammen ser på organisasjonen som en fabrikk, som går rundt som et tannhjul. Den forteller oss at vi må ha en organisasjon som er tilpasset markedet. Organisasjonen har klare målsetninger og jobber hardt for å nå disse målene. Jobb og fritid skal skilles tydelig. Lederne har i den strukturelle rammen ønsker om å tilpasse organisasjonene best mulig til omgivelsene. Her kan effektiviteten økes hvis man finner samordninger, og at enheten jobber bedre for å øke effektiviteten. For en leder i denne rammen vil det innebære grad av disiplin og hvis det fungerer lage tannhjul slik at samarbeidet fungerer. I denne rammen er tanken at arbeidsoppgavene blir så spesialisert så mye at den blir ensformig, og at ansatte ikke får utviklet seg. Lederen passer på at folk gjør jobben sin, uten at de blir vist tillit. Tankene fra ergonomi og pedagogikk prosjektet er at ansatte skal bidra på en annen måte enn det som denne rammen står for. Det skal være slik at ansatte skal være med å utforme

hvordan hverdagen og dens ulike situasjoner skal gjøres. Lederen skal likevel være den som skal være med å holde prosjektet «varmt».

Utfordringen i den strukturelle rammen kan være nettopp strukturen. Det kan være dårlig avtaler mellom avdelinger, eller at de ansatte ikke vet hvem som har ansvaret.

5.2.2 Human-Resource

Human-Resource rammen betyr «ledelse av menneskelige ressurser». Det bygger på de resultater og ideer som organisasjonspsykologene har kommet fram til. Menneskene i organisasjonen er den viktigste ressursen med sin kunnskap og kompetanse. «Human» er de menneskene som organisasjonen bruker for å oppnå sine mål. Resource går inn på hvilken grad og motivasjon en har til å bidra, og fokus på det menneskelig aspektet i rammen. Her er det mennesker med behov og følelser som kan lære nye ting og ta vare på gamle holdninger. Målet er å få jobben gjort og at en trives med det. I Human-Resource er bedriften avhengig av kompetansen og kunnskapen som ansatte sitter med for å få til sine mål. Det er her viktig å kunne tilegne seg, motivere og holde på kompetansen og ferdigheter som finnes i organisasjonen. Dette gjøres på en slik måte at å drive Human-Resource frem fører til god arbeidskraft og konkurransefortrinn. Da er det viktig med god ledelse. I våre intervjuer med de ansatte viser det seg at enheten jobber med å få fram ansatte som er kompetansen i vårt arbeid. Det er avgjørende at de bidrar i hverdagen for å utvikle prosjektet om ergonomi og pedagogikk.

De mellommenneskelige egenskaper hos lederen blir det sett på i Human-Resource rammen. Dette handler om at lederen lytter, at lederen gir råd, er med å utvikler sine ansatte, samt viser omsorg og støtte for sine ansatte. I vår verden med ergonomi og pedagogikk er dette rammen hvor våre ansatte skal slippe til. De får lov til å være med å forme hvordan enheten skal ha det og hvordan utviklingen skal skje.

Bolman og Deal sier at denne rammen omtales som familien. Lederen blir da som medhjelper for sine ansatte. Sammen skal enheten få dette til, leder legger til rette for at ansatte skal få til de målene som er satt. Utviklingen skjer sammen med menneskene i vår organisasjon. Det er lederen sin jobb å være tilrettelegger og motivator. Lederen har tro og tillit til de ansatte og dette blir kommunisert ut. Dette kommer også fram i undersøkelsen. Tanken er at produktivitet skjer gjennom mennesker. Det skal delegeres i denne rammen, deltakelsen øker, støtter, deler informasjon og gjør slik at beslutningsmyndigheten blir flyttet så langt ned i enheten som mulig. Dette er sentralt i vår måte å tenke på. En skal jobbe sammen, dele tanker, samt positive og

negative utfordringer i hverdagen. Tanken er at motiverte ansatte er gode ansatte som står sterkt i sin jobb.

Gode Human-Resource ledere setter menneskene i organisasjonen først. Det dreier seg om å ha myndiggjøre ansatte og ha en sterkt tiltro til dem. Lederen må også omgås de ansatte slik at han vises hvor de ansatte er. En av utfordringene som kan komme er om forholdet mellom ansatte og leder blir for tett, noe som kan skape forventninger til begge sider. Her kan det oppstå en rollekonflikt. I vår undersøkelse vises det at tilliten mellom ledelse og ansatte er god, og at lederen er den som står og holder på fokuset om ergonomi og pedagogikk. Boleman og Deal (2018) sier at i denne rammen kan lederen bli ansett som en katalysator eller en ”tufs”. I vår organisasjon er lederen opptatt av det er lov å prate med hverandre i organisasjonen, at han bryr seg om ansatte. Ansatte skal lyttes til, og forholdet bygger på gjensidig respekt.

Det å investere i mennesker koster penger og kan være vanskelig å måle resultater av. I denne studien viser våre funn at det er likevel noe som lønner seg over tid.

5.2.3 Den politiske rammen

Denne rammen sier noe om hvordan politikk og organisasjoner påvirkes gjennom makt, konflikt og konkurranse. Rammen tar for seg muligheten til å få gjennomslag for sine egne meninger, og nettverk og det å kunne skape seg allianser er i fokus. En står sterkere samlet når ting skal bestemmes. I vårt prosjekt ble det brukt rundt et års tid på å gjøre klar organisasjonen for ergonomi og pedagogikk. Dette skjedde gjennom prosesser med ledergruppe og ansatte. Andre involverte var en konsulent, NAV og bedriftshelsetjenesten. Det var nødvendig å utvikle og presentere dette som en positiv ting som enheten skulle starte med. Det var forhandlinger om hvordan barnehagen skulle gjøre det. Våre barnehageansatte var sentrale i arbeidet, men det var likevel viktig å få inn en konsulent.

Beslutningsmyndigheten er bedre når en sitter høyere i posisjonen i organisasjonen. I prosjektet om ergonomi og pedagogikk kunne jeg som resultatenhetsleder ta denne beslutningen om å starte prosjektet. Tanken var at dette kom til å utvikle oss i en positiv retning, og fokuset var på informasjon og fagkunnskap. Ansatte som sitter på denne for å løse våre utfordringer får automatisk makt. Det at fagkunnskapen er viktig og er med å skape tillit til det som skal skje, er noe som kommer fram i undersøkelsen.

Når mennesker kan fremskaffe jobber, penger og politisk støtte skaffer de seg en posisjon som mektige.

Makt kan også brukes gjennom tvangsmidler hvor en ledelse kan gripe inn og straffe. En fagforening kan for eksempel streike, eller det kan en komme en «lockout». Hos oss var det viktig at en ble enig om hvordan enheten skulle jobbe, og at det var ikke noen vei rundt det. Dette betydde at lederne var med for å få til utviklingen.

Allianser og nettverk er viktig for å få ting gjort. Det er avgjørende med samarbeidspartnere som kan hjelpe på veien. Tilgang til og kontroll over agendaen er noe som nettverk kan hjelpe til med og øke muligheten til å påvirke.

I organisasjoner som jobber ut fra det politiske perspektiv, vil bedriftens mål, struktur og strategi sannsynligvis være et kompromiss som koalisjonene i organisasjonen har inngått.

Fire vanlige kjennetegn på politisk adferd i organisasjonen er ifølge Bolman & Deal følgende:

- 1. En koalisjon oppstår på grunn av gjensidig avhengighet mellom koalisjonsmedlemmene, de trenger hverandre, selv om interessene deres kanskje bare delvis harmonerer.*
- 2. Politikken vil være mer synlig og framherskende under uensartede forhold enn under ensartede. Det er lettere å være å være ensartet i en organisasjon når alle har samme verdier og kultur.*
- 3. Knappe ressurser vil føre til mer politisk strid i vanskelige tider.*
- 4. Konflikt og makt er mest synlig når det er konflikt i det politiske spillet. Dette kan være når makten i organisasjonen sitter på feil sted eller brukes feil. Det politiske spillet er mest synlig i åpne, desentraliserte organisasjoner som legger vekt på uformell kommunikasjon i sin organisasjonsstruktur.*

(Bolman og Deal, 2018)

Det politiske perspektivet er så fullstendig konsentrert om politikk at den undervurderer betydningen av både rasjonelle prosesser og samarbeidsprosesser. Rammen er normgivende, kynisk og pessimistisk. Den overvurderer konfliktens uomgjengelig het og undervurderer mulighetene for effektivt samarbeid.

5.2.4 Den symbolske rammen

Den symbolske rammen er først og fremst aktuell å bruke når ikke fornuften strekker til og de politiske virkemidlene ikke strekker til. Den symbolske lederen forsøker å skape orden og mening ut av kaos og forvirring. Denne lederen kan da bruke myter, historier, ritualer og seremonier. Disse symbolene bruker lederen for å fortelle om bedriftens fortid, nåtid og fremtid. Symbolbruken skaper grobunn for en god organisasjonskultur der ansatte kan være stolte av bedriftens visjoner. Fokuset er å få ansatte til å forene de ulike kreftene og verdiene som finnes i enheten og jobbe sammen. Med vårt prosjekt i ergonomi og pedagogikk ser en at våre mål er viktig for alle ansatte. Enheten skal slippe barna til, være helsefremmende og ha et høyt nærvær. Historier om høyt nærvær og barn som får lov til å gjøre det selv er viktig for oss. Det at ansatte nå ikke har helseplager som de hadde tidligere er historier som er gode å ta med seg.

Sitatet under oppsummerer godt Bolman og Deal sine perspektiv.

«Akkurat som kart er fortolkningsrammer både vinduer mot terrenget og hjelpemidler til å ta seg frem med. Alt verktøy har sin styrke og sine begrensinger. Riktig verktøy letter arbeidet, mens feil redskap bare er til plage. Redskapene er derfor bare nyttige når en har klart for seg hva situasjonen krever». Bolman & Deal (2018)

Bolman & Deal sine fire fortolkningsrammer i «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse». Det er som en tar på «briller» og farger synet på det som skjer. Ulike tanker og lederen må omtolke situasjonen, det er rammeskiftet som må kodes på en best mulig måte. Lederen må se hva de ulike situasjonene krever. Menneskene i bedriftene skal fungere sammen. For å se helheten i organisasjonen bedre kan både ledere og ansatte bruke Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer.

Fortolkningsrammene				
	Strukturell	HR	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Støttefag	Sosiologi, ledelsesvitenskap	Psykologi	Statsvitenskap	Antropologi, dramaturgi, institusjonsteori
Sentrale begreper	Roller, mål, strategier, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, politikk	Kultur, myte, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov for hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, overbevisning, skjønnhet og mening

Tabell nr. 10: Bolman & Deal (2018)

5.3 Hovedtilnærming 2) Fullan og Quinn sin koherenstilnærming

I denne delen vil jeg gå nærmere inn på Fullan og Quinn sin bok om koherens i skoleutviklingen. Rammeverket for koherens er bygget rundt fire drivere eller nøkkelkomponenter som kombineres for at ledere kunne lykkes med å drive endring.

Rammeverket for koherens:

«Hver av de fire komponentene bidrar til de andre tre og må ivaretas samtidig og kontinuerlig. Lederskap både aktiverer og knytter de fire komponentene sammen». Fullan og Quinn (2017)

Fullan og Quinn (2017) hevder at man kan oppnå enestående og bærekraftig suksess hvis man retter seg mot de rette tingene og holder seg til dem. Ønsket er å legge mer vekt på de riktige driverne og mindre på de gale.

Fullan sier i et foredrag i Education week i 2015 at rammeverk for koherens er at «Its all about doing and learn by doing». Jeg tolker det som å jobbe i prosesser og lære mens man arbeider. Dette rammeverk for koherens av Fullan og Quinn har ofte blitt brukt i skolen. Jeg tenker det passer godt inn i vår jobbing med ergonomi og pedagogikk.

Fullan og Quinn tenker da at det er tre ulike mål:

- Bygge opp kapasiteten til organisasjonen som ikke er gjort før, en skal være tett på
- Jobbe praktisk. Først ute i felten og så ta med det som fungerer inn til forskningen
- Utvikle pedagogikken i samarbeid mellom mikro og makro nivåer samtidig. Mikronivået kan være barnehage, skole etc. Makronivået er politikken.

Denne modellen sier at det har aldri vært mer viktig å være din egen leder. Det er om å gjøre å få forståelse for hensikten med å jobbe alene og sammen. Det dreier seg ikke å snakke om strukturer og strategier. En ønsker ledere som bygger relasjoner til alle, inkludert de som er uenige og skeptiske. En leder som tar imot ønsker fra andre sine perspektiver. Har respekt for andre. Prøver å få gode forhold til andre rundt som kan hjelpe dem. Ledere må forstå sin egen moral og forstå hensikten med sine personlige verdier og emosjonelle følelser, samt ha en motstandsdyktighet. Å utvikle nye ferdigheter med andre utvikler klarheten vår og samtidig

forpliktelsene våre. Organisasjoner som oppmuntrer til læring og innovasjon, støtter en kultur for utvikling.

Modellen understreker det å se på gode ideer hos andre bedrifter, men ikke nødvendigvis gjøre det samme som de. For å kunne jobbe slik må dette inn i hele systemet, det må være fokus på læring, bygge opp en større kapasitet, en må måle sine egne mål, være fleksibel, dynamisk og bærekraftig.

De fire riktige driverne:

- **å målrette innsatsen**
- **å utvikle samarbeidskulturer**
- **tilrettelegge for dybdelæring**
- **å skape en ansvarskultur**



Figur 8: Rammeverket for koherens

Rammeverket i figur 8 er en oversikt over de fire driverne. I midten er lederskapet plassert. Et viktig moment i denne modellen er at leder er med å utvikle organisasjonen sammen med ansatte. Det virker ikke med ledelse ovenfra og ned. Det er viktig å bygge opp ledelsen i bedriften, dette vil hos oss være de pedagogiske lederne. Ledelsen skal ha jobbet sammen om hvordan en jobber og skal ha den daglige myndighet i organisasjonen. Det at de blir limet i bedriften er et viktig aspekt. Dette limet vil hjelpe i forhold til andre nivåer i kommunen, da foreldre og ansatte kan få svar på ting de lurer på. Dette vil føre til en ledelse som vet hvordan vi gjør det hos oss. Lederne blir derfor hjertet i bedriften. Skal disse lederne fungere må det bygges gode team. Det må være kontinuitet i jobben som gjøres. Det må være slik at en ønsker

en kultur der en vil lære, og at dette skal gjøres sammen med ansatte for å flytte organisasjonen framover.

Den første driveren, å målrette innsatsen betyr at organisasjonen må ha en retning og besluttsomhet. Man må velge mål og ha en strategien klar for å nå disse målene. Ledelsen må ta kontroll over hvordan det jobbes. Gjennom samarbeidskultur som vil bidra til å skape noe nytt og en pågående læring. Her er det viktig med et tidlig og vedvarende engasjement. Mål som er med å påvirke at bedriften er transparent. Det trengs at enheten har samarbeids-tilnærming og kan utvikle klare strategier. Med ergonomi og pedagogikk prosjektet fikk enheten tidlig inn hvordan en skulle jobbe. Våre mål var enkle og klare for alle. Enheten så fram i tid med å lage handlingsplaner og års-hjul til evaluering av det barnehagene skulle gjøre. Konsulenten ble leid inn for en lengre periode. Enheten var klar på at dette skulle vi jobbe med over lang tid. Personalet var med å forme tankekart på hvordan vi skulle gjøre det hos oss.

Det er ikke et problem at enhetslederen går ut og inn i bedriften. Problemet er hvis det ikke er kontinuitet i retningen man jobber. Har topplederen gjort denne jobben vil mye være gjort i forhold til å være effektiv, blant annet med investering i kapasitetsbygging, samt bygge en samarbeidskultur. Med slike kulturer er det et ønske om at når man går inn i møtet er det bedre å ha rett på slutten av møtet enn i starten. Situasjonen som har blitt diskutert skal gjennom møtet ha blitt formet og omformet.

Den andre driveren er å utvikle samarbeidskulturer. Det betyr at det er ikke bare om å gjøre å skape et arbeidssted hvor mennesker trives, det handler om å få fram alles ekspertise og sette denne kunnskapen mot målene. For å få dette til må man ha et sterkt læringsdesign og samarbeid. Samarbeidstilnærminger må være veloverveid og implementert for å kunne innlemmes i hele systemer. Fokuset må være mot læring, det må bygge kapasitet. Samarbeidskulturen må ha en målbar påvirkning, samt være fleksibel, dynamisk, og bærekraftig.

Fullan og Quinn (2017) mener at å utvikle samarbeidskulturer gjennom lærende lederskap er positivt. Forskere har ment at skolelederen, etter læreren, er den som har størst betydning for elevene. Derfor har mange rektorer begynt veiledning av lærere. Fullan og Quinn sier at dette er detaljstyring av lærere ikke er den beste måten å få bedriften videre på. De mener at å utøve lærende ledelse der det er prosesser som er kollektive er mer gunstig. Disse idéene kan overføres til barnehageverdenen. Lærende ledelse gjennom leder vil føre til modellering og skape tillit,

troverdighet og kunnskap for at organisasjonen skal skape utvikling. Lærende ledere ønsker å skape en påvirkning for hvert enkelt barn gjennom å ha få mål, utarbeide gode strategier og skape felles forståelse og engasjement for det en ønsker å få til. Det er viktig for vår enhet at en jobber med fagutvikling for alle våre ansatte, at alle er inkludert og kan være med å forme framtiden. Dette drives av en fagleder i samarbeid med ledelsen hos oss, noe som er med å påvirker hvordan vi arbeider gjennom modellering. Målet er at dette skal skape tillit og kunnskap om hva som kreves, samt bygge kapasiteten hos oss.

Den tredje driveren er å tilrettelegge for dybdelæring. Dette innebærer å løse problemer med å bruke ny kunnskap og ta i bruk forskjellige ferdigheter og egenskaper. Presisjon inn i pedagogikken som må inneholde fire komponenter:

- Bygg et eget språk og en egen kunnskapsbase
- Få fram praksis som fungerer i hverdagen
- Få opp kapasiteten i organisasjonen
- Vis hva som er virkningsfullt

Det handler om å utvikle presis pedagogikk. Pedagogiske systemer må inneholde fire komponenter. Man må utvikle et felles språk og kunnskapsbase samt finne pedagogiske praksiser som fungerer. Organisasjonen må få sterkere kapasitet. Det siste er å finne ut årsaksbestemte koblinger som virker. En må gå inn i en dypere forståelse for læreprosessen og se hvordan denne kan utvikles. Dette betyr at alle involverte må samarbeide.

En ønsker å komme dypere ned i forståelsen om hvordan man lærer og hvordan vi kan gjøre noe med det. Da trenger ansatte kunnskapspartnere som ønsker å utvikle hverandre. Internt i organisasjonen er det viktig at hver enkelt ansatt og gruppen som helhet klarer å være transparent, og tar ansvar for hvordan de jobber. Lokale ledere må ta ansvar for å vise fram det en har fått til politikerne. Sentrale myndigheter burde fokusere på:

- Utforske den interne jobbingen
- Forsvare systemet

Det er viktig å bygge sitt eget system i organisasjonen da det er mange måter å løse ting på. Det har aldri vært viktigere å være en leder. Det dreier seg å få fram ledere i alle deler av organisasjonen, og som har innflytelse på gruppen sin. Ønsket er å utvikle ledere som inkluderer følgende aspekter:

- Mentoring
- Coaching
- Tilbakemeldinger
- Praksisplasser
- Bygge kapasiteten i viktige ferdighetsområder

Å få fram delt ledelse er å få frem effektiv forandring i prosesser. Man vil bli sterkere med denne metoden, få større entusiasme og bedre resultater som vil føre til større motivasjon hos de ansatte. Med dette rammeverket vil organisasjonen bli mer effektiv og mer bærekraftig.

I empirien vil det komme fram hvordan enheten vår har gjort dette, blant annet gjennom involvering av alle ansatte i bedriften.

Den fjerde driveren er å skape ansvarskultur som bidrar til størst mulig intern ansvarlighet og å kunne styrke den med ekstern ansvarlighet. Den interne ansvarligheten er avhengig av at gruppen og individene som jobber sammen kan holde seg selv ansvarlige for sine prestasjoner på en transparent måte. En positiv utvikling av den interne ansvarligheten vil føre til en større respons overfor de eksterne kravene, og dermed har de eksterne systemene mindre å gjøre. Enheten forsøker hele tiden å utvikle seg, personalet har tydelige mål og planer for utviklingen. Dette fører til en trygghet som vil være med å utvikle oss videre med ergonomi og pedagogikk.

Kapasitetsbygging er om de ferdighetene, kompetansen som enkelt individer og grupper trenger for å arbeide effektivt. Disse kan deles inn i to bokser, den ene er pedagogikkboksen og den andre endringsboksen. Et viktig poeng er at ledelse og ansatte jobber sammen.

For å oppsummere Fullan og Quinn kan en si at de jobber mot en helhetlig og sammenhengende strategi organisasjon. I barnehagene skjer det mye, det er derfor viktig at lederne jobber for å skape koherens i sitt arbeid med utvikling. Endringsdriverne hjelper til for å bygge kapasitet i fellesskap er viktig for dette rammeverket.

Kapittel 6 Presentasjon av empiri

I dette kapitlet vil jeg belyse forskningsspørsmålet opp mot empiri, samt verktøyene som ble benyttet for å realisere prosjektet.

Forskningsspørsmålet i denne studien er som følger:

- Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?
Evaluering av ergonomi og pedagogikk i Tromøy barnehageenhet.

Jeg kommer til å gå gjennom spørsmålene som mitt personalet har svart på. I en større sammenheng vil jeg trekke inn Fullan og Quinn teori om samarbeidsnettverk.

6.1 Empiri knyttet til Bolman og Deal

Spørsmål 1:

- Ranger hvilke av de fire perspektivene som har hatt betydning for oss i ergonomi og pedagogikk prosjektet. Illustrer dette med eksempler på hvordan de kom til uttrykk. Begrunn hvorfor den dere setter først er først

	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
Det strukturelle perspektivet	<p><i>Vi har hatt en leder som har sittet med en autoritet, og dratt i trådene.</i></p> <p><i>Sett en intern interesse, samt viktig for en leder å se konkurransen i markedet, og hvilken verdiskapning, som kan komme ut av prosjektet/endringen.</i></p> <p><i>Har på lang sikt sett et mål om økonomisk gevinst pedagogisk gevinst overfor barn, og helsegevinst overfor de ansatte.</i></p>	<p><i>Leder brukte TID</i></p> <p><i>Tydelig leder</i></p> <p><i>Leder som tør å tenke nytt</i></p> <p><i>Leder som brant for dette, hadde troen.</i></p> <p><i>Brukte alle møtene, foreldremøter, SU, personalmøter, Planleggingsdagene</i></p> <p><i>ALLE ansatte ble involvert fra dag 1, alle fikk fort et eierforhold til dette</i></p> <p><i>Leder som tok innspill raskt fra de ansatte, var lyttende og gjorde noe med det. Ideer og tiltak ble fulgt opp av leder.</i></p> <p><i>Tilbakemeldingskultur i forhold til ergonomi og pedagogikk</i></p> <p><i>Opplæring av utstyret</i></p> <p><i>Tydelige forventninger</i></p> <p><i>Info til vikarer/nyansatte</i></p> <p><i>Krav til bruk av verneutstyr, og jobbe etter dette</i></p> <p><i>Leder som er pådriver</i></p>	<p><i>Grunnen til at vi har lyktes er prosjektledelsen som har klart å rigge et prosjekt, ressurser, tidsplan og evaluert prosjektet underveis. Det har vært streng prosjektledelse.</i></p> <p><i>Ledelsen gir seg ikke. Klart og tydelig hva vi skal oppnå.</i></p> <p><i>Vi jobber hardt for dette.</i></p>	<p><i>Presentasjon av prosjektet</i></p> <p><i>Tydelig ledelse</i></p> <p><i>Klare målsettinger</i></p> <p><i>Felles informasjon til alle ansatte og foreldre</i></p> <p><i>Prosjektet har blitt dratt inn i alle temaer vi har jobbet med.</i></p> <p><i>Fagutvikling</i></p> <p><i>Husmøter</i></p> <p><i>Planleggingsdager</i></p> <p><i>Pål Roland (tilbakemeldingskultur)</i></p> <p><i>Kiropraktor</i></p> <p><i>Ergoterapeut</i></p>

		<i>Får folk utenfra Følge opp hver enkelt</i>		
--	--	---	--	--

Tabell 11: Strukturering av det empiriske materialet utfra det strukturelle perspektivet

I det strukturelle perspektivet sier undersøkelsene at det har vært en leder med autoritet som har dratt i trådene for å få dette til. Ergonomi og pedagogikk er måten vi tenker og jobber etter. I denne prosessen har lederen stått bak og fulgt opp utviklingen på alle avdelinger. Konkurransen i markedet kommer fram, samt hvilken verdiskapning som kan komme ut av prosjektet/endringen. Med dette tenker jeg at personalet opplever at enheten ser på konkurransen med andre barnehager som en viktig pekepinn i prosjektet om ergonomi og pedagogikk.

Personalet sier at på lang sikt så vil dette gi god økonomi og helsegevinst til ansatte. Økonomi og helsegevinst kom ganske fort til oss etter at vi startet. Nærværet gikk rett til værns og ansatte mente at hverdagen ble enklere å meste. En leder som brukte tid var tydelig og brant for dette. Det var viktig at vi skulle teste ut mange ting, det var viktig at personalet skulle få tid til å prøve ut de ulike ønskene. Dette var tanker som personalet selv var enig i og hadde vært med å dra fram.

Møtepunkter i ulike fora som ledermøter, personalmøter og i samarbeidsutvalg var et av punktene som kom fram. Det var viktig at våre felles møtepunkter ble brukt til å diskutere ergonomi og pedagogikk. Samtidig var det viktig at det ble samtaler med hver enkelt ansatt i denne prosessen. Det kom også innspill om at ideer ble fulgt opp.

I et slikt prosjekt er vi avhengig at personalet er med å utvikler. Personalet vil da bli tatt på alvor og kunne utvikle prosjektet videre. En tilbakemeldingskultur i forhold til ergonomi og pedagogikk er blitt etablert. Det ble tidlig lagt en plan for at pedagogiske ledere skulle være «ergonomer» som skulle fungere som et «politi» i hverdagen. En forklaring på at dette gikk bra var nok at alle ansatte ganske raskt selv «tok» denne rollen og da ble de mindre fokus på «ergonomen» rollen. Dette førte til at personalet skulle ta ansvar for å kunne utfordre hverandre med det vi jobbet med. Vi har involvert alle i personalgruppen, de har vært med å utvikle tankekart og års hjul for ergonomi og pedagogikk. Dette er nok en forklaring på at «alle» er med og leverer hver eneste dag.

Grunnen til at vi har lyktes er prosjektledelsen som har klart å rigge et prosjekt, ressurser, tidsplan og evaluert prosjektet underveis. Vi har fått hjelp utenfra, med å hente inn konsulent, vi søkte og fikk midler fra NAV, og laget planer for hvordan vi skulle jobbe. Dette har gjort prosjektet tydelig i enheten. Det har vært viktig å kunne bruke folk på utsiden av vår organisasjon for å hente inn kompetanse som vi kan lære av, både med tanke på hvordan vi jobber og hvordan utstyret skal være. Ergoterapeut og kiropraktor kom inn i undersøkelsen.

Ergonomi og pedagogikk er måten ansatte tenker på og er med på alle våre tanker. En ledelse som tørr å tenke nytt og har troen på prosjektet har vært avgjørende. I tillegg har lederen tatt innspill fra de ansatte, vært lyttende og implementert forslagene.

Dette er tydelige tilbakemeldinger som viser at vi har lyktes med det vi har trodd på. Det har vært en ledelse som har stått i «saken» hele veien. Hvorfor har dette skjedd? Jeg tenker at dette er en personalgruppe som har stått sammen fra starten. Det var et stort ønske om å få dette til. Hele ansattgruppen har motivert hverandre til å bli bedre. Vi har brukt hverandre for å bli bedre, og har evaluert arbeidet underveis.

<p>Human-Resource perspektivet</p>	<p><i>Involverte personalet før den endelige avgjørelsen ble tatt, deltaker styring.</i></p> <p><i>La vekt på at kompetansen lå hos de ansatte, men stilte med midler og utstyr når de ansatte trengte det.</i></p> <p><i>Alle bidro med tanker om hvilke forventninger som lå til grunn for dette arbeidet.</i></p>	<p><i>Ansatte tok utfordringen, og fikk fort eierforhold til det.</i></p> <p><i>Hver enkelt ansatt ble utfordret, (de ulike tankekartene)</i></p> <p><i>Ansatte MÅTTE VÆRE MED Å BIDRA</i></p> <p><i>delte film-snutter, bilder og praksis fortellinger, og suksess historier med hverandre</i></p>	<p><i>Legg vekt på individet sine bidrag i organisasjonen samtidig som samspillet mellom menneskene i organisasjonen ble sett som vesentlig. I tradisjonen til det humanistiske menneskesynet er behov og motivasjon nøkkelord.</i></p>	<p><i>Alle med Alle med samme utgangspunkt</i></p> <p><i>Individuell tilpasning</i></p> <p><i>Tilpasning på avdelingene</i></p> <p><i>Motivasjon</i></p> <p><i>Konstruktive tilbakemeldinger</i></p> <p><i>Tilpasning av utstyr</i></p> <p><i>Tar barna på alvor, gi tid og rom for å prøve selv.</i></p> <p><i>Etter hvert i prosjektet dro vi inn erfaringer som</i></p>
------------------------------------	--	---	---	--

	<p><i>De ansatte fikk være kreative, og ble hørt på når nye idéer oppstod.</i></p> <p><i>En leder tror på at det er mulige å finne løsninger som alle tjener på, både personalet, barna og samfunnet.</i></p>	<p><i>og avdelingene/husene</i></p> <p><i>Motivasjonen, bedre relasjon til hvert enkelt barn i hverdagsaktivitetene, helse, vi så raskt en gevinst av å jobbe slik.</i></p> <p><i>Bedre struktur i hverdagen</i></p> <p><i>Ro, tid i hverdagen</i></p> <p>FØR OG ETTER</p> <p><i>Hvorfor har vi ikke gjort dette før?</i></p> <p><i>Nærvær</i></p> <p><i>Mer stabilitet</i></p>		<p><i>gjorde hverdagen lettere på andre områder.</i></p> <p><i>Tilrettelegging for at barna skal klare mest mulig selv</i></p> <p><i>Motivasjon</i></p> <p><i>Mestring-følelse</i></p> <p><i>Tid</i></p> <p><i>Læring inn i hverdagsaktiviteter</i></p> <p><i>Gode relasjoner</i></p>
--	---	--	--	---

Tabell 12: Strukturering av det empiriske materialet utfra det Human-Resource perspektivet

I Human-Resource perspektivet kom det innspill om at personalet ble involvert og at det var deltaker-styring. Det kom fram at kompetansen ligger hos personalet. Alle bidro med tanken om hvilke forventninger som lå til grunn. Ansatte ble involvert, noe som var avgjørende for om dette skulle bli bra. Ansatte bidro med film-snutter, bilder, praksisfortellinger og suksess-historier. Jeg som leder kunne kjenne på usikkerheten i dette prosjektet fra starten av i min lederrolle. Det var ikke slik at jeg satt der som en som kunne alt. Ansatte fikk være med å utvikle ergonomi og pedagogikk slik at alle fikk et eierforhold til denne måten å jobbe på. De ansatte fikk være kreative, og ble hørt på når nye idéer oppstod. Det ble utviklet en delingskultur der det å dele er flott for alle kom fram. Alle muligheter var åpne, vi var på søken etter gode svar.

Et sitat fra leder går på at det er mulig å finne løsninger som alle tjener på, både personalet, barna og samfunnet. Dette prosjektet skulle gagne alle parter. Barna skulle stå i fokus og skulle få lov til å slippe til mye mer enn tidligere med «Slipp barna til». Personalet skulle få merke

dette gjennom en bedre helsefremmende barnehage. Det kom fram spørsmål om hvorfor en ikke har gjort dette tidligere. Det er et godt spørsmål som en forhåpentligvis får svar på gjennom denne oppgaven.

Prosjektet har gitt oss mange tanker på at den faste ansatte er den beste til å utvikle gode relasjoner til barn og voksne. Derfor blir stabiliteten mye bedre for oss når nærværet er høyere. Å ta barna på alvor er et sentralt punkt som kom fram under arbeidet med oppgaven. Dette har vi snakket mye om, det har ofte blitt vinklet slik at «hva er det vi tar fra barnet» når vi gjør det for de. Hos oss skal barna slippes til, de skal klare sjøl.

<p>Det politiske perspektivet</p>	<p><i>Avgjørende å få inn faglig støtte utenifra i en oppstartsfase, for å overvinne motstand i en personalgruppe. Avgjørende med støtte fra Nav til å kunne kjøpe inn midler og ikke begrense oss i en oppstartsfase/idé fase. Avgjørende for å få tyngde inn i prosjektet og organisasjonsendringen.</i></p>	<p><i>Fikk fort konsulent inn på banen Søkte og fikk midler utenfra, bl.a Nav Innkjøp av nok utstyr, kursing av alle ansatte, felles møter Innoventi(reklamebyrå), reklame utad, film, brosjyrer, særpreg for vår barnehage. Foredrag for bl.a Nav, som frem snakker oss.</i></p>	<p><i>Årsaken til at vi lykkes handler om at vi klarer å handle fram en pakke med sentrale aktører. Hos oss kan vi tenke på NAV, bedriftshelsetjenesten og konsulent som var med å startet opp prosjektet i 2014.</i></p>	<p><i>Prosjektet startet med strukturell tilnærming. Det var en forutsetning for å henge alle på og komme i gang med prosjektet. Hoveddelen har ligget på det humanistiske perspektivet gjennom hele prosjektet. Vi ser at det er en kombinasjon av de 4 punktene som har gjort at dette har lykkes.</i></p>
-----------------------------------	--	---	---	--

Tabell nr. 13: Strukturering av det empiriske materialet utfra det politiske perspektivet

I det politiske perspektivet kom det fram at det var viktig å få fram faglig støtte utenfra enheten. Støtte fra NAV var blant annet viktig. En god ”pakke” ble ordnet slik at alle ting skulle være på plass. Denne pakken med sentrale aktører som her blir nevnt var riktig for oss, vi fikk inn faglig tyngde som hjalp oss i gang. Det er tydelig at faget er viktig for ansatte.

Svarene på undersøkelsen viser hvordan det var. Vi hadde ordnet oss hjelp fra en konsulent, vi hadde fått penger fra NAV og bedriftshelsetjenesten var klar for å hjelpe oss. Slik fikk vi støtten vi trengte for å utvikle oss og utstyr kunne vi kjøpe inn etter vårt behov.

Tanker om reklame utad, film, brosjyrer, og særpreg for vår barnehage kom fram. Foredrag for blant annet NAV, som frem snakker oss var også nevnt. Tanken vår er at vi skal spre det gode arbeidet vi gjør rundt til andre. Dette gjør vi gjennom reklamefilmer og brosjyrer, noe vi har fått god respons på. NAV leier oss inn til foredrag for andre barnehager, og dette er med å formidle det vi står for. Samtidig blir vi selv bedre til å utvikle det vi står for, da det vi legger frem også har en utvikling.

<p>Det symbolske perspektivet</p>	<p><i>Bak evalueringen ligger et ønske om at vi skal framstå som en seriøs barnehage som stadig er i utvikling. Vi har en leder som er resultatbevisst, og ønsker å utvikle statusen som bhg har bygd opp. En leder som har skapt tillit, da vi ser resultatene denne organisasjonsendringen har skapt. Våre kunnskaper har økt, vår kompetanse har endret seg og dette har ført til en holdningsendring overfor leder og utviklingsarbeidet.</i></p>	<p><i>Blitt en organisasjonsendring Kultur endring, Sett resultater, og nytten av dette Bedre hverdag for barna og de ansatte, Mestring, ro, helse, barna som klarer sjø, Psykisk helse, robuste barn Sterkt forankret i enheten Nyansatte/vikarer, kommer fort inn i det, Personlig plan</i></p>	<p><i>I det kulturelle perspektivet er en opptatt av å forstå de uformelle sidene ved organisasjonen. I dette perspektivet bruker en gjerne tru, tillit og retter søkelyset mot metafor, symbol og ritual. Motsetninger og dilemma er en del av vårt daglige liv, og en ser på det som skjer i en organisasjon som symbol for meningene bak handlingene.</i></p>	<p><i>Søkte penger til prosjektet fra nav Raskere frisk var inne i forhold til enkeltansatte Konsulenten, leide henne inn på prosjektet Pål Roland</i></p>
-----------------------------------	---	---	--	--

Tabell nr. 14: Strukturering av det empiriske materialet utfra det symbolske perspektivet

I det symbolske perspektivet kommer det fram i undersøkelsen at vi skal være en barnehage som er seriøs og stadig er i utvikling. Vi har leder som er resultatbevisst og som har skapt tillit da vi ser på forskjellene denne endringen har gitt oss. Kunnskapen har økt og ført til en holdningsendring overfor leder og utviklingsarbeidet. Lederen er bevisst på at vi skal levere det vi sier vi skal levere. Planer og plakater er det vi står for og vi skal levere etter det.

Funn fra undersøkelsen viser at det har skjedd en organisasjonsendring, en kulturendring som vi har sett resultater fra. Dette har gitt barn og ansatte en bedre hverdag. Mestring, ro, bedre helse og barn som klarer selv. Dette er med å gi barn og voksne god psykisk helse og robuste barn.

Enheten har endret seg stort i denne prosessen. Dette gjelder for alle parter innen barnehagen. Nyansatte og vikarer kommer fort inn i det på det personlig plan. Det ble laget en ny HMS-håndbok som vi kalte for personlig plan. Den viser hvordan vi jobber i Tromøy barnehageenhet og kan brukes av vikarer, nyansatte, utplasseringer, studenter eller gamle ansatte. Denne planen gjør at vi fort kan fortelle noe om hvordan vi håndterer situasjoner hos oss.

Jeg tenker at tilbakemeldingene fra personalet i dette perspektivet er slik vi føler det i hverdagen med et fokus på kvalitet og i stadig utvikling. Endringen kom fort når vi startet med ergonomi og pedagogikk. Gode planer får alle inn i hvordan vi tenker. I vår kommune er det mange familier som sliter med livskvaliteten. Målet er at å jobbe slik kan gjøre barn bedre rustet for fremtiden.

6.1 Hva sier empirien i forhold til Bolman og Deal?

Jeg skal nå oppsummere de fire rammene til Bolman og Deal i forhold til det som kom fram i empirien. I det strukturelle perspektivet kommer det fram at det har vært en leder med autoritet som har dratt i trådene. Lederen har stått bak det som har skjedd og fulgt opp utviklingen i alle avdelinger. Denne rammen omhandler hvordan en strukturerer en organisasjon, samt hva en gjør for å oppnå best resultat. Hos oss var det viktig at personalet skulle slippe og bli involvert. Det var tydelige forventninger fra alle sammen om at ergonomi og pedagogikk var vårt satsingsområde. Jeg tenker at vi har funnet den rette balansen i forhold til formålet vårt.

I Human-Resource er det om å gjøre å holde på og utvikle kompetansen som er i organisasjonen. I dette prosjektet er personalet svært involvert. Gjennom å jobbe slik mener Human-Resource rammen at vi sikrer oss høyt kvalifisert arbeidskraft og at vi dermed får konkurransefortrinn.

Delingskulturen er med å få fram det som det jobbes med og at vi utvikler oss sammen. Det at barna er involvert er viktig for oss. For å få dette til må menneskene i organisasjonen ville det. For oss er det viktig å få fram at de faste ansatte er uvurderlig i hverdagen. Det er de som gjør en forskjell i forhold til stabilitet og nærvær.

I det politiske perspektivet ser vi at det som kommer fram i undersøkelsene er at det var viktig å få inn faglig støtte utenfra organisasjonen. Her hadde vi fått inn hjelp fra konsulent og NAV. Disse ga oss en uvurderlig start på prosjektet.

I det symbolske perspektivet kan vi se at det er en leder som er resultatbevisst og som har skapt tillit da vi ser på hvilke endringer som har skjedd. Dette har ført til en holdningsendring hos oss og til en bedre hverdag for barn og voksne i barnehagen.

6.2 Koherens av Fullan og Quinn

Hva så med samarbeids rammeverket til Fullan og Quinn. Hva finner vi igjen av den i empirien til Tromøy barnehageenhet?

Fokus i samarbeids nettverket til Fullan og Quinn er at ansatte tenker at dette nettverket handler om å jobbe sammen og lære mens man arbeider. Det er da viktig at organisasjonen legger til rette for dette.

Den første driveren er å målrette innsatsen i våre avdelinger.

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
Å målrette innsats i de ulike avdelingene.	<i>Vi har hatt en leder som har sittet med en autoritet, og dratt i trådene. Har på lang sikt sett et mål om økonomisk gevinst pedagogisk gevinst overfor barn, og</i>	<i>Tydlig leder Leder som tør å tenke nytt Leder som brant for dette, hadde troen. Brukte alle møtene, foreldremøter, SU, personalmøter, planleggingsdagene.</i>	<i>Grunnen til at vi har lyktes er prosjektledelsen som har klart å rigge et prosjekt, ressurser, tidsplan og evaluert prosjektet underveis. Det har</i>	<i>Presentasjon av prosjektet. Tydelig ledelse. Klare målsettinger. Felles informasjon til alle ansatte og foreldre.</i>

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
	<i>helsegevinst overfor de ansatte.</i>		<p><i>vært streng prosjektledelse. Ledelsen gir seg ikke. Klart og tydelig hva vi skal oppnå. Vi jobber hardt for dette.</i></p> <p><i>Enhetsleder i forkant med å søke midler til konsulent, utstyr. Enhetsleder hentet inn konsulenten som sin forlengede arm. Kunnskaps-, erfarings- og motivasjonsmessig. Utstyr, tilrettelegging</i></p> <p><i>Filmen med «La mø klar det sjøl» treffer alle, og forklarer enkelt med humor benyttet for å få alle på.</i></p>	<p><i>Prosjektet har blitt dratt inn i alle temaer vi har jobbet med. Fagutvikling Husmøter Planleggingsdager Pål Roland (tilbakemeldingskultur) Kiropraktor Ergoterapeut</i></p>

Tabell nr. 16: Å målrette innsats i våre avdelinger

I forhold til å målrette innsatsen viser undersøkelsen at ansatte sier at ledelsen har hatt autoritet og dratt i trådene. Ergonomi og pedagogikk ble lagt inn i alt vi gjorde i barnehagen. Jeg tenker at fokuset på å få dette til har bredt seg i vår organisasjon. Vi laget tre mål som alle var klar over. Personalet hadde laget tankekart, noe som gjør dette lett forståelig for alle. Denne måten å jobbe på skaper en trygghet i hverdagen. Dette har personalet satt pris på. De har fått vært med og bidratt, og prosjektet kunne ikke fungert uten deres medvirkning.

Den andre driveren å skape en ansvarskultur i våre avdelinger

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
Skape en ansvarskultur i våre avdelinger	<i>Sett en intern interesse, samt viktig for en leder å se konkurransen i markedet, og hvilken verdiskapning, som kan komme ut av prosjektet/endringen.</i>	<i>Fikk fort konsulenten inn på banen. Søkte og fikk midler utenfra, bl.a Nav Innkjøp av nok utstyr, kursing av alle ansatte, felles møter. Innoventi, reklame utad, film, brosjyrer, særpreg for vår barnehage Foredrag for bl.a Nav, som frem snakker oss.</i>	<i>Årsaken til at vi lykkes handler om at vi klarer å handle fram en pakke med sentrale aktører. Hos oss kan vi tenke på NAV, bedriftshelsetjenesten og konsulenten som var med å startet opp prosjektet i 2014.</i>	<i>Søkte penger til prosjektet fra NAV. Raskere frisk var inne i forhold til enkeltansatte. Konsulenten ble leid inn på prosjektet Pål Roland</i>

Tabell nr. 17: Skape en ansvarskultur i våre avdelinger

Det å skape en ansvarskultur kommer fram i undersøkelsen gjennom innspillene om konkurransen i markedet, samt hvilken verdiskapning som kan komme ut av prosjektet. Konsulent ble hentet inn. Nav var også viktig som gjorde at vi fikk midler til å utvikle prosjektet.

Jeg tenker det er viktig å vise seg fram, og det er helt riktig at vi ønsker å nå ut til kommende barnehage foreldre. Vi ønsker å vise det gode arbeids-og læringsmiljøet vi har skapt.

Den tredje driveren å utvikle samarbeidskulturer i våre avdelinger

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
Å utvikle samarbeidskulturer i våre avdelinger	<p><i>Involverte personalet før den endelige avgjørelsen ble tatt, deltaker styring. la vekt på at kompetansen lå hos de ansatte, men stilte med midler og utstyr når de ansatte trengte det. Alle bidro med tanker om hvilke forventninger som lå til grunn for dette arbeidet. De ansatte fikk være kreative, og ble hørt på når nye idéer oppstod. En leder som, tror på at det er mulige å finne løsninger som alle tjener på, både personalet, barna og samfunnet.</i></p> <p><i>Avgjørende å få inn faglig støtte utenifra i en oppstartsfasen, for å</i></p>	<p><i>ALLE ansatte ble involvert fra dag 1, alle fikk fort et eierforhold til dette. Leder som tok innspill raskt fra de ansatte, var lyttende og gjorde noe med det. Ideer og tiltak ble fulgt opp av leder</i></p> <p><i>Ansatte tok utfordringen, og fikk fort eierforhold til det.</i></p> <p><i>Hver enkelt ansatt ble utfordret, (de ulike tankekartene)</i></p> <p><i>Ansatte MÅTTE VÆRE MED Å BIDRA.</i></p> <p><i>Delte film-snutter, bilder og praksis fortellinger, og</i></p>	<p><i>Legg vekt på individet sine bidrag i organisasjonen samtidig som samspeillet mellom menneskene i organisasjonen ble sett som vesentlig.</i></p> <p><i>Suksessfaktoren er at vi har sett nytten av prosjektet. Alle med fra starten, endring av «grunnsynet» på at barna slipper til, vinn – vinn for voksne og barn.</i></p> <p><i>Kombinasjonen av pedagogikk og ergonomi. Tid.</i></p>	<p><i>Alle med. Alle med samme utgangspunkt. Individuell tilpasning. Tilpasning på avdelingene. Motivasjon. Konstruktive tilbakemeldinger Tilpasning av utstyr. Tar barna på alvor, gi tid og rom for å prøve selv. Etter hvert i prosjektet dro vi inn erfaringer som gjorde hverdagen lettere på andre områder.</i></p>

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
	<p><i>overvinner motstand i en personalgruppe.</i></p> <p><i>Avgjørende med støtte fra Nav til å kunne kjøpe inn midler og ikke begrense oss i en oppstartsfase/idé fase.</i></p> <p><i>Avgjørende for å få tyngde inn i prosjektet og organisasjonsendringen.</i></p> <p><i>Bak evalueringen ligger et ønske om at vi skal framstå som en seriøs barnehage som stadig er i utvikling.</i></p> <p><i>Vi har en leder som er resultatbevisst, og ønsker å utvikle statusen som barnehagen har bygd opp.</i></p> <p><i>En leder som har skapt tillit, da vi ser resultatene denne organisasjonsendringen har skapt. Våre kunnskaper har økt, vår kompetanse har endret seg og dette har ført til en holdningsendring overfor leder og utviklingsarbeidet.</i></p>	<p><i>suksess historier med hverandre</i></p> <p><i>og avdelingene/ husene</i></p> <p><i>Bedre struktur i hverdagen</i></p> <p><i>Ro, tid i hverdagen</i></p> <p><i>FØR OG ETTER:</i></p> <p><i>Hvorfor har vi ikke gjort dette før?</i></p> <p><i>Nærvær.</i></p> <p><i>Mer stabilitet.</i></p> <p><i>Blitt en organisasjonsendring</i></p> <p><i>Kultur endring,</i></p> <p><i>Sett resultater, og nytten av dette</i></p> <p><i>Bedre hverdag for barna og de ansatte,</i></p> <p><i>Mestring, ro, helse, barna som klarer sjø,</i></p> <p><i>Psykisk helse, robuste barn</i></p> <p><i>Sterkt forankret i enheten</i></p> <p><i>Nyansatte/vikarer, kommer fort inn i det.</i></p> <p><i>Personlig plan.</i></p>		<p><i>Tilrettelegging for at barna skal klare mest mulig selv</i></p> <p><i>Mestring-følelse</i></p> <p><i>Tid</i></p> <p><i>Læring inn i hverdagsaktiviteter</i></p> <p><i>Gode relasjoner</i></p>

Tabell nr. 18: Å utvikle samarbeidskulturer fra vår empiri

Det kom fram i undersøkelsen at personalet ble involvert før den endelig bestemmelsen ble tatt. Kompetansen lå hos de ansatte. Alle bidro med tanker om hvilke forventninger som lå til grunn for dette arbeidet. En holdningsendring overfor leder og utviklingsarbeidet førte til stabilitet og nærvær.

I dette punktet tenker jeg det handler om å få barnehagen til å jobbe med lærende ledelse. Punktene som kommer fram er at ansatte ble involvert. De fikk være med å forme hvordan vi skal ha det. Dette har ført til at vi utviklet oss og fikk til en organisasjonsendring.

Den fjerde driveren å tilrettelegge for dybdeløring i våre avdelinger

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
Tilrettelegge for dybdeløring i våre avdelinger	<i>Ført og fremst en leder som ser mer enn bare en utfordring: Utfordringer i en samfunnsutvikling hvor fraværet i barnehager er høyt, og 40% av sykefraværet er relatert til rygg, muskel og leddsykdommer. Uten innovasjon hadde vi ikke kunnet løse denne utfordringen. Det har vært en prosess, hvor en inspirasjonsdag gav en ide som ble realisert i vår enhet og skapte en organisasjonsendring.</i>	<i>Tilbakemeldingskultur i forhold til ergonomi og pedagogikk Oppløring av utstyret Tydelige forventninger Info til vikarer /nyansatte Krav til bruk av verneutstyr, og jobbe etter dette. Leder som er pådriver Følge opp hver enkelt. Motivasjonen, bedre relasjon til hvert enkelt barn i hverdagsaktivitetene, helse, vi så raskt en</i>	<i>I det kulturelle perspektivet er en opptatt av å forstå de uformelle sidene ved organisasjonen. I dette perspektivet bruker en gjerne tru, tillit og retter søkelyset mot metafor, symbol og ritual. Motsetninger og dilemma er en del av vårt daglige liv, og en ser på det som skjer i en organisasjon som symbol for meningene bak handlingene.</i>	<i>Holdning hos personalet. Endret syn på pedagogikken. Barna mer med i hverdagsaktivitetene Løring. Mer nærvær Fra hjelpere til veiledere.</i>

Fullan og Quinn	Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4
	<p><i>Sett en intern interesse, samt viktig for en leder å se konkurransen i markedet, og hvilken verdiskapning, som kan komme ut av prosjektet/endringen. Slik vi opplevde det, må et vellykket innovasjonsarbeid balanseres med ulik type tilnærming. På den ene siden så lederen på de ansatte som en viktig del av denne endringen. Jobben ble mer interessant og meningsfull da vi/medarbeiderne fikk være med å utvikle prosjektet som endte opp med en organisasjonsendring. På en måte ble det en form for medarbeiderdrevet innovasjon, men med en klar og tydelig ledelse</i></p>	<p><i>gevinst av å jobbe slik.</i></p>		

Tabell nr. 19: Empiri fra tilrettelegge for dybdelæring

Samarbeidskultur ser vi noe av, selv om det ikke kommer ikke fram om samarbeid gjennom avdelingene. Til tross for at vi har fagutvikling så blir ikke dette nevnt.

Fraværet i barnehagene i Norge er stort. Her har vi kunnet innovere for å kunne løse denne utfordringen. På en måte en medarbeiderdrevet innovasjon. Det var tydelige forventninger og krav til for eksempel bruk av verneutstyr. Dem som følger opp hver enkelt ansatt. Bedre motivasjon og bedre relasjoner til hvert enkelt barn. Barna mer med i hverdagsaktivitetene.

Jeg tenker at svarene fra personalet viser at vi jobber for at alle skal være med å bidra, alle er viktige. Vi har tydelige krav som alle kjenner. Derfor er det viktig å si at vi er trygge på hvordan vi jobber. Vi ønsker å følge ansatte slik at de kan ha gode dager på jobb. Relasjonene til barna har blitt bedre og dette gjør at dagene blir bedre for barn og voksne.

7.0 Veien videre

Ergonomi og pedagogikk har gjort sitt inntog og blitt en del av oss. Det er vi stolte av og det er ikke aktuelt for oss med noen annen måte å jobbe på. Hver høst starter det nye barn som ikke har vært med på dette prosjektet, så de ansatte må være påkoblet slik at ergonomi og pedagogikk er synlig i hverdagen hver eneste dag.

Det har formet dagene våre på en helt ny måte og vi tenker helt annerledes på avdelingene nå. Rutiner og strukturer har blitt endret. Tanken er at vi griper dagen og tar vare på det den gir oss av muligheter. Ved å jobbe på denne måten opplever vi større fleksibilitet.

I 2014 søkte vi om NAV midler for å sette i gang prosjektet med ergonomi og pedagogikk.

Da satte vi opp følgende punkter som viktige for oss:

1. Bevisstgjøring av de ansatte om riktig arbeidsstillinger og sikre at temaet ergonomi og pedagogikk står på dagsorden - hver dag! Det er avgjørende at dette fokuset ligger «inni» oss og vite at dette går av seg selv. Gjør det ikke det må vi være våkne og hjelpe hverandre.
2. Forebygge belastningsskader og dermed redusere sykefravær, og samtidig forsterke barns motoriske utvikling med «hjelp» til selvhjelp». Det er et fantastisk punkt som virkelig har slått til og helsen til ansatte har blitt betraktelig bedre. Det er nå omtrent ingen løfting i løpet av en dag.
3. Få ned travelheten og stressopplevelsen og flytte fokus mot oppgaven mer enn mot klokka. Dagen i barnehagen er lang og vi har god tid. Men det må jobbes med å holde dette fokuset fordi det er mye vi har lyst til å gjøre. Vi bruker tiden fornuftig.
4. Gjennomføre en kartlegging av ulike arbeidssituasjoner med fokus på ergonomi. I starten kartla vi hver enkelt hvordan vi hadde det på avdelingen og nå er det avdelingen sammen som ser på hvordan ergonomien og pedagogikken er.
5. La ergonomi og pedagogikk bli en naturlig del av den ansattes hverdag. Jeg tenker dette er viktig - her snakker vi om ansatte som sitter for å ta ut av oppvaskmaskinen. Alt fokus skal være at barna kan være med å hjelpe. Det blir gode læringssituasjoner for alle involverte.

6. Utvikle hensiktsmessige verktøy og metoder til hjelp for å inspirere og formidle hvordan man kan jobbe ergonomisk riktig og samtidig bidra til økt selvstendighet hos barn gjennom mestring som igjen gir økt motorisk utvikling.
7. Finne gode ergonomiske løsninger som letter arbeidsdagen for ansatte og utvikler mestringsfølelse for barna.
8. Øke den faglige mestringen og forsterke egen fagkompetanse.
9. Ha fokus på læringsperspektivet og finne gode metoder for kunnskapsoverføring.
10. Jobbe frem en enhetlig profesjonell pedagogikk i hele enheten.
11. Etablere rutinebeskrivelser og handlingsplaner som også implementeres i HMS planer på teamene.
12. Sikre at gode resultater av prosjektet videreføres til kommunens andre barnehager.
Dette er en utfordring fordi det må være en leder som sitter og tror på dette og kan stå i det over tid.

Punktene over har stor verdi og vi arbeider daglig for å utvikle prosjektet videre.

Vi ønsker å utvikle oss og bli bedre.

Enheten får nye ansatte og de får innføring i hvordan vi gjør det hos oss med ergonomi og pedagogikk. Vår «HMS-perm» har vi gjort om og kalt personlig plan - denne er avgjørende for hvordan vise fram hvordan vi jobber. Det er alltid slik at vi ønsker medvirkning og utvikling, det betyr at nye ansatte også får muligheten til å være med å komme med innspill til forbedringer.

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven var:

Hva skal til for å lykkes med et innovativt pedagogisk utviklingsarbeid/prosjekt?

Evaluering av Ergonomi & Pedagogikk i Tromøy barnehageenhet.

Jeg nevnte at vi startet med dette fordi vi tenkte at vi kunne jobbe på en annen måte enn vi gjorde tidligere. Enheten hadde utfordringer med å ta vare på ansatte som hadde slitasjeskader og det er noe vi kan gjøre noe med.

I Norge tenker jeg at utfordringene med for lavt nærvær i barnehagene er stort. Her kan mye gjøres, med ansatte på jobb så skapes kontinuitet på arbeidsplassen. Dette er med å skape et godt arbeidsmiljø for voksne og stabile rammer for barna.

For å belyse dette har jeg brukt Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer. Der viser forskningen av personalet at de menneskelige ressursene (Human-Resources) står sterkt i

barnehagene. Vi fant at medvirkning er viktig for å få dette til. Her må alle jobbe for å dra i samme retning. Diskusjoner er viktige, med vårt planverk så er det trygt å snakke om ting. Vi jobber tett på hverandre og er avhengig av gode profesjonelle dager i barnehagene. Empirien viste også at det er avgjørende med en leder som drar i trådene og ikke gir seg.

Barnehager som har lyst til å forsøke seg på et slikt prosjekt må forme det selv. Å forme det og tilpasse det til sin enhet. Barn og voksne er forskjellige, det er ingen fasit på hvordan man skal gjøre det. Veien blir til mens man går. En bred tilnærming er viktig, at alle i enheten er med. God dialog mellom personalet. En må ha fokuset på individene og ikke på regler og strukturer. En endring må ses i sammenheng med en prosess som alle er med i. For å lykkes er det viktig at alle ansatte er med og at de har en felles forståelsesrammen.

Livet har blitt så mye bedre for oss i Tromøy barnehageenhet, det er ingen negative sider med å jobbe med ergonomi og pedagogikk. Men det må jobbes med de ansatte slik at de får være en del av dette. I Tromøy barnehageenhet har de ansatte følt at de har vært med å forme prosessen og det som skjer da er at de også «eier» det. «Eier» du noe kan veldig mye skje. For oss i enheten er ergonomi og pedagogikk det vanlige navnet vårt, andre barnehager kan kanskje å vurdere om de skal bruke andre navn.

Fokuset vårt er på hele mennesket for det er viktig at barn og ansatte har det godt og trives i barnehagen.

I ansettelse jobber vi nå systematisk med at vi ønsker å ansette i 100 % stillinger. I dag har vi over 93 % i snitt på våre arbeidstakere. Det er ikke alltid dette går, men vi prøver så godt vi kan. Dette gjør at det er ansatte som er mer tilstede i hverdagen. Dette er godt for ansatte, barn og arbeidsmiljø. Når vi søker etter nye ansatte søker vi etter ansatte som ønsker å tenke ergonomi og pedagogikk. Det betyr at vi sier i utlysningen hva som er våre mål og intensjoner. Dette blir snakket om i intervjuer før tilsetting. Det er viktig med gode kvaliteter i en ansettelse. De nye skal være hos oss «lenge».

I hverdagen jobber vi mye med å være aktive på vår hjemmeside, det betyr at nyheter legges ut ofte og dette kan brukes av foreldre, besteforeldre og barn hjemme. Informasjons-skjermen i gangen til hver avdeling skal være med bilder og informasjon til våre brukere. Det deles

sjelden ut lapper og vi henger veldig sjelden opp bilder på veggen, dette på grunn av informasjonsskjerm.

I 2017 vant vi IA prisen (inkluderende arbeidsliv) for Aust-Agder. Denne vant vi for jobben med ergonomi og pedagogikk. Begrunnelsen var at vi over lang tid hadde jobbet for å få opp nærværet og skape en arbeidsplass med gode systemer for ansatte.

I 2018 fikk vi hederligomtale pris fra politikerne i Arendal kommune. Dette på grunn av innovativ ergonomi prosjektet som vi jobbet med. Ordfører skrøt av arbeidet med å slippe barna til.

Slike priser gir oss trua på oss selv. Det gir en stolthet i hverdagen. Denne stoltheten bygger vi hele tiden videre på. Vi blir aldri ferdig med å utvikle oss.

Kartlegging av barna har vi gjort en god stund. Dette har gitt oss bedre relasjoner til «alle» barnene våre. Spørsmålet har kommet om vi skal gjøre dette internt med personalet også, det tenker jeg kommer om ikke så lenge.

Vi hadde besøk av en annen master student som spurte om vi var et «skattkammer» med unike muligheter. **Ja, det er vi og vi elsker det.**

Litteraturliste:

10faktor.no (2018, januar) Hva er 10 faktor? Hentet fra

<<https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/Prinsipper%20for%2010-faktor%20til%20pu>

Arbeidstilsynet (2019), *Verneutstyr*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/personlig-verneutstyr/>

Fullan, M og Quinn, J (2016) *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*.

Corwin

Fullan, M og Quinn, J (2017) *Koherens i skoleutviklingen: De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*, Oslo, Kommuneforlaget

Fullan, M. (2015, mars). *Three Keys for Maximizing Leadership Impact*. Innlegg i *Education Week*, Washington D.C.

Greve, A., Jansen, T. T. & Solheim, M. (2014). *Kritisk og begeistret. Barnehagelærernes fagpolitiske historie*. Fagbokforlaget.

Heckman, James J.: *Skill Formation and Economics of Investing in Disadvantaged Children*, 2006

Holte, A. (2016, august). *Slik bygger vi barn og unges psykiske helse, forebygger psykiske lidelser og får en mer fornuftig samfunnsøkonomi*. *Fagtorg for PP-Tjenesten 2016*, Trondheim, hentet fra

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476718x10387900>

Ihlebak, C., Brage, S., Natvig, B., & Bruusgaard, D. (2010). Forekomst av muskel- og skjelettlidelser i Norge. *Tidsskr Nor Laegeforen*, 130(23), 2365-2368.

J. Early Childhood Research, 2011, hentet fra

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476718x10387900>

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (3 utg.) Kristiansand:

Cappelen Damm Akademisk

Johansson, J.-E. (2004). *Friedrich Wilhelm August Fröbel: Fritt tänkande och samhandlande barn*. I: Steinsholt, K. & Løvlie, L. (red.). *Pedagogikkens mange ansikter. Pedagogikkens idehistorie fra antikken til det postmoderne*. Universitetsforlaget.

Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). *Arbeidsplassen og sykefravær – Arbeidsforhold av betydning for sykefravær*. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(02).

Konradsen, K.K. Nervik, L.R. Skjølvold, E.M. og Stenset, W. (2013): *La mæ få klar det sjøl*. *Ergonomi og pedagogikk i barnehagen*. Sebu forlag.

Kvale, S og Brinkmann, S (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

- Lee G. Boleman & Terrence E. Deal (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk forlag
- Lærum, E., Brage, S., Ihlebæk, C., Johnsen, K., Natvig, B., & Aas, E. (2013). *Et muskel- og skjelettrengskap: forekomst og kostnader knyttet til skader, sykdommer og plager i muskel- og skjelettsystemet: MST-rapport 1/2013*.
- Melding St. 19 (2015-2016). *Tid for lek og læring — Bedre innhold i barnehagen, Regjeringen*
- Roland, P, Idsøe, C. E. (2017). *Mobbetferd i barnehagen*. Cappelen Damm akademisk
- Schein Edgar H, (1987) *Organisasjonskultur og ledelse, en kulturendring mulig?* Oslo, Libro forlag
- [Statistisk sentralbyrå \(2019\)](#)
- Størksen, I. (2014, 31. januar). *Den autoritative voksenstilen*, <https://laringsmiljosenteret.uis.no/skole/klasseledelse/filmer-boker-og-verktoy/filmer/den-autoritative-voksenstilen-article117311-21225.html>
- Zachrisson & Dearling, *Child Development*, 2014