

# «Når det dirrer i rommet» – sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten

**Forfattere:**

Kari Anne Holte, Hanne Kvilhaugsvik, Martin Skagseth, Merete Labriola

**Rapport-40-2022**, Helse og Samfunn



Rapporttittel	«Når det dirrer i rommet» - sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten
Prosjektnummer	104776
Institusjon	NORCE Helse og Samfunn
Oppdragsgiver	IA bransjeprogram barnehage
Gradering:	Åpen
Rapport nr.	40-2022
ISBN	978-82-8408-258-5
Antall sider:	63
Publiseringsdato:	Desember
Sitering:	Holte KA, Kvilhaugsvik H, Skagseth M, Labriola M (2022). «Når det dirrer i rommet» - sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten. Rapport nr 40-2022. Norce Helse og Samfunn.
Bildekreditering:	Pixbay
Stikkord:	Barnehager, arbeidsmiljø, kvalitet, systemisk forståelse
Sammendrag:	

Problemstillingen som belyses er: hvilken betydning har arbeidsmiljø for kvaliteten av barnehagetjenesten? Studien er designet som en case-studie i ti barnehager med bruk av kvalitative intervjuer, der både ledere, ansatte og foreldre er intervjuet, til sammen 79 informanter. Som analytisk grep anvender vi en systemteoretisk modell. Hovedfunnet er at arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak nemlig organisering, planlegging og gjennomføring. Barnehager er åpne systemer som organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet basert på de forventinger og krav som samfunnet og ulike aktører i samfunnet setter, gjennom lov og regulering, nasjonale og regionale føringer. Denne åpenheten virker inn både på strukturer og prosesser, og interne sammenhenger og dynamikker i barnehagene. Dette foregår innenfor rammen av lokale tilpasninger, inklusive barn og foreldre som aktører i dette. Arbeidsmiljø og kvalitet blir derfor dynamiske størrelser som samvirker/påvirker hverandre gjennom samspill og tilbakeføringsløyper. Med dette perspektivet blir organisering noe mer enn en praktisk aktivitet, men omhandler utforming av den enkelte tjeneste med basis i organisatorisk utvikling og læring.

## Forord

I denne rapporten undersøker vi sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten, basert på intervjuer i ti barnehager spredt over hele landet. Denne rapporten er den andre leveransen fra dette prosjektet, der den første leveransen består av en kunnskapsoppsummering på samme tema.

Det er IA-bransjeprogram barnehage som har vært vår oppdragsgiver og finansiert forskningsprosjektet. Vår kontaktperson har vært Rakel Malene Solbu og hun sammen med Greetje Refvem, Mai-Britt Heimsæter og Christian Monsbakken har deltatt i jevnlig møter og gitt innspill underveis gjennom hele prosjektperioden. Mange takk for tilrettelegging, innspill og muligheten for å gjennomføre dette prosjektet.

Vi vil videre rette en takk til alle barnehagene som la til rette for at vi fikk gjennomføre intervjuer, og til alle ledere, ansatte og foreldre som tok seg tid til å snakke med oss og dele sine erfaringer.

Forskergruppen har bestått av Kari Anne Holte (prosjektleder), sammen med Hanne Kvilhaugsvik, Martin Skagseth og Merete Labriola. Tord Skogedal Linden har vært kvalitetssikrer for prosjektet.

Vi håper at rapporten gir ny innsikt og noen råd som kan bidra til ytterligere styrking av arbeidsmiljø og kvalitet i norske barnehager.

Bergen / Stavanger, Desember 2022

Kari Anne Holte

Prosjektleder

## Sammendrag

Dette prosjektet er gjennomført innenfor rammene av Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) fra 2019-2022, for IA-bransjeprogram barnehage. Dette bransjeprogrammet ønsket forskning på arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i barnehagetjenesten, da aktørene i programmet så et behov for å skaffe til veie kunnskap om det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i tjenesten / samfunnsoppdraget. Oppdragsgiver formulerte følgende hovedproblemstilling: **Hvilken betydning har arbeidsmiljø for kvaliteten av barnehagetjenesten?**

Denne rapporten presenterer resultater fra det som i oppdraget var arbeidspakke 2<sup>1</sup>. Studien har hatt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan erfarer barnehager betydningen av organisering og arbeidsmiljø for kvaliteten av tjenesten?
  - Hvordan organiseres arbeidshverdagen mht. arbeidsstokkens kompetanse?
  - Hvordan jobber barnehager aktivt med å legge til rette for god organisering og samhandling, arbeidsmiljøarbeid / forbedring og kvalitetsutvikling?
  - Hvilken rolle spiller det systematiske HMS-arbeidet for arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten?
  - Hvilken rolle spiller IA-arbeidet for arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten?
- Hvordan organiserer barnehager den faglige utviklingen for sine ansatte og hvilken betydning har dette for faglig utvikling for kvaliteten av tjenesten?

Studien er en case-studie av ti barnehager med bruk av kvalitative intervjuer, der både ledere, ansatte og foreldre er intervjuet. Til sammen er det gjennomført 37 intervju med 79 informanter. Som analytisk grep anvender vi en systemteoretisk modell omtalt som Systems Engineering Initiative for Patient Safety (SEIPS-modellen) (Carayon et al., 2006), som inkluderer Donabedian (1988) sin modell for kvalitetsforståelse i helsetjenesten, SPO-modellen (struktur, prosess, outcome (resultat)) satt sammen med systemiske modeller for arbeidsrelatert stress og belastning med røtter i teorier om helsefremmende organisasjoner (Carayon et al., 2006, Carayon et al., 2020). Basert på modellen, ble analysene gjennomført for arbeidsmiljø og kvalitet hver for seg. I neste trinn, ble de respektive funnene gjennomgått og analysert på nytt mhp hvilke aspekter ved struktur og prosess som belyser sammenhengene mellom arbeidsmiljø og kvalitet.

**I studien finner vi at kvalitet oppleves som et omfattende begrep, som er utfordrende å definere, måle og vurdere.**

**Videre finner vi for kvalitet at:**

- Særlige trekk som fremheves om kvalitet er relasjoner, trygghet og det å se det enkelte barn.
- Det trekkes forbindelser mellom kvalitet og strukturelle forhold som oppgaveutforming og organisering.
  - En utfordring som trekkes fram, er hvordan strukturelle forhold som bemanning og oppgaveutforming påvirker det pedagogiske innholdet.

---

<sup>1</sup> Arbeidspakke 1 er en kunnskapsoppsummering, som er publisert i egen rapport (Labriola et al., 2022).

- Arbeidet med kvalitet rammes inn av deltakelse i større prosjekter og bruk av ulike verktøy
  - Dette bidrar til felles retning og omforent forståelse av hvordan barnehagen skal jobbe.
  - Prosessene i tilknytning til dette kan være tidkrevende.
- Foreldre knytter kvalitet til den fysiske utformingen, informasjon og oppfølging av det enkelte barn.
- Samarbeid med foreldre løses ulikt, og baserer seg på ulike måter å innhente informasjon og meninger fra foreldrene.

**I studien finner vi at arbeidsmiljø forstås som organisering, planlegging og gjennomføring, men det er spesielt det relasjonelle som vektlegges.**

**Videre finner vi for arbeidsmiljø at:**

- Det er ingen enhetlig (og helhetlig) forståelse av HMS-arbeid, og hva det skal inkludere, og enkelte barnehager henger igjen i en smal forståelse av HMS som fysiske arbeidsmiljøfaktorer.
- Emosjonelle belastninger og krav adresseres i liten grad.
  - Enkelte barnehager har begynt å adressere temaet, og anser emosjonelle belastninger og krav som viktige snakke om og håndtere.
  - Andre barnehager retter fokuset på individet, og individuell kompetanse som må forbedres, relatert til profesjonalitet.
- Partssamarbeid synes etablert i barnehagene vi har studert, men mest vekt legges det på medbestemmelse i det daglige og faglige
- Materialet viser en økende bevissthet hos barnehageledere knyttet til å involvere alle faggrupper (fagarbeidere og assistenter) i barnehagens utviklingsarbeid

For sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet, viser resultatene at arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak. Bruk av SEIPS-modellen synliggjør at arbeidsmiljø handler om organisering, planlegging og gjennomføring av arbeidet og at kvalitet handler om det samme. En annen måte å si dette på er at organisering, planlegging og gjennomføring både er og bidrar til god kvalitet, og er og bidrar til god trivsel og nærvær blant ansatte. Arbeidsmiljø og kvalitet, gjennom strukturer og prosesser, henger sammen i så stor grad at det kan knyttes usikkerhet til om det å se på retning av sammenhenger gir mening. Funnene synliggjør videre at anvendelse av systemiske tilnærminger har potensiale for å utvikle dypere kunnskap om sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet, og styrke praksis i barnehagene.

Et av de mest sentrale funnene er hvordan fellesskapet fremstår som et fundament for alt annet i barnehagen, både for voksne og barn. Et godt fellesskap bidrar til å skape trygge relasjoner mellom voksne (dermed arbeidsmiljø), gode samhandlingsprosesser mellom alle, både voksne og barn, og gode læringsprosesser for barna (dermed kvalitet). Fellesskapsfølelsen kan bidra til å skape et handlingsrom for å tilrettelegge og se hverandre som ansatte også når man har dårlige dager, og som grunnleggende i arbeidet med tilrettelegging for å skape nærvær.

Barnehagene organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet basert på de forventinger og krav som samfunnet og ulike aktører i samfunnet setter, gjennom lov og regulering, nasjonale og regionale føringer. Denne åpenheten virker inn både på strukturer og prosesser, og interne sammenhenger og dynamikker innad i barnehagene. Dette foregår innenfor rammen av lokale tilpasninger, inklusive barn og foreldre som aktør i dette. Arbeidsmiljø og kvalitet blir derfor dynamiske størrelser som samvirker / påvirker hverandre gjennom samspill og tilbakeføringsløyper. Med dette perspektivet blir organisering noe mer enn en praktisk aktivitet:

Det handler i det store og hele om utforming av den enkelte tjeneste med basis i organisatorisk utvikling og læring.

Funnene har noen implikasjoner, og kan oppsummeres til at dårlig organisering kan bidra til at både kvalitet og arbeidsmiljø ikke blir så bra som ønsket som igjen kan påvirke både sykefravær, rekruttering og turnover. I praksis betyr dette at arbeidsmiljøarbeidet og kvalitetsarbeidet må gå hånd i hånd gjennom kontinuerlige forbedringsprosesser i barnehagene. I dette arbeidet er det viktig at det bringes inn systemisk og helhetlig forståelse av organisering, ansattes medbestemmelse, og styrking av både pedagogisk og arbeidsmiljørelatert kompetanse, der emosjonelle krav vil være viktig å øke kunnskap om og sette ord på.

## Innhold

Innhold.....	6
1. Innledning .....	8
2. Barnehagen - kunnskap på feltet.....	9
2.1. Barnehagen som pedagogisk virksomhet og velferdstilbud - utvikling over tid ..	9
2.2. Barnehagen som arbeidsplass.....	10
3. Systemteori som analytisk linse på barnehager .....	12
4. Metode .....	15
4.1. Studiens design .....	15
4.2. Analyser .....	17
4.3. Forskningsetiske betraktninger .....	17
5. Resultater .....	18
5.1. Struktur og kvalitet.....	18
5.1.1. Kvalitet og individ/gruppe .....	19
5.1.2. Kvalitet og oppgaveutforming.....	19
5.1.3. Kvalitet og organisasjon .....	20
5.1.4. Kvalitet og teknologi.....	22
5.1.5. Kvalitet og fysiske omgivelser .....	23
5.2. Struktur og arbeidsmiljø.....	24
5.2.1. Arbeidsmiljø og individ/gruppe.....	24
5.2.2. Arbeidsmiljø og oppgaveutforming .....	25
5.2.3. Arbeidsmiljø og barnehagens organisasjon .....	28
5.2.4. Arbeidsmiljø og fysiske utforming og omgivelser .....	31
5.2.5. Partsamarbeid og systematisk HMS- og IA-arbeid i barnehager .....	31
6. Sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet.....	34
6.1. Sammenhengen mellom kvalitet og arbeidsmiljø som selvsagt .....	34
6.2. Strukturen .....	35
6.2.1. Felleskapet inkluderer alle, både barn og voksen.....	35
6.2.2. Oppgaveutforming .....	35
6.2.3. Det organisatoriske .....	36
6.2.4. Samspillet i strukturen .....	38
6.3. Prosessene .....	39
6.3.1. Makroprosesser.....	39
6.3.2. Mikroprosesser .....	44
6.3.3. Prosesser som knytter arbeidsmiljø og kvalitet sammen .....	47
6.4. Oppsummering - modellen i sammenheng.....	48
7. Diskusjon.....	49
7.1. Funnene sett i lys av annen forskning.....	49
7.1.1. Hva er kvalitet i barnehagen? .....	49
7.1.2. Arbeidsmiljø .....	51
7.2. Sammenhenger mellom kvalitet og arbeidsmiljø .....	52
7.3. Studiens begrensninger.....	56
8. Konklusjon og implikasjoner .....	57

9. Referanser .....60



## 1. Innledning

Dette prosjektet er gjennomført innenfor rammene av Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) fra 2019-2022. Innunder denne avtalen ønsket IA-partene<sup>2</sup> en mer spisset og prioritert innsats, som medførte etablering av sju bransjeprogrammer. IA-bransjeprogram barnehage, er ett av disse sju bransjeprogrammene som er opprettet som følge av denne avtalen. Dette programmet ønsket forskning på arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i barnehagetjenesten, da aktørene i programmet så et behov for å skaffe til veie kunnskap om det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøets betydning for kvaliteten i tjenesten / samfunnsoppdraget. Oppdragsgiver formulerte følgende hovedproblemstilling: **Hvilken betydning har arbeidsmiljø for kvaliteten av barnehagetjenesten?**

Oppdraget ble besvart gjennom to arbeidspakker. Den første arbeidspakken er en kunnskapsoppsummering, som er publisert i egen rapport (Labriola et al., 2022). Arbeidspakke 2 er en case-studie av ti barnehager med bruk av kvalitative intervjuer, der både ledere, ansatte og foreldre er intervjuet. Det er resultatene fra denne case-studien denne rapporten presenterer resultatene fra, der studien har hatt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan erfarer barnehager betydningen av organisering og arbeidsmiljø for kvaliteten av tjenesten?
  - Hvordan organiseres arbeidshverdagen mht. arbeidsstokkens kompetanse?
  - Hvordan jobber barnehager aktivt med å legge til rette for god organisering og samhandling, arbeidsmiljøarbeid / forbedring og kvalitetsutvikling?
  - Hvilken rolle spiller det systematiske HMS-arbeidet for arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten?
  - Hvilken rolle spiller IA-arbeidet for arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten?
- Hvordan organiserer barnehager den faglige utviklingen for sine ansatte og hvilken betydning har dette for faglig utvikling for kvaliteten av tjenesten?

For å belyse hovedproblemstillingen og underliggende forskningsspørsmål anvendes en systemteoretisk modell som de siste årene har fått stor utbredelse i forskning innen helsesektoren, som inkluderer både arbeidsmiljø og kvalitet. En vanlig definisjon på kvalitet i barnehager skiller mellom struktur-, prosess- og resultatkvalitet (Gulbrandsen og Eliassen, 2013), og tilsvarer Donabedian (1988) sin modell for kvalitetsforståelse i helsetjenesten. Donabedian sin modell har blitt satt sammen med systemiske modeller for arbeidsrelatert stress og belastning med røtter i teorier om helsefremmende organisasjoner, som inkluderer organisatoriske strukturer og arbeidsmiljøfaktorer, spesielt tilpasset helsesektoren, omtalt som Systems Engineering Initiative for Patient Safety (SEIPS-modellen) (Carayon et al., 2006). Denne modellen er derfor god egnet i dette prosjektet basert på at modellen integrerer kvalitet og arbeidsmiljø, basert på definisjoner av kvalitet som allerede benyttes.

---

<sup>2</sup> Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) er inngått mellom partene i arbeidslivet, staten (som arbeidsgiver) og regjeringen (KS, 2018).

## 2. Barnehagen - kunnskap på feltet

### 2.1. Barnehagen som pedagogisk virksomhet og velferdstilbud - utvikling over tid

Den norske barnehagen har de siste tiårene gjennomgått store endringer (Vassenden et al., 2011, Alvestad et al., 2019). Et sentralt politisk mål har vært full barnehagedekning. I 2020 går over 90 % av alle 1-5 åringer i barnehage, og for 3-5 åringer er tallet hele 98 % (Utdanningsdirektoratet, 2021). Videre har barnehagens mandat blitt endret, der barnehagen anses som en del av det norske utdanningssystemet (Vassenden et al., 2011), definert som pedagogisk virksomhet (jf. Rammeplan for barnehagen, 2017). Dette har medført økende fokus på kvalitet i tjenesten. Stoltenberg-regjeringen hadde som et hovedmål i sin barnehagemelding å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager (Stortingsmelding nr. 41. 2008-2009; se Vassenden et al., 2011). Solberg-regjeringen fulgte opp i sin melding (Meld. St. 19, 2016), med ambisjoner om å utvikle innholdet i tilbudet ytterligere. Denne meldingen utgjorde også grunnlaget for en ny rammeplan for barnehagene, gjeldende fra 01.08.2017 (Utdanningsdirektoratet, 2020), en rammeplan som skal «danne grunnlaget for å forbedre og utvikle kvaliteten i barnehagens innhold» (Meld. St. 19, side 27).

I forskningen på barnehager finnes det flere definisjoner av kvalitet, og det blir gjerne fremhevet at det er utfordrende å definere dette og finne objektive mål (Sheridan, 2009). Dette kommer blant annet av den store variasjonen i barnehagens innhold, tradisjon og organisering i ulike land. En vanlig definisjon, skiller mellom struktur-, prosess- og resultat-kvalitet (Gulbrandsen og Eliassen, 2013). Strukturkvalitet omhandler forhold som lokaler, uteområder, organisasjon og styring, rutiner, økonomi, bemanning og kompetanse; prosesskvalitet knyttes til relasjoner og samhandling, og resultat-kvalitet sier noe om måloppnåelse (ibid.). Noen tematiserer også innholdskvalitet, som betegner hvorvidt man følger opp kravene i rammeplan, lov og forskrift (ibid.). En annen vanlig tilnærming for å studere kvalitet, er basert på bruk av måleverktøyene 'Early Childhood Environment Rating Scale' og 'Infant/Toddler Environment Rating Scale' (Harms et al., 2005; 2006). Disse verktøyene bruker en rekke indikatorer for å vurdere kvalitet i form av både pedagogisk praksis og trekk ved struktur og organisering. Måleverktøyene er brukt i forskningsprosjektet 'Gode barnehager for barn i Norge', og ved hjelp av disse ble det funnet betydelige forskjeller i kvalitet i norske barnehager (Bjørnstad og Os, 2018; Alvestad et al., 2019). I en rapport fra prosjektet viser forskerne til sammenheng mellom kvalitet i barnehagen og flere forhold som kan knyttes til arbeidsmiljøet, som kompetanse, ledelse, organisering av dagen og samarbeid blant personalet (Alvestad et al., 2019).

OECD fremhever betydningen av organisering og relasjoner for kvalitet i barnehagen, blant annet som del av prosesskvalitet. Her pekes det blant annet på bemanningstetthet og samhandling mellom ansatte og barn (OECD 2018, 105 pp.). Når det gjelder arbeidsmiljø og kvalitet, drøfter OECD funn om sammenhenger mellom kvalitet og ansattes utdanningsnivå, videreutdannings- og utviklingstilbud, ansiennitet, og arbeidsmiljø (OECD 2018, 66 pp.). Muligheter for samarbeid med kollegaer er et eksempel som nevnes innenfor det sistnevnte (OECD 2018, side 85). En internasjonal systematisert kunnskapsoversikt publisert av Campbell Systematic Reviews, finner en statistisk signifikant sammenheng mellom barnehagelæreres utdanningsnivå og kvaliteten på barnehagetilbudet (Manning et al., 2017). I en mindre studie av barnehager med økt pedagogtetthet, finner Kleppe og Bjørnstad (2019) en sammenheng mellom nettopp

pedagogtetthet og prosesskvalitet. Forfatterne påpeker at sammenhengen mellom utdanningsnivå og kvalitet er kompleks (Kleppe og Bjørnstad, 2019), men at økt pedagogtetthet kan ha betydning for samspill og prosesskvalitet. Dette tyder på at arbeidsmiljø med fokus på utvikling og videreutdanning, kan ha betydning for kvaliteten på tjenestene.

En annen dimensjon ved organisering, omhandler eierskap. I Norge er 47 % av barnehagene kommunale, mens 53 % er private (Utdanningsdirektoratet, 2021). Flere forskningsarbeid har tatt opp eierskapets betydning for kvalitet, men forskjellene ser ut til å være små (Haugset, 2018). I en meta-studie, fant Haugset (2018) tendenser til at kommunale barnehager vektlegger barnehagens sosiale funksjon mer enn private, men også at eierkategorier består av flere dimensjoner enn offentlig og privat eierskap, som også kan ha betydning for kvalitet.

I litteraturen finner vi dessuten andre forståelser av kvalitet. Her vil vi kort trekke frem økologiske perspektiv (Bronfenbrenner, 1979). Et nytt bokkapittel om kvalitetsforbedring og kompetanse i svenske barnehager, fremhever denne tilnærmingen (Garvis et al., 2021). Her forstås kvalitet i barnehagen som et samspill mellom politikk, mennesker, materielle ressurser og pedagogiske prosesser (Garvis et al., 2021, side 131).

I kunnskapsoppsummeringen til Labriola et al. (2022) fant man at studier som omhandler kvalitet, kobler kvalitet til en rekke strukturelle faktorer, som også kan forstås som organisering av arbeid (f.eks. organisering av ressurser, fordeling av oppgaver, tidsbruk, arbeidstid, lederstil, fysisk utforming osv.). Arbeidsmiljø beskrives derfor implisitt i kvalitetslitteraturen, gjennom forhold som omhandler organisering, men uten at sammenhengen med arbeidsmiljø beskrives direkte og detaljert. I enkelte studier beskrives arbeidsforholdene direkte å ha innvirkning på personalets trivsel, spesielt på deres følelsesmessige velvære, som igjen kan påvirke ansattes praksis med barn og dermed prestasjoner på jobb. Flere studier peker på de pedagogiske prosessene i barnehagen, inklusive relasjoner mellom ansattgrupper, voksen og barn, barn og barn imellom som viktig for trivselen (det sosiale arbeidsmiljøet), og for kvaliteten av arbeidet overfor barn. Videre ses at pedagogers kapasitet / evne til å fungere godt i eget arbeidsmiljø er avgjørende for å kunne levere høy kvalitet.

Basert på det vi har omtalt over, er det ulike forståelser av kvalitet i barnehagesektoren, samtidig som vi ser at barnehagepersonalet og trekk ved organisering er sentrale, uten av dette har fått noen fremtredende plass i forskningen på kvalitet.

## 2.2. Barnehagen som arbeidsplass

Det at barnehagen defineres som pedagogisk virksomhet, vil ha betydning for barnehagen som arbeidsplass og hvilke krav som stilles til sammensetningen av ansatte. Bemanning er regulert både i barnehageloven og i egen forskrift om pedagogisk bemanning. Barnehageloven regulerer blant annet grunnbemanningen, med krav om én ansatt per tredje barn (for barn under tre år), og én ansatt per sjetten barn (for barn over tre år) (Barnehageloven, 2005, § 26-2). Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehagen stiller krav til pedagogisk bemanning med barnehagelærerutdanning. Her er det krav om én pedagogisk leder per syv barn (for barn under tre år) og én pedagogisk leder per 14 barn (for barn over tre år) (Forskrift om pedagogisk

bemanningsnormen og 71% av barnehagene oppfylte pedagognormen.<sup>3</sup>

Spesielt for barnehager gjelder blant annet krav til emosjonell kompetanse, fordi en stor del av oppgavene inkluderer samhandling med barn, foreldre og kolleger (De Stasio et al., 2020). Dersom vi ser på arbeidsmiljøutfordringene slik vi finner de i norske barnehager, rapporteres det om høye emosjonelle krav, men og aspekter ved arbeidet som arbeid utført på huk/knær, løft utført i ubekvemme stillinger, kontakt med kroppsvæsker, høyt lydnivå og konflikter på arbeidsplassen<sup>4</sup>. Karakteristika ved arbeidssituasjon er, uavhengig av yrkesgrupper, risikofaktorer for sykefravær (Labriola et al., 2006). Sykefraværsprosenten for ansatte i barnehage og grunnskole ligger på 7 % totalt (4 % for menn og 8 % for kvinner)<sup>5</sup>. Det er forskjeller på sykefraværet i offentlige og private barnehager, siden 2012 har sykefraværet vært systematisk lavere i private enn i offentlige barnehager<sup>6</sup>. Forskjellen er jevnt over på omtrent ett prosentpoeng. Videre er det forskjeller på utdanningsnivå og sykefravær i barnehager. Ufaglærte har hatt noe lavere fravær, mens barne- og ungdomsarbeidere og barnehagelærere har noe høyere fravær. Av dem med fravær oppgir 31 % at dette skyldes forhold som helt eller delvis er forårsaket av jobben. Typiske plager er nedsatt hørsel/øresus, smerter i ryggen, hodepine og smerter i nakke og skuldre<sup>7</sup>.

En nylig publisert norsk studie basert på registerdata, benyttet antall ansatte per barn i de norske barnehagene som indikator for arbeidsbelastning. De fant at høyere antall pedagoger per barn var assosiert med lavere sykefravær, og høyere antall assistenter (lav eller ingen utdanning), var assosiert med høyere fravær (Drange et. al. 2021). Studien konkluderer med at ansattgruppens sammensetning mht. utdanningsnivå er viktigere for sykefraværet enn arbeidsbelastning (ibid). Den samme manglende sammenhengen mellom antall voksne per barn og sykefravær er tidligere påpekt i en dansk studie (Gørtz & Andersson, 2014). Dette synliggjør viktigheten av å belyse problemstillinger knyttet til sammenhenger mellom arbeidsmiljø, kvalitet og kompetanse, i lys også av sammensetning av ansattgruppen.

Når det gjelder barnehagen som arbeidsplass, peker forskningslitteraturen altså på flere trekk ved organisering og arbeidsmiljø som kan antas å ha betydning for kvalitet i barnehagetjenesten. Litteraturen har likevel hovedsakelig fokusert på å forklare arbeidsbelastning og sykefravær. I det neste kapitlet går vi videre til å presentere en systemteoretisk modell, for å kunne undersøke sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagen.

---

<sup>3</sup> <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/fakta-om-barnehager/kapittel-1/>

<sup>4</sup> Levekårsundersøkelsen 2019, arbeidsmiljøportalen.no

<sup>5</sup> 2. kvartal 2020, SSB.no

<sup>6</sup> Barnehagemonitor.no

<sup>7</sup> Levekårsundersøkelsen 2019

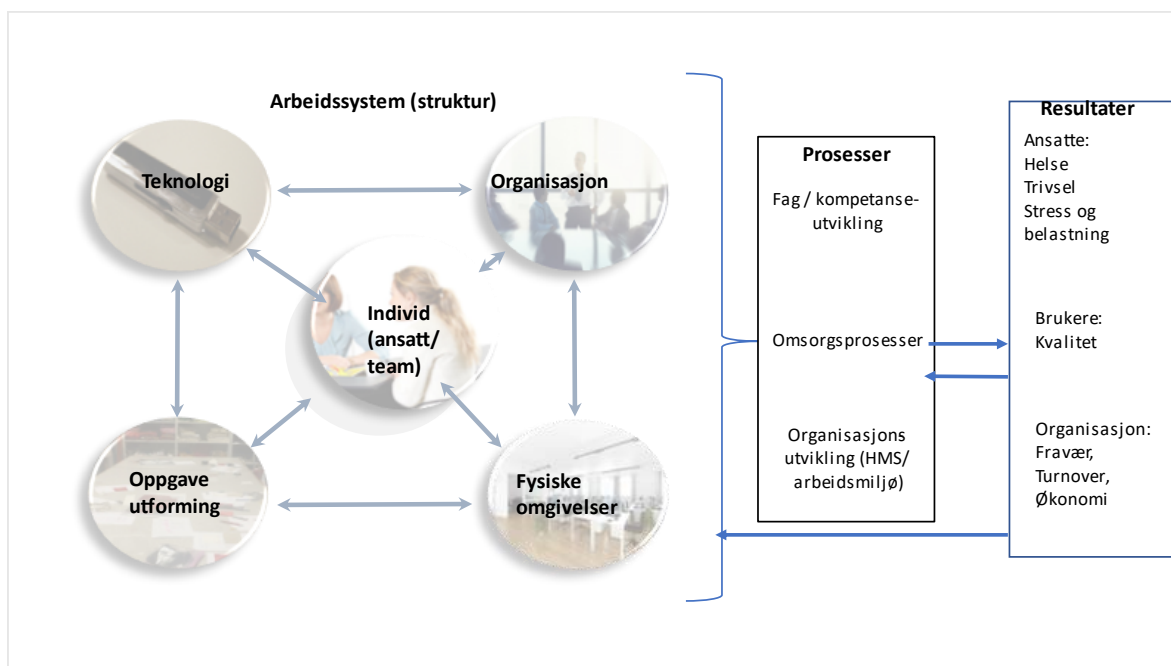
### 3. Systemteori som analytisk linse på barnehager

Prosjektets hovedproblemstilling adresserer betydningen arbeidsmiljø har for kvaliteten av barnehagetjenesten. Som omtalt over benyttes gjerne innen barnehageforskning begrepene struktur-, prosess- og resultat kvalitet (Gulbrandsen og Eliassen, 2013). Inndelingen i struktur-, prosess- og resultat tilsvarer Donabedian sin modell for kvalitetsforståelse i helsetjenesten, også omtalt som SPO-modellen, som inkluderer Structure (det vil si materielle ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser, Process (det som gjøres, det å yte tjenesten) og Outcome (effekt eller resultat av tjenesten) (Donabedian, 1988). Vi velger å ta utgangspunkt i denne definisjonen av kvalitet i dette prosjektet. En grunn for dette er at SPO-modellen senere har blitt satt sammen med systemiske modeller for arbeidsrelatert stress og belastning med røtter i teorier om helsefremmende organisasjoner, som inkluderer organisatoriske strukturer og arbeidsmiljøfaktorer, spesielt tilpasset helsesektoren, omtalt som Systems Engineering Initiative for Patient Safety (SEIPS-modellen) (Carayon et al., 2006). Modellen inkluderer derfor strukturer som er betydningsfulle for organisatoriske resultater og motiverte og tilfredse ansatte (ibid.). Dette betyr, at vi i dette prosjektet kan benytte oss av en eksisterende modell, der kvalitet og arbeidsmiljø er integrert, basert på definisjoner av kvalitet som allerede benyttes. Den ivaretar utfall på tvers av aktører (brukere, ansatte og organisasjon). Dette betyr at resultater i tillegg til kvalitet (som har betydning for bruker), inkluderer utfall knyttet til ansatte (som trivsel og helseplager) og organisasjon (eks økonomi, fravær og turnover). SEIPS-modellen kan være både analytisk modell for å forstå organisering, men kan også være et verktøy for å utvikle organisasjonen (Carayon 2009). Dette er illustrert ved tilbakeføringsløyene mellom utfall og system i modellen. Dette er og sammenfallende med det organisasjoner gjør i praksis. Selv om de ikke alltid er bevisste egen kompleksitet, iverksettes endringer der de tenker dette kan være viktig for å løse spesielle utfordringer, eksempelvis endringer knyttet til høyt sykefravær eller basert på tilbakemeldinger fra brukere.

Denne modellen er vist i figur 1. Forskere bak denne rapporten har blant annet brukt modellen for å se på lederspenn innen barnehagesektoren og helse- og omsorgstjenestene (Holte et al., 2019). En lignende modell er også brukt i et pågående prosjekt om forebyggende arbeidsmiljøarbeid på oppdrag fra NAV (rapporten ikke publisert), og som analytisk verktøy i kunnskapsoppsummeringen som var del av dette prosjektet (Labriola et al., 2022).

Det som er strukturkvalitet hos Donabedian (1988) tilsvarer i vår valgte modell arbeidssystem. Dette systemet eller strukturen består av fem domener som kan defineres som følger:

- Individ: Inkluderer personkarakteristika som kjønn, alder, erfaring og kunnskap, motivasjon og behov, og fysiske og mentale karakteristika, men kan også erstattes med en gruppe, eksempelvis en ansattgruppe eller ansatt - barn.
- Utforming av oppgaver: Inkluderer faktorer som innhold i arbeidet, krav som stilles til oppgaver (fysiske, kognitive, kvantitative, emosjonelle), autonomi og medbestemmelse, variasjon, og muligheter for læring og faglig utvikling.
- Organisasjon: Inkluderer personaltetthet, gruppestørrelse, sammensetning av personalgruppe, ledelse og lederstil, organisering i form av strukturer som tilrettelegger for kommunikasjon og samhandling/samarbeid, kultur og relasjoner.
- Teknologi: Inkluderer teknologier og verktøy som anvendes i arbeidshverdagen, som informasjons- og kommunikasjonsteknologi og brukergrensesnitt.
- Fysiske omgivelser: Inkluderer utforming av barnehagen både innvendig og utvendig, inklusive forhold som støy, lys og inneklima.



Figur 1: SEIPS-modellen (Carayon et al., 2006)

Arbeidssystemet bidrar i henhold til modellen, til å sette rammer for eller definere ulike prosesser. Dette kan være omsorgsprosesser, hvordan omsorg gis og ledes, samt alle prosesser som kan bidra til å støtte opp under de tjenestene som skal leveres, eller prosesser i tilknytning til utdanning eller faglig utvikling (Carayon et al., 2006; Carayon et al., 2021). Fordi modellen har røtter i teorier om helsefremmende organisasjoner, inkluderer modellen prosesser som kan bidra til eller utvikle arbeidsmiljø og helsefremmende tiltak for ansatte. Videre inkluderes både organisatoriske resultater (f.eks. økonomi, sykefravær og turnover) og resultater på ansattnivå (helseplager og fravær) (Carayon et al., 2006).

Som tidligere nevnt er de viktigste arbeidsmiljøutfordringene i norske barnehager høye emosjonelle krav, arbeid utført på huk/knær, løft utført i ubekvemme stillinger, kontakt med kroppsvæsker, høyt lydnivå og konflikter på arbeidsplassen<sup>8</sup>. Disse faktorene står sentralt og er bl.a. fremhevet av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) i «En bra dag på jobben»<sup>9</sup>. Dette er utfordringer som i vår modell faller inn under oppgaveutforming (kravene i arbeidet), den fysiske utforming/omgivelsene arbeidet utføres i, og organisasjon (relasjoner), altså faktorer i arbeidssystemet, og dermed kan omtales som strukturkvalitet. Dersom vi ser på Gulbrandsen og Eliassen (2013) sin omtale av strukturkvalitet, omtaler de forhold som lokaler og uteområder som i modellen tilsvarer fysiske omgivelser; og organisasjon og styring, rutiner, økonomi, bemanning og kompetanse, som i modellen tilsvarer organisatoriske forhold. De resterende aspektene som

<sup>8</sup> Levekårsundersøkelsen 2019, arbeidsmiljøportalen.no

<sup>9</sup> <https://enbradagpajobb.no/bransje/barnehage-2/#introduksjon>

teknologi, oppgavedesign og individ /team er ikke omtalt som del av strukturkvalitet i barnehagelitteraturen.

I henhold til SEIPS-modellen, vil det i den enkelte barnehage være et arbeidssystem eller en struktur, med en gitt kvalitet, som videre definerer en rekke prosesser. Disse kan omhandle kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling/innovasjon, samt spesifikke prosesser knyttet til samhandling barn-voksne og samhandling barnehage-hjem. De siste tilsvarer det Gulbrandsen og Eliassen (2013) definerer som prosesskvalitet, som er relasjoner og samhandling.

Videre vil eksempelvis bruk av STAMI sitt konsept «En bra dag på jobben», kunne initiere prosesser og generere aktiviteter i barnehager som kan omtales som prosesser for arbeidsmiljøforbedring. I en barnehage kan det altså pågå en rekke ulike prosesser, knyttet til ulike resultater, rammet inn av det samme arbeidssystemet. Modellen peker på utfall som kan knyttes til både ansatte, brukere og organisasjonen i seg selv. Gulbrandsen og Eliassen (2013), omtaler resultat kvalitet som måloppnåelse, noe som egentlig kan kobles til en rekke ulike utfall, gitt hvilke mål som settes.

En aktiv bruk av SEIPS-modellen for å studere problemstillingene i dette prosjektet, bidrar til å etablere forståelser av sammenhengene mellom det eksisterende arbeidssystemet, og hvordan systemet definerer ulike prosessene. Dette inkluderer hvordan forståelser av arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagene er knyttet til struktur, prosess og resultat, hvordan ulike prosesser kan påvirke hverandre positivt og negativt og hvordan disse bedre kan sees i sammenheng og nyttiggjøre seg hverandre.

## 4. Metode

### 4.1. Studiens design

Prosjektet forutsetter et design som evner å fange opp komplekse fenomener, i dette tilfellet forståelse av sammenhenger mellom organisering, arbeidsmiljø og systematisk HMS og IA-arbeid, kvalitet og fravær, slik det foregår i barnehagene. Dette begrunner vårt valg av casestudie som design, fordi det er egnet til å fange opp komplekse fenomener i en «real-life context» (Yin, 2003). Videre velger vi intervju som metode fordi gjennom intervju beskrives virkeligheten slik den blir forstått og opplevd av de involverte aktørene (Thagaard, 1998).

#### Valg av case

En casestudie vil ikke være representativ i ordets tradisjonelle betydning, men casene ble valgt for å sikre et varierende bilde av barnehagenes utfordringer og løsninger, gitt variasjon i en rekke karakteristika. Blant IA-bransjeprogrammets 73 barnehager, ble 12 barnehager forespurt, basert på beliggenhet, størrelse og hvorvidt de var kommunale eller private. Videre ble det supplert med en forespørsel til to uavhengige barnehager, som ikke er en del av bransjeprogrammet, for å sikre inkludering av andelsbarnehager/uavhengige barnehager. Til sammen ble 14 barnehager forespurt.

Selve rekrutteringen skjedde ved at den første henvendelsen ble utført av IA-bransjeprogrammet. 11 av de 14 forespurte barnehagene takket ja. Kontaktinformasjon for disse ble så gitt fra IA-bransjeprogrammet til forskerne. Til sammen deltok 10 barnehager i studien, etter at en barnehage måtte trekke seg på grunn av arbeidsmengde. En oversikt over barnehagene er vist i tabell 1.

Tabell 1: Bakgrunnsinfo om barnehagene som deltar i studien

Barnehage	Offentlig /privat	Region	Antall barn	Antall ansatte	Antall avdelinger
ID 1	O	Nord-Norge	50-75	11 - 20	4
ID 2	O	Vestlandet	<50	1 - 10	2
ID 3	O	Midt-Norge	75-100	> 20	7
ID 4	O	Østlandet	75-100	> 20	5
ID 5	O	Østlandet	75-100	> 20	6
ID 6	O	Østlandet	<50	11 - 20	3
ID 7	P	Vestlandet	50-75	11 - 20	4
ID 8	P	Vestlandet	75-100	11 - 20	3
ID 9	P	Midt-Norge	75-100	> 20	4
ID 10	P	Østlandet	75-100	> 20	4

Som tabellen viser, varierer barnehagene i størrelse og antall ansatte – fra 30 barn og 2 avdelinger, med 10 ansatte i den minste til 7 avdelinger og 95 barn og 48 ansatte i den største barnehagen. Det er også variasjon i barnegrupper, der eksempelvis en barnehage har mer enn 10 språk til sammen. Barnehagene varierer også når det gjelder antall barn med spesielle behov, som bidrar til ekstra styrkningspersonale i barnehagen. Pedagognorm og bemanningsnorm (altså eksterne forhold) er bestemmende for antall ansatte og forholdet mellom antall barn og antall ansatte /



antall pedagoger, men enkelte eiere (kommuner / kjeder) har også egne føringer, med pedagognorm. Barnehagene varierer også noe på profil og filosofi. Flere av barnehagene er natur- og friluftsbarnehager. Andre framhever pedagogisk filosofi. Blant annet er det flere barnehager som løfter fram Reggio Emilia.

### Datainnsamling

Etter at forskerne tok kontakt med styrer, videreformidlet styrer informasjon om studien til aktuelle ansatte, og foreldrerepresentanter basert på våre kriterier for deltakelse. De ble deretter tilsendt informasjonsskriv om studien, og det ble gjort avtaler. Foreldrerepresentanter ble rekruttert fra samarbeidsutvalg, eller foreldreutvalg.

Tabell 2: Oversikt over intervjuer per informantgruppe

Type intervju	Informanter (antall)	Tema	Eksempel på spørsmål
Individuelle intervjuer	Styrer (10) Fagleder (1)	Organisering av arbeid, arbeidsmiljø og kvalitet	Hvordan er arbeidet i barnehagen organisert? Hvordan jobbes det med forbedring av arbeidsmiljø?
Fokusgruppeintervjuer	11 intervjuer med ansatte (pedagogiske ledere, barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter blandet) (til sammen 31 informanter)	Organisering av arbeid, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling og kvalitet	Hvordan oppleves organisering og bruk av kompetansen til de ansatte? Hvordan opplever dere arbeidsmiljøet på arbeidsplassen? Hvordan opplever dere muligheten til kompetanseutvikling?
	10 intervjuer med tillitsvalgte og verneombud, til sammen 21 informanter		
	5 intervjuer med foreldre, til sammen (16 informanter.	Brukerperspektivet: organisering, arbeidsmiljø og kvalitet.	Hva er deres inntrykk av arbeidsmiljøet i barnehagen?

Til sammen ble det gjennomført 37 intervjuer, hvordan 5 av disse var med foreldre. Til sammen utgjør utvalget 63 informanter i barnehager og 16 foreldre. Av disse ble 8 intervjuer gjennomført med fysisk tilstedeværelse i 3 barnehager og de resterende ble gjennomført på Teams.

Intervjuene ble gjennomført etter en forhåndsdefinert guide, med to overordna tema, nemlig arbeidsmiljø og kvalitet. Under hvert av temaene ble spørsmålene strukturert etter SEIPS-modellen, for å sikre at både struktur, prosess og resultat ble diskutert, inklusive de ulike domenene under struktur. Også intervjuguiden for foreldrerepresentanter fulgte samme mal, men med hovedvekt på spørsmål om kvalitet som de vil ha erfaring med gjennom det de ser gjennom egne barn og samhandlingen med barnehagen. Intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter og ble tatt opp og transkribert.

Da intervjuene ble gjennomført, hadde barnehagene nettopp kommet ut av en periode preget av pandemi og ulike restriksjoner. I intervjuene sammenlignet flere av informantene derfor situasjonen før, under og etter pandemien.

## 4.2. Analyser

Analysene av dataene ble gjennomført med utgangspunkt i det som omtales som «Abductive template analysis» (King, 2012). Først leste prosjektdeltakerne gjennom det transkriberte datamaterialet, både hver for seg før prosjektgruppen gjennomførte en felles analyse og gjennomgang av kategorisering og materialet. Deretter gjennomførte vi detaljanalyser for de fylldigste intervjuene i hver case. I denne fasen ble teksten kodet og kategorisert med utgangspunkt i dimensjonene i den analytiske modellen (se Figur 1). Som verktøy for dette arbeidet, ble det benyttet en oversikt over elementer som hører til de ulike domene og delene i den analytiske modellen (Carayon et al., 2006). Eksempelvis er “personaltetthet” og “gruppestørrelse” tatt i bruk som kategorier innenfor dimensjonen “Organisasjon”, som hører til arbeidssystemet (strukturen). Her kodet to prosjektdeltakere intervjuer hver for seg, for henholdsvis kvalitet og arbeidsmiljø. Deretter analyserte vi resultatene samlet for arbeidsmiljø og kvalitet med hensyn til fellestrekk, dilemma og motsetninger, for arbeidssystem / struktur og prosesser (makro og mikro). Resultatdelen av rapporten er bygd opp på samme måte. Vi starter med å beskrive kvalitet sett i lys av modell, deretter beskriver vi arbeidsmiljø sett i lys av modell (kapittel 5). Deretter presenteres den samla analysen. Her beskriver vi først fellestrekk, dilemma og motsetninger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i lys av struktur. Deretter vil vi belyse prosessene (kapittel 6).

## 4.3. Forskningsetiske betraktninger

Prosjektet er gjennomført i tråd med NORCE sine retningslinjer for personvern. Prosjektet ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, som vurderte behandlingen av personopplysninger i forskningsprosjektet. Barnehagene som deltar, ble delvis anonymiserte, slik tabell 1 viser. Informasjonsskriv om prosjektet ble tilsendt og gjennomgått med informantene før intervju, og informantene ga individuelt samtykke til å delta i studien. Informantene er anonymiserte, og av hensyn til dette, er ikke alle sitat knyttet til en stillingstittel.

## 5. Resultater

I dette kapitlet presenterer vi resultater fra studien, med fokus på trekk ved struktur (eller arbeidssystem). Kapitlet består av tre hoveddeler, hvor den første presenterer funn om kvalitet (underkapittel 5.1), den andre delen presenterer funn om arbeidsmiljø (underkapittel 5.2), og den siste delen tar for seg funn om partssamarbeid og systematisk HMS- og IA-arbeid i barnehager (underkapittel 5.3). I de to første delene, fokuserer vi på trekk ved strukturkvalitet, slik dette fremgår av den analytiske modellen for studien (SEIPS-modellen). I modellen er strukturkvalitet operasjonalisert gjennom fem domener, nemlig individ/gruppe, utforming av oppgaver, organisasjon, teknologi og fysiske omgivelser. I underkapitlene om kvalitet og arbeidsmiljø, følger vi denne strukturen for presentasjon av funn.

Etter at vi har presentert funn som omhandler struktur, vil vi gå nærmere inn på prosess- og resultat-kvalitet i neste kapittel (Kapittel 6). Her vil vi også trekke forbindelser mellom kvalitet og arbeidsmiljø. Fremstillingen av resultater i dette kapitlet er derfor mer deskriptivt, mens analysen i kapittel 6 vil være mer fortolkende.

### 5.1. Struktur og kvalitet

Vi skal først se på hvordan kvalitet forstås av barnehageansatte. Senere i kapitlet, trekker vi også inn foreldres perspektiv på kvalitet i barnehagen.

Overordnet finner vi at barnehageansatte er opptatt av kvalitet i barnehagetjenesten. De fleste informantene er kjent med begrepene struktur-, prosess- og resultat-kvalitet. Samtidig trekker informantene frem at kvalitet er et «stort» og sammensatt begrep, som kan være vanskelig å sette ord på.

Informantene trekker frem at kvalitet handler om tilstedeværende voksne, gode relasjoner og trygge, glade barn. Dette ser vi for eksempel i et sitat fra en barnehagelærer som fortalte om sin rolle for å sikre kvalitet: «*Jeg tenker at det er å se og høre ungene, og være der for ungene*». Her ser vi at informanten fremhever relasjoner og tilstedeværelse. I materialet finner vi at trygghet forstås som en forutsetning for videre arbeid i tråd med lovgivning og rammeplan. Denne forståelsen, som kombinerer element av struktur- og prosesskvalitet, kan vi se et eksempel på i et sitat fra en styrer i en kommunal barnehage: «*Kvalitet er jo hvordan vi jobber.*»

Det blir fremhevet at kvalitet både handler om å sørge for at basisbehov er dekket, og at barn får ta del i meningsfulle, tilpassede aktiviteter. Samtidig nevner flere at kvalitet kan forstås på ulike måter: «*Jeg tenker litt: kvalitet for hvem? Altså, er det kvalitet for foreldrene? Er det kvalitet for ungene? Er det kvalitet for oss som jobber her?*». I dette sitatet ser vi at informanten trekker frem at ulike aktører, nærmere bestemt foreldre, barn og barnehageansatte, kan ha ulike forståelser og opplevelser av kvalitet i barnehagen.

Forståelsen av kvalitet som fremkommer i materialet, rommer dimensjoner ved både struktur-, prosess- og resultat-kvalitet. Videre i dette kapitlet fokuserer vi hovedsakelig på strukturkvalitet, og vi vil som nevnt komme tilbake til prosess- og resultat-kvalitet i senere kapitler. Strukturkvalitet dreier seg om trekk ved arbeidssystemet, ifølge SEIPS-modellen (figur 1). Strukturkvalitet er operasjonalisert gjennom fem domener: Individ eller gruppe, oppgaveutforming, organisasjon, teknologi og fysiske omgivelser. Vi vil i det følgende beskrive funn fra hvert av disse domene med tanke på kvalitet.

### 5.1.1. Kvalitet og individ/gruppe

I SEIPS-modellen, vist i figur 1, defineres domenet individ som personkarakteristika som kjønn og alder, samt forhold knyttet til erfaring og adferd (f.eks. erfaring og kunnskap, motivasjon), men det kan også inkludere mer kollektive karakteristika (Carayon et al., 2020). Både grupperelaterte og individuelle egenskaper ved kvalitet fremkommer i materialet. De fleste styrerne trekker frem personalet når de blir spurt om hva som er viktig for kvalitet i barnehagen. Det kan handle om individegenskaper eller det kan også handle om helheten, som gruppe eller barnehage. Kompetente og interesserte voksne blir forstått som forutsetninger for barns trygghet og trivsel. En styrer for en privat barnehage sa det slik:

*kvalitet handler nok først og fremst om at de ansatte har kompetanse. Jeg tenker kompetanse til å se hva den enkelte ungen har behov for. Det å på en måte se bak barns atferd og hva som ligger der. Kvalitet handler om at de ansatte er engasjert, liker jobben sin og kan tilføre den både trygghet og utvikling. [...] Kvalitet handler om de ansatte, rett og slett. Ansatte som har evne og vilje til å stå på for å gi gode dager for ungene.*

Personalet må altså ha kunnskap og engasjement, og de må trives med arbeidet sitt. Når det gjelder hvilken type kompetanse som er nødvendig for kvalitet, fremhever flere at det handler om å være til stede og følge opp barns behov og interesser. En styrer for en kommunal barnehage fortalte om forholdet mellom formell utdanning og å ta kompetanse i bruk:

*Men klart, for at den skal kunne skapes, den trygge basen for ungene og skape den gode trivselen, så må personalet være pålogget. Så det er nummer én. Det nytter ikke at du har vekt tall i øst og vest i pedagogikk og mastergrad og alt dette her, hvis du ikke er pålogget og kan bruke den kompetansen du har av både fag og ikke minst av praksis. Der ser jeg jo og at når personalet ikke har det bra, så påvirker det kvaliteten.*

I dette sitatet ser vi også at utøving av kompetanse knyttes til ansattes trivsel. Selv om barnehagen har nasjonal pedagognorm, er det variasjon i kompetanseprofilen i barnehager. Dette gjelder også for vårt utvalg. I en av barnehagene har de flere pedagoger på grunn av en kommunal satsing, noe styreren for barnehagen trakk frem som en mulig styrke:

*Så jeg skulle egentlig bare hatt... Eh... Skal vi se... Hvis jeg ikke teller med meg selv, så skulle jeg egentlig bare hatt seks pedagoger, men jeg har åtte. Så vi har et godt faglig miljø med mange pedagoger.*

### 5.1.2. Kvalitet og oppgaveutforming

Når det gjelder oppgaveutforming og kvalitet, viser materialet vårt noen spenninger. Barnehagetjenesten er preget av både ytre krav og lokale forhold, hvor de ytre kravene særlig handler om politisk-administrative rammer for arbeidet. Disse rammene settes både på det nasjonale nivået og i kommuner, av eiere og politikere. De viktigste ytre kravene, kommer fra barnehageloven, rammeplan for barnehagen fra 2017 og tilhørende forskrifter, som innholdet i barnehagen må være i tråd med. Dette skal forankres og inngå som en del av oppgaveutførelsen, som en styrer forklarte:

*Altså, man må ha kunnskap for å forstå hvorfor man er her. Så forstår man kanskje ikke verdien av den kunnskapen. Det at vi har en rammeplan som sier at man skal gjøre en del forskjellige ting, jeg tror ikke at alle helt forstår at det på en måte er loven vår. Fordi barnehagen har forandret seg veldig mye de siste 10-15 årene. Det var ikke sånn når jeg*

*startet i barnehage. Da var vi mer og passet barn. Nå er det mye mer krav og plikter til det å jobbe i barnehage.*

Det forventes at de ansatte er satt godt inn i og har kunnskap om hvilke krav som gjelder basert på de ytre rammene og forventningene. Dette er derfor også noe det må settes av tid til å informere om, som en ansatt tok opp:

*Klart, det er jo noen ting vi må ta opp i forhold til rammeplan. Alle skal jo vite noe om rammeplanen, lover og regler. Alt dette er jo ting som vi har måttet dra ned til personalmøter og plandager, fordi dette skal jo alle vite noe om. Og mobbeloven som kom for en stund tilbake. Altså, det er jo en del ting som alle må få en innføring i.*

I tillegg til lovverk og forskrifter, ser vi at de fleste barnehagene forholder seg til ytre krav i form av satsinger, prosjekt og visjoner som kan være vedtatt av eiere og politikere. Dette gjør at oppgaveutformingen preges av krav fra aktører utenfor den aktuelle barnehagen. Vi finner eksempel på dette i de fleste barnehagene, både kommunale og private barnehager. På den ene siden erfares det som positivt med satsinger som er definert utenfra, ettersom dette støtter opp om arbeidet lokalt. Samtidig kan det være spenninger mellom ytre krav og lokale forhold, der eksternt definerte målsetninger og satsinger kan skape utfordringer med det å lede arbeidet i barnehagen. Dette kommer til uttrykk ved at barnehageansatte forteller om hvordan de til tider må prioritere mellom omfattende arbeid og oppgaver knyttet til satsinger og prosjekt, og det å kunne følge barna i barnehagehverdagen. En pedagogisk leder i en annen barnehage, sa følgende: «Så er jo selvsagt ungene førsteprioritet uansett. Vi må jo ta vare på dem, og da blir det veldig fort at det andre blir litt bortglemt fordi det ikke er tid til det» Selv om informantene trekker frem flere positive sider ved å delta i prosjekt og ta i bruk flere verktøy, kan dette påvirke oppgaveutformingen og det pedagogiske arbeidet.

Ord som "tilstedeværelse" og "nærvær" går igjen, når de ansatte beskriver hva som er viktig i arbeidshverdagen deres:

*Så den ideelle barnehagehverdagen er jo nærvær med ungene, at vi er delaktig sammen med dem og at vi er nok folk hele tiden og at vi... ja. Og det at vi også får til et system hvor vi får planlegge. At vi ikke bare er en oppbevaring, men vi er også pedagogisk.*

Tilstedeværelse knyttes her til tid til planlegging, og til barns medvirkning når det gjelder det pedagogiske innholdet. Videre krever oppgaveutforming i barnehagen at de ansatte har tid til å bli godt kjent med barna, slik en pedagogisk leder trakk frem: «Og det å bli kjent med det enkelte barnet, da. Det tar jo tid det også. Altså, det å vite hvordan du kan hjelpe og veilede akkurat hun eller han.» Ettersom barnehager ikke nødvendigvis har fastsatte planer for pedagogisk innhold for hver dag eller uke, må barnehageansatte ha tid til nærvær med barna og å kunne støtte opp om barns interesser og veilede.

### **5.1.3. Kvalitet og organisasjon**

Når det gjelder domenet organisasjon, trekker barnehageansatte frem bemanning og personaltetthet, inndeling i barnegrupper, og ledelse som dimensjoner med betydning for kvalitet. Bemanning handler blant annet om utfordringer med å finne vikarer, som vi vil gå nærmere inn på i kapitlet om arbeidsmiljø. I tillegg trekker flere frem at sammensetningen av personalgruppen kan ha betydning for kvalitet. Her er det ikke nødvendigvis et poeng at alle ansatte har "lik" kompetanse, for ulike erfaringer nevnes også som positivt og som noe barnehagen drar nytte av. I stedet fremhever flere informanter viktigheten av en felles forståelse av kvalitet, noe som kan inngå i et kollektivt kunnskapsgrunnlag, som en styrer tok opp:

*For meg så betyr kvalitet også at alle i barnehagen skal ha en... de kan ikke få lik kompetanse, for det går ikke, men på mange områder så skal vi i hvert fall ha en likeverdig kompetanse. At vi former oss en forståelse for hvordan vi skal jobbe for å fremme god lek og læring i barnehagen.*

Organisering handler også om inndeling i barnegrupper. Her er det variasjon i barnehagene, der noen har såkalt aldershomogene grupper. Flere av barnehagene kom med en pedagogisk begrunnelse for valget av inndeling, som kan knyttes til kvalitet. I en barnehage med aldershomogen inndeling, erfarer ansatte at dette har betydning for godt samspill, da det gjør det lettere tilpasse dagen og legge planer for barn på samme alder, i stedet for å tilrettelegge for tre-, fire-, fem- og seksåringer på én avdeling. Flere ansatte var inne på at denne inndelingen gir bedre kvalitet for barna i denne aldersgruppen. Aldershomogene grupper ble også fremhevet som positivt for kvaliteten på tilbudet til de minste, med tanke på tilvenning og overganger. Erfaringene peker også på at organisering i grupper, kan ha betydning for oppgaveutformingen, som vi så på ovenfor, og det pedagogiske innholdet.

Flere av barnehagene har en mer aldersheterogen inndeling, og vi finner begrunnelser også for dette ut fra forståelse av kvalitet. En styrer i en kommunal barnehage fortalte om barnehagens pedagogiske filosofi og inndeling i mer aldersblandede barnegrupper: *“Det at barn lærer i samspill sammen med andre barn, med voksne og samfunnet rundt. At vi er støttende rundt læringen og at vi lærer av hverandre.”* Den samme styreren la vekt på at samarbeid mellom avdelinger kan være positivt for tilbudet til barna. En barnehageansatt i en kommunal barnehage trakk også frem fordeler med mer aldersblandede grupper:

*Jeg ser vel at de minste har nok veldig godt av aldersbetinget gruppe, mens de som blir litt større kan nok fint... La oss si treåringer og fireåringer da, de kan bli blandet litt. Fordi da har man noen å strekke seg etter hvis det er noen som blant annet henger litt etter.*

Selv om det kan være pedagogiske begrunnelser for inndeling i grupper, ser vi også at organisering påvirkes av demografien i barnehagens opptaksområde, hvor noen årskull kan være større enn andre.

Ledelse er et annet sentralt aspekt ved domenet organisasjon. Ifølge rammeplan for barnehagen, er det styrer som har det overordna og daglige ansvaret for drift av barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017). Vi finner at styrerne er opptatt av at organisasjonen skal ha en felles forståelse av kvalitet, i tråd med krav fastsatt i rammeplanen (ibid.). Enkelte styrere fremhever eksplisitt det å *«legge lista»*, særlig i travle perioder. En styrer for en kommunal barnehage sa:

*Altså, istedenfor at panikken tar oss, så tenker vi heller: “Ok. Listen må ned. Hvordan skal vi organisere oss?” Sant? At man liksom tenker det, istedenfor at man tenker: “Å, dette blir en travel dag.” Men det er nok en øvelsessak det og, for jeg opplever iallfall at de jeg har jobbet med opp gjennom årene, de er så veldig pliktoppfyllende.*

Informantene trekker frem at det er mange krav og prosjekt å forholde seg til i barnehagen, og i sitatet over ser vi at styreren reflekterer rundt hvordan man prioriterer i det daglige.

Et annet aspekt ved ledelse og strukturkvalitet, handler om rollen til pedagogiske ledere. Rammeplanen sier at pedagogiske ledere har ansvar for å lede arbeid med bl.a. planlegging og gjennomføring av det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017). Informantene beskriver arbeidet til pedagogiske ledere i tråd med dette, for eksempel gjennom å etablere en felles “pedagogisk plattform” og planlegge langsiktig. Flere av informantene trekker også frem at pedagogiske ledere kan forstås som rollemodeller og gode eksempel.

I tillegg til de pedagogiske lederens særlige ansvar for pedagogisk arbeid, fremhever informantene også felles ansvar. En ansatt i en privat barnehage kjente på et stort ansvar ved å jobbe i barnehage, og trakk forbindelser mellom det brede samfunnsmandatet og arbeidsfordelingen i barnehager:

*Det er derfor det er så vanskelig å si sann: "Ped.lederne er ansvarlig for det, assistentene er ansvarlig for det og lederen er ansvarlig for det." For alle skal være her og dra lasset og gjøre samme jobb.*

I materialet fremkommer en rekke eksempel på at eksterne forhold påvirker kvaliteten i barnehagetjenesten, som innvirker på organisasjonen. I de fleste barnehagene blir det referert til satsingsområder og verktøy for pedagogisk arbeid og kvalitetsutvikling, hvor det som oftest er eier som har utformet dette eller tatt initiativ til at det skal brukes. Satsingsområder og verktøy finner vi både i kommunale og private barnehager. På denne måten blir barnehagens struktur også definert av aktører utenfor de aktuelle barnehagene. Enkelte anser dette som positivt, fordi det oppleves som støtte for barnehagens arbeid:

*Og det som også har vært så fint med det [satsingsområdet], da, det er at politikerne også har vært engasjert. Så de har på en måte støttet dette her og ønsket å ha det, da. Slik at vi også har... Det er ikke bare noe oppdragsgiveren eller vi finner på, men det er forankret i kommunen også, da.*

En utfordring med eksterne initiativ er, som nevnt tidligere, at omfanget og tidsbruken for slike tiltak kan være stort for den enkelte barnehage. En styrer for en kommunal barnehage nevnte eksternt definerte målsetninger og satsinger som del av kompleksiteten ved å lede arbeidet i barnehagen:

*Så er det jo klart at det å lede litt over 20 mennesker, det er jo utfordrende. Spesielt når følelsen var at det spriket så veldig i forhold til både målsetninger, forventinger, kommunikasjon og det hele.*

Foreldres valg av barnehage kan også vise hva som oppleves som strukturkvalitet. For hverdagslogistikken, kan det være viktig for foreldre at barnehagen ligger nær hjem eller arbeid. En forelder fortalte om deres valg: «Man gjør det kanskje litt på grunn av beliggenheten i forhold til hjemmet. Det er jo naturlig.» Et annet aspekt som nevnes, er om barnehagen har et godt (eller dårlig) rykte eller at noen man kjenner har anbefalt barnehagen. Dette ser vi i et sitat fra en forelder i en privat barnehage: «Det er jo mange som søker seg hit og det er jo ofte ventelister hos oss. Så den har jo hatt et veldig godt rykte over flere år.» Positiv omtale kan være særlig aktuelt hvis barnehager ligger i nærheten av hverandre og i områder der det er blitt økt konkurranse grunnet økt utbygging eller demografiske endringer.

Flere informanter trekker frem noen utfordringer når det gjelder foreldres forståelse og vurderinger av kvalitet. Kvalitet for én forelder kan dreie seg om praktiske sider ved barnehagehverdagen for deres barn (som mattilbud eller forhold knyttet til påkledning), hvor det er ulike behov og det kan være utfordrende for barnehagen å imøtekomme alle. Barnehageansatte og foreldre trekker også frem mattilbud, barnehagens fysiske struktur (alder og utforming på bygg) og uteområde som dimensjoner som oppleves å ha betydning for foreldre når det gjelder kvalitet, men som det kan være vanskelig for den enkelte barnehage å endre.

#### **5.1.4. Kvalitet og teknologi**

Det neste domenet innenfor strukturkvalitet i vår teoretiske modell, er teknologi. Teknologi nevnes ikke eksplisitt som noe som påvirker kvalitet eller arbeidsmiljø, men i alle barnehagene i

utvalget vårt nevnes det bruk av apper. Appene ses hovedsakelig som en informasjonskanal som del av foreldresamarbeid. I denne bruken av apper, kan vi se eksempel på at teknologi kan påvirke kvalitet. Vi finner at ansatte og foreldre er positive til bruk av apper for informasjon og samarbeid. En barnehageansatt sa:

*Det er veldig fint. Jeg føler at det er veldig lett å kommunisere og vise hva vi gjør. Det blir veldig synliggjort for foreldrene og. Så snakker vi jo mye med de ved henting og levering og sånn.*

Appene brukes for å formidle til foreldre, og gi foreldre mer innsikt i arbeid i barnehagen. Appene brukes også til praktisk informasjon om forhold som søvn eller utstyr, og til meldinger som gjelder enkeltbarn eller enkelte barnegrupper. Det er likevel henting og levering som er de viktigste informasjonskanalene. Dette er noe vi ser generelt i datamaterialet, for eksempel i et sitat fra en tillitsvalgt i en privat barnehage:

*Men vi har veldig fokus på at det ikke bare er [appen] som skal være foreldrekontakten. Det er hente- og leveringsituasjoner som er hovedkommunikasjonen vår.*

Apper forstås dermed som et supplement til henting og levering og kontakt på telefon og SMS. Denne bruken av apper kan være et bidrag til kvalitet, ved at det frigjør tid for de ansatte, fordi de slipper å gå fra barnegruppen for å ta telefonen, og heller kan svare når de har tid. Dette kan gi de ansatte bedre muligheter for nærvær med barna, noe som kan forstås som et bidrag til kvalitet.

Bruken av apper kan også bidra til kvalitet ved å gi bedre muligheter for informasjon om pedagogisk arbeid til foreldre. Månedsbrev og plandokumenter blir lett tilgjengelige, og korte dagsrapporter og bilder gjør at foreldre kan komme tettere på aktiviteter og innhold i barnehagen. En barnehageansatt sa følgende:

*Vi er gode til å legge ut bilder fra hverdagen, sånn fra turer vi har vært på og ting vi gjør. Det kan være sånne små hverdagsøyeblikk hvor den ene store hjelper den andre mindre. Så at vi da legger ut bilder istedenfor å skrive masse tekst. Med småbarna så er man tettere på foreldrene, for de får jo ikke fortalt hjemme hva de har gjort, ikke sant. Så da er vi egentlig i god dialog med alle i løpet av dagen.*

Apper kan dermed gi foreldre bedre muligheter til å følge opp ting som skjer i barnehagen. Sitatet viser også hvordan apper kan friggi tid, ved at de ansatte kan dokumentere med bilder i stedet for mer tidkrevende metoder.

### 5.1.5. Kvalitet og fysiske omgivelser

Det neste domenet innenfor strukturkvalitet, er fysiske omgivelser. I likhet med domenet teknologi, blir fysiske omgivelser i liten grad nevnt som viktig for kvalitet i barnehagen. Der det omtales, trekker barnehageansatte frem hvilke muligheter rom og uteområde gir for pedagogisk innhold og aktiviteter i hverdagen. Samtidig ser vi at flere av barnehagene i utvalget vårt holder til i eldre eller mindre hensiktsmessige bygninger, noe som kan begrense mulighetene for pedagogisk begrunnede aktiviteter eller inndeling i grupper. Vi ser også tendenser til forskjeller mellom barnehageansatte og foreldre når det gjelder betydningen av fysiske omgivelser som struktur, hvor foreldre er opptatt av hvordan uteområdet er og hvor ofte barna er på tur. I en barnehage var dette noe flere foreldre var misfornøyde med ved barnehagen, ifølge en forelder: «*Det er spesielt dette med uteområde og at de er lite på tur.*»

Noen av barnehagene i utvalget vårt har pedagogiske profiler knyttet til natur og friluft, hvor nærområdet og uteområdet kan være mer knyttet til det pedagogiske innholdet. Også her ser vi at



informantene er mest opptatt av hvordan områdene *brukes*. En barnehageansatt i en barnehage med profil knyttet til natur, fortalte at de hadde hatt diskusjoner om hva profilen innebar for bruken av uteområdene:

*Så da tok vi noen sånne refleksjoner rundt det: "Handler det bare om å være ute i skogen eller handler det om noe mer? Handler det om de temaene vi velger? Handler det noe om pedagogikken vi velger?"*

Forholdet mellom fysiske omgivelser og prosesser blir tematisert når de barnehageansatte ble spurt om hva de ville sett etter hvis de skulle vurdert en annen barnehage eller å bytte arbeidssted. Her ser vi et sitat fra en barnehagelærer, som også er tillitsvalgt, om dette temaet:

*Jeg hadde sett på hvordan folk snakket sammen. Altså, voksen-voksen kommunikasjonen, voksen-barn kommunikasjonen og relasjonen. Hvordan de møter ungene, hvordan de møter og utfordrer og bruker selvstendigheten til ungene og ... ja. For det ytre kan pyntes ganske så fint på, både av materielle ting og reklame og i det hele tatt.*

Informanten påpeker her at de fysiske omgivelsene og "det ytre", som inngår som strukturkvalitet, kan være tilslørende når man skal vurdere kvalitet i barnehagen. I stedet er det relasjoner, prosesser og samspill som fremheves, både mellom barnehageansatte, og mellom barnehageansatte og barn.

## 5.2. Struktur og arbeidsmiljø

På samme måte som med kvalitet, vil vi her belyse hvordan informantene forstår og beskriver sitt eget arbeidsmiljø der denne forståelsen beskrives gjennom vår analytiske modell (figur 1), og med tilsvarende oppbygging som for fremstillingen av struktur og kvalitet i kapittel 5.1. Analysen synliggjør at det er tre domener som er spesielt fremtredende når arbeidsmiljøet beskrives i materialet. Dette er domenenene organisatoriske aspekter, oppgaveutforming og individ. Teknologi fremkommer i liten grad som et tema når arbeidsmiljøet adresseres åpent (slik det også framkom under kvalitet). Dette gjelder også fysisk utforming av inne- og utemiljø. Alle domenenene bortsett fra teknologi, vil bli omtalt separat i det følgende, der vi vil begynne i midten av modellen med det som i figur 1 omtales som individ / team, men som vi omtaler som individ versus fellesskap/relasjoner, deretter vil vi omtale oppgaveutforming, organisasjon og de fysiske omgivelsene. Vi vil deretter presentere resultatene for forståelsen av partssamarbeid, HMS- og IA-arbeid i eget delkapittel.

### 5.2.1. Arbeidsmiljø og individ/gruppe

I SEIPS-modellen (figur 1), defineres domenet individ som personkarakteristika som kjønn og alder, samt forhold knyttet til erfaring og adferd (f.eks. erfaring og kunnskap, motivasjon), men kan også inkludere kollektive karakteristika (Carayon et al., 2020). For arbeidsmiljø som for kvalitet vektlegges både individuelle og grupperelaterte egenskaper. I mange barnehager er «vi-et» fremtredende i måten de omtaler seg selv på:

*Jeg tenker at det er et godt arbeidsmiljø her. Jeg trives veldig godt og jeg opplever at de andre også trives godt i barnehagen her. Jeg tenker at det kommer mye av at... Altså, vi som jobber i denne barnehagen her, vi "eier" liksom denne barnehagen her. Dette er "vår" barnehage.*

Mange informanter erfarte at fellesskapsfølelsen ble redusert gjennom pandemien, og da er det det store vi-et i barnehagene det pekes på «Den der "vi-følelsen" har sklidd litt ut da.» De har

erfart at nærheten på tvers av avdelinger har forsvunnet fordi de har blitt både fysisk og organisatorisk isolerte. På den andre siden beskriver mange ansatte en positiv opplevelse av det å være inndelt i små grupper, slik denne informanten beskrev det; «*God relasjon, veldig god relasjon mellom barn og voksen..... Litt tryggere, barn blir mye tryggere ved å være i egen gruppe. .... Så det var en fin måte å jobbe på. Vi var alle enig om at det er noe som vi skal ta videre med oss.*» Her i dette tilfellet er det relasjonene til barna som fremkommer som viktig, der inndelingen i små grupper under pandemien bidro til tettere relasjoner mellom barn og voksne, opplevd som positivt.

Informantene utdyper relasjonene med egenskaper som relasjonene har. Da fremkommer begreper som åpenhet, tillit, takhøyde til å ta opp ting som plager en. De omtaler videre glede og humor, det å kunne tulle og tøyse litt. Andre informanter bruker begreper som å kjenne hverandre, å like hverandre og som en sa: «*altså, at det er en form for kjærlighet der*».

Samtidig som de vektlegger felleskap, vektlegges viktigheten av at individet selv bidrar, byr på seg selv og gir noe til fellesskapet, det vil si den enkelte ansatte sin motivasjon og engasjement inn mot fellesskapet. Begreper som «*Og at du gir av deg selv*» eller «*At du bidrar.*» brukes av en rekke informanter, og anses som en forutsetning for de gode relasjonene.

Det er noe variasjon mellom barnehager, i måten fellesskapet versus individet omtales. Det kan synes som om individfokus i større grad vektlegges i barnehager der det har vært utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær. Her blir i mye større grad individet i midten den sentrale aktøren fordi det er individene en har hatt behov for å jobbe med, basert på utfordringer knyttet til store individuelle variasjoner i holdninger, oppfatninger, erfaringer og interesse, samt adferd / holdninger overfor andre kolleger.

### 5.2.2. Arbeidsmiljø og oppgaveutforming

På spørsmål om hva arbeidsmiljø er, var et av svarene: «*Arbeidsmiljø, det er jo det vi gjør hver dag, tenker jeg*». Det vi gjør handler om oppgavene, der oppgaveutforming er ett av domene som utgjør strukturen i vår teoretiske modell i figur 1, og som inkluderer faktorer som innhold i arbeidet, krav som stilles til oppgaver (fysiske, kognitive, kvantitative, emosjonelle), autonomi, variasjon, og muligheter for læring og faglig utvikling. En sentral del av oppgaveutforming er samarbeid og kommunikasjon. Hvem man jobber sammen med idet daglige erfares til å være av stor betydning for mange:

*så er det nok sånn at "like barn leker best", må jeg si. Fordi det er lettere å finne et mål som er lettere å nå og det er lettere å levere og være med i prosessen. Du går litt samtidig da. Jeg ønsker jo å si at folk må virkelig vite hva de vil i denne jobben.*

Etter denne informantens syn handler det om likhet og felles mål. En annen informant snakker om «*hvem som på en måte passer godt i lag når vi setter de opp, sant.*» Dette er likevel ikke entydig. En leder reflekterer rundt dette med å ha like forståelser for hva som er greit å gjøre eller ikke, i lys av at hun leder en barnehage, som da hun overtok hadde mange regler. Ulike grupper av ansatte (nye og gamle) forsto reglene ulikt, og det ble gnisninger på grunn av at man gjorde ting på ulike måter:

*Det har vi også jobbet mye med, det at vi er alle ulike og vi har ulike toleransegrenser. F.eks. da: "Barna får ikke lov til å klatre på taket på lekehuset." "Nei, men det er greit så lenge jeg står der og jeg kjenner mine barn. Så for meg så er det greit, men det er kanskje ikke greit for deg.*

Lederen stiller videre spørsmål med hva og hvem som definerer hva som er riktige måter å jobbe på, og peker på det å kunne respektere både ulike måter å gjøre ting på og ulike grenser. Andre peker på at det å passe godt i lag, ikke alltid betyr å være mest mulig lik, men vektlegger ulikhet og motsetninger. Da er dette gjerne knyttet til kompetanser eller interesser, tenkt som komplementaritet, som kan skape variasjon i aktiviteter, der hver enkelt får brukt sin kompetanse og sine interesser.

Sentralt for samhandling er rutiner, roller og ansvar. Det rutinemessige i en barnehage omtales å være kjent for de fleste, og kan blant annet handle om konkrete oppgaver som matlaging og hvem som rydder. De kan ha en arbeidsplan i forhold til de vaktene de har og arbeidsoppgavene som er inkludert i de ulike vaktene. Videre handler det om at alle har samme informasjon og kan innhente denne informasjonen (via ulike former for digital og analog teknologi). Noen barnehager har et fast møtepunkt på morgen, der som oftest en pedagogisk leder i avdelingen får oversikt (antall barn, antall voksne m.m.) og innhenter nødvendig informasjon for å komme gjennom dagen. Andre barnehager kommuniserer ut informasjon på andre måter, det kan være tavle med info sentralt plassert som alle skal innom, det kan være digitalt der de skriver inn antall barn, antall voksne, tidspunkt for avdelingsmøte eller at virksomhetsleder går en runde. Videre samhandler de og har dialog gjennom dagen for å løse oppgaver på tvers av avdelinger, dersom det er ting de trenger hjelp til. I flere barnehager snakker de om hvordan de som team er så kjent med hverandre, at oppgaveutførelsen glir av seg selv.

Det varierer mellom barnehagene i hvilken grad aktivitetene er planlagt i detalj (dag, uke måned), eller at man setter periodevise mål for aktivitetene, noe som gjør at man har stor fleksibilitet i det daglige. Dette kan ses i sammenheng med hvordan de forstår sin egen frihet i arbeidshverdagen, noe enkelte informanter hadde et ambivalent forhold til:

*Vi har jo rammeplan og vi har metodeplan. Så kommer det til det å ta ansvar og se... Eh... Det går mye på interesse og hva du har lyst å gjøre for å gjøre dagen til noe godt for deg og barna, tenker jeg. At man er forberedt. For vi har jo en ukeplan hvor vi har de forskjellige aktivitetene hver dag. Det har jo alle barnehager. Så det er jo ikke så store spillerom sånn, men på våre avdelingsmøter så diskuterer jo vi hva vi skal gjøre i perioden som kommer og alle blir da hørt med sine forslag.*

Sitatet over viser hvordan en ansatt erfarer at det daglige spillerommet er noe avgrenset, tidligere besluttede ukeplaner er styrende for de daglige aktivitetene. Erfaringen er at man likevel blir hørt på de arenaene der premissene legges. Andre barnehageansatte erfarer den daglige friheten annerledes, fordi de planlegger på andre måter, med mindre detaljplanlegging:

*Jeg synes jo at vi har stor frihet, egentlig. ...[...]...Vi har jo ikke sånne ukeplaner og månedsplaner som sier: "Mandag skal vi gjøre det, tirsdag skal vi gjøre det." Vi har mer satt målformuleringer for hvilke... Eh... ja. Hvilken teori og hvilke målområder vi vil oppnå gjennom vanlig praksis gjennom en gitt periode.*

For mange erfares hverdagen i barnehagen som uforutsigbar. Frihet, fleksibilitet og evne til å justere og endre på kort tid er derfor viktig, og slike endringer er for enkelte en sentral del av arbeidsdagen: «Så det er veldig levende her, skulle jeg til å si. Vi må jo hele tiden gjøre litt småendringer eller justeringer, men vi løser det gjennom å snakke om det og endre planene. Planene endrer vi hyppig. Det gjør vi. Samtidig så jobber vi jo med å bedre den forutsigbarheten eller den stabiliteten da.» Justeringene kan skyldes barnegruppen, og hvordan de responderer gjennom dagen eller det kan skyldes fravær i ansattgruppen. Det uforutsigbare ved arbeidsdagen problematiseres i varierende grad, og noen opplever dette som belastende:

*Du kan ikke gjøre disse aktivitetene som du har planlagt. Du må være fleksibel. Så det kan bli litt stressende når du plutselig kommer på jobb. Så er du jo veldig sliten etterpå når du går hjem på grunn av det. Så det er sånne ting som du ikke kontrollerer. Det skjer plutselig. Altså, du må endre det på en eller annen måte og så må du gjøre det på en annen måte. Du blir litt trøtt, sant. Ja. Men det gjør vi, ja.*

Sentralt i oppgaveutformingen er kravene i arbeidet. Disse kan være kognitive, kvantitative, emosjonelle eller fysiske. I mange intervjuer, fremkommer oppmerksomhet, altså oversikt og kontroll med barna (som tilhører kognitive krav) i kombinasjon med tidspress (kvantitative krav). To sitater belyser nettopp dette, også basert på erfaringene fra pandemien:

*Vi er fire voksne der på 26 barn, men vi er jo ikke fire stykker sammen mer en veldig kort periode midt på dagen. Så det er klart at ytterpunktene av vaktene kan være slitsomme. I hvert fall hvis det enten kommer mange barn tidlig om morgenen eller at mange blir hentet sent, så merker man jo at vi er for få armer, bein og øyner. Ikke minst øyner da, som skal følge med på storbarn. Men vi klarer jo å få dagen til å gå i hop.*

*Jeg må si at de ukene vi hadde med de små gruppene, for min del, så hadde jeg de beste ukene jeg har hatt på de årene. Det sa foreldrene til den gruppen som jeg hadde også, at det var bedre for ungene sin del..... Vi hadde det veldig kjekt. Jeg fikk tid til alle ungene. Vi samarbeidet med en annen kohort hvis det var et eller annet. Hvis man f.eks. måtte på do eller et eller annet. For vi måtte jo ha pause.*

Kognitive og kvantitative krav, samspiller da det på den ene siden handler om antall barn som skal følges med på og følges opp, det å ha oversikt over alle, og det å avsette tid til å følge opp det som eventuelt skulle oppstå. Videre har pedagogiske ledere bundet tid, den såkalte plantiden, til spesifikke oppgaver og planlegging. I enkelte barnehager finner vi også at fagarbeidere kan ha plantid. Også andre administrative oppgaver eller møter trekker voksne vekk fra barna. Dette bidrar til at det i deler av dagen er for få voksne i forhold til størrelsen på barnegruppen, som gir opphav til høye kognitive og kvantitative krav, som i de fleste barnehagene ble erfart som en kilde til belastning. Dette erfarte mange ble mye enklere under pandemien, fordi de da delte inn i små grupper. De fikk både mer oversikt, kontroll og tid med hvert enkelt barn, fordi det ble færre barn å rette oppmerksomheten mot, samtidig som alle voksne var til stede fordi de hadde færre møter. Dette var en positiv opplevelse for mange ansatte.

Der det er enighet i materialet knyttet til kognitive og kvantitative krav som en belastning, ser vi at det er mer varierte forståelser når det gjelder fysiske krav i arbeidet, og tilrettelegging i forhold til disse kravene:

*Vi har jo en ganske fysisk krevende jobb ...[...]... [lavt sykefravær] til tross for at den fysiske påkjenningen til tider kan være stor» .... Vi kler på, løfter opp og ned på stellebordet og sånn. Så det er jo den samme belastningen på rygg og bein. Det eneste jeg kanskje tenker at vi kunne vært bedre på, det er litt sånne hjelpemidler for å tilrettelegge litt for hvordan vi jobber, da.*

Andre opplever at det fysiske er noe de begynner å bli gode på, og at det er andre aspekter som er vel så viktige. En leder sier følgende: «det som går mer på det indre og topplokket, det kan faktisk også bli overbelastet og ta fyr.» Etter hennes syn er krav som kan sees i lys av mentale belastninger vel så viktig å adressere som fysiske krav. En ansatt i samme barnehage har de sammen tankene: «Er det en dag du er litt ekstra sliten i ryggen, så kan du f.eks. si: "Kan jeg få slippe å legge i dag?" Så det føler jeg at barnehagene har blitt ganske flinke til. Men det å tenke på de psykiske tingene som kan stresse oss ganske mye...» Vedkommende sier videre «For du tar faktisk med deg ganske mye av dem hjem også.» Tilsvarende funn fremkommer i en annen

barnehage, der leder forteller om reaksjonene da de begynte å snakke om disse tingene: «*Hvorfor har vi ikke snakket om dette her før? For det er jo egentlig her skoen trykker.*» Sitatene over synliggjør at det foreligger krav i arbeidet som ikke har vært adressert, der kravene som er underliggende i disse sitatene er de emosjonelle. De barnehagene som har startet med å synliggjøre og adressere disse kravene, erfarer å treffe i kjernen av erfaringer knyttet til hva som er krevende i hverdagen. I materialet ser vi også hvordan disse kravene samtidig knyttes til det å fremstå som profesjonelle:

*Arbeidsmiljøet er jo en veldig stor del av hverdagen til personalet. Man går jo veldig mye oppå hverandre. Vi er jo forskjellige personer. Noen klarer veldig godt å ta på seg den jobbdrakten, mens noen kan ta med seg sin egen personlige bakgrunn inn og være irritabel og de tingene der.*

Både denne lederen og andre ledere peker på hvordan man gjennom arbeidshverdagen må legge til side det personlige og private og jobbe etter de felles verdiene og holdningene som er besluttet, samt å håndtere de situasjonene som oppstår gjennom dagen på samme profesjonelle vis. Dette gjelder overfor kolleger, barn og foreldre.

### 5.2.3. Arbeidsmiljø og barnehagens organisasjon

Domenet organisasjon inkluderer aspekter som personaltetthet, gruppestørrelse, sammensetning av personalgruppe, ledelse og lederstil, organisering i form av strukturer som tilrettelegger for kommunikasjon og samhandling/samarbeid og kultur. I vårt materiale er bemanningssituasjon en gjennomgående beskrevet kilde til belastning i intervjuene, fordi det handler om hender og øyne. En leder forteller om sin barnehage, der en raus kultur og et godt arbeidsmiljø utfordres når det brenner: «*Når du og står underbemannet, alle ungene kommer og det ikke er vikarer å ta tak i, så skjønner jeg jo at det blir litt fyr på huset*». Et annet aspekt med bemanning er kompetanse. I en noe større barnehage, og med mange barn med spesielle behov, oppleves det som spesielt utfordrende for arbeidsmiljøet, når styrking og spesialpedagogisk tilbud mangler:

*Det største problemet er kanskje når vi mangler styrking og spes.ped, faktisk. Vi er en barnehage hvor mange unger har krav på styrking og spes.ped-personell. Så det er verre når de er borte. Det er mye verre det, faktisk. Det er det.*

Sitatet over viser til at den største belastningen er knyttet til mangel på spesifikke kompetanser, og bemanning handler derfor om både antall og kompetanse eller erfaring. De fleste lederne i materialet snakker om hvordan de prøver å løse utfordringer med bemanning fra dag til dag. Noe av dette kan la seg løse ved at man flytter ansatte mellom avdelinger basert på at det kan være fravær i barnegruppen på andre avdelinger. Andre ledere forteller hvordan de selv kan gå inn i avdelinger med fravær.

En løsning ved manglende bemanning er å bruke vikarer. Enkelte har faste de ringer, andre har vikarpool eller ressursbank i kommunen, eller at kommunen eller barnehagen benytter bemanningsbyrå. Et sted ble det pekt på at vikarbyråene også mangler folk, som gir utfordringer dersom de trenger noen på kort varsel. Andre erfarte en generell utfordring med å finne vikarer:

*Altså, noen vikarer er supergode, mens andre er liksom så som så. Da kunne man kanskje heller vært foruten, fordi da blir det jo mer et slags irritasjonsmoment. Men det vet jo man ikke alltid da. Men selvfølgelig, det er jo et par ekstra armer og sånn. Det er jo... Ja.*

Vikarene kan altså bidra til mer irritasjon enn hjelp. Bruk av vikarer når bemanningen er lav, kan i enkelte situasjoner derfor økt belastning, fordi det stiller større krav til de som kolleger. Samtidig

oppga noen barnehager å være fornøyde fordi de har faste vikarer, som også barna kjenner god til.

En side ved bemanning er barnehagens åpningstider. Åpningstidene kan strekke seg over 10-11 timer. Dette betyr at bemanningen må fordeles utover med tidlig- og senvakter, slik at det kun er deler av dagen at barnehagene har full bemanning.

*Vi har lang åpningstid, ja. Det er fra 06.30-17.00. Det gjør jo at vi... Vi har stort sett en styrkning på ettermiddagen fra 13.00 eller 14.00 (avhenger litt av hvilken dag det er) til 16.45. Da er det et ekstra menneske som kommer, men det er delt på to småbarnsavdelinger. Så vi føler ofte at vi har for få armer. Så det er jo stressende. Det er jo det.*

Dette erfares som vi har vært inne på under oppgaveutforming, for få tilstede og økt belastning med som sitatet viser mer stress. Under pandemien endret åpningstidene seg i mange av de barnehagene vi snakket med, noe som fremkom i intervjuene som en positiv erfaring, fordi de erfarte å ha full bemanning gjennom hele dagen.

Ledere i både utvalgets minste og største barnehage, peker på hvordan både utfordringer og løsninger på bemanning kan være organisatoriske, med tanker om hvordan ansatte i større grad kan tenke annerledes rundt organisering for å unngå belastningene fravær kan medføre. I den minste barnehagen beskriver leder hvordan hun selv håndterer dette, gjennom å øve på å legge ned listen, både mht. gjennomføring av planlagte aktiviteter og tekning rundt hvordan de grupperer ansatte og barn og bruk av huset mht. rom. Viktigheten av å øve, argumenterer hun for, er basert på ansattgruppen som pliktoppfyllende, og de må derfor øve på å tenke annerledes og finne løsninger i slike situasjoner i stedet for å bli stresset. Den samme lederen problematiserer videre i liten grad underbemanning, men erfarer at ansatte fort leser fravær som underbemanning, selv om de har tilstrekkelig antall ansatte på huset. I den største barnehagen fremhever en leder hvordan det å organisere med redusert bemanning i forhold til barn med spesielle behov handler om organisering i det daglige. Dersom man tenker styrkning på gruppe / teamnivå, ikke en til en, kan grunnbemanningen lettere trå til når styrkingspersonale er vekke, slik at barnet får en med seg som de er trygge på og kjenner, ikke en vikar som er ukjent. Også her er erfaringen at det handler om hvordan man må få med seg hele gruppen i tenkingen rundt organisering og ansvar.

Mange av lederne vi snakket med pekte på et generelt behov for å rotere eller omdisponere ansatte for å få driften til å gå opp mht. bemanning eller andre behov knyttet til ansatte (eks. tilrettelagt arbeid) eller organisasjonen. Enkelte var inne på motstand mot endring. Flere av barnehagene vi snakket med har i de siste årene endret eller er i ferd med å endre til mer aldershomogene grupper, som nevnt i delkapitlet om kvalitet. Her kan endringsvillighet være en utfordring: «Og så var vi ganske urørlig. Helt til du en dag får spørsmålet om å jobbe på en annen avdeling. Da blir du sånn: "Hæ? Jeg kan jo ikke bli flyttet. Det er jo her jeg bor nå." Haha.» Hvordan barnehagen beslutter organiseringen i tilknytning til barnas alder har innvirkning på organiseringen rundt barna, blant annet i hvilken grad en eller flere voksne skal følge barna gjennom hele barnehageløpet. Dette bidrar også til at ansatte kan måtte flytte avdeling, jobbe med andre kolleger eller jobbe på litt andre måter.

Under oppgaveutforming hørte vi om ulike nivå av planlegging som styrende for hvordan hverdagen utformes og hvordan tilstedeværelse for barna er avhengig av aktiviteter som møter og plantid. Møtestrukturer og plantid er et tveegget sverd for barnehagene. For mye møter og plantid erfares som en tidstyv, som vi under oppgaveutforming hørte kan trekke ansatte vekk fra ungene og bidra til at de i perioder av arbeidsdagen ikke oppfyller normkravene, slik en del ansatte ser det. I noen av barnehagene har de gjort justeringer i møtestrukturer for å redusere antall møter:

*Møteplanen vår har blitt evaluert ganske mange ganger, fordi tilbakemeldingene de ga til meg var: "Det er alt for mange møter. Det er møter på møter på møter, så vi får aldri gjort det vi skal."*

Samtidig er møtestrukturene viktige for å planlegge, der planleggingsmøtene benyttes til aktivitetsplanlegging over tid, enten periodebasert eller detaljert ned på ukenivå. Møtene tar også opp tema som arbeidsmiljø og trivsel. Det fremkommer i mange intervjuer at disse møtene oppleves som viktige for opplevelse av innflytelse, og mange erfarer at de blir hørt: «*derfor er jo det viktig med faste personalmøter og avdelingsmøter. Da får vi tatt opp en del problemstillinger eller ting som er bra.*» Flere ledere beskriver hvordan de har jobbet med innhold og form (mer om dette i 6.3.1. Makroprosesser), for å sikre at alle ansatte tør å ta ordet og komme med sine meninger (inklusive fagarbeidere og assistenter). Her peker enkelte ledere på hvordan de prøver å få med de pedagogiske lederne inn i denne tenkningen. Videre handler dette om de andre arenaene barnehagen har for involvering, som plantid eller spesifikke arenaer for de ulike ansattgruppene. I noen barnehager har de arenaer for ledere og barnehagelærere, men ikke for fagarbeidere. I andre barnehager har de utviklet arenaer for fagarbeidere, blant annet er det flere barnehager som beskriver at de har noe plantid for barne- og ungdomsarbeiderne, eller at leder har egne møter med denne gruppen.

Basert på antall ansatte er barnehager å anse som små bedrifter med kort vei mellom ansatte og leder. Lederrollen blir derfor sentral når det gjelder den overordna organiseringen, gjennom prioriteringer og ansvarsfordeling, og i jobben som kulturbygger. Lederrollen og utøvelse av denne når det gjelder arbeidsmiljø fremkommer ekstra tydelig der dette har vært et problem. En barnehage i utvalget har hatt flere utskiftninger i ledelse over svært kort tid, som har medført arbeidsmiljøutfordringer og at ansatte sluttet. Det ble pekt både på arbeidsmiljø som lite prioritert fra lederne og at utskiftingene i seg selv medførte forandringer for hver ny leder, som ble erfart som en omskiftelig og lite stabil hverdag for de ansatte.

En leder forteller hvordan hun selv ble gjort oppmerksom på viktigheten av ledelse for arbeidsmiljøet: «*Når jeg drev med den der lederutviklingen med det konsulentfirmaet, så sa han: «65 prosent av arbeidsmiljøet skyldes leder.» Så jeg tenker at du må ha gode ledere.*» Mange ledere beskriver hvordan de jobber aktivt med arbeidsmiljøarbeid (mer om dette under prosesser). Sitatet over peker på en leder som er bevist sin rolle, hvordan de selv fremstår i hverdagen. Andre omtaler hvordan de utvikler sin egen rolle:

*For jeg har ofte tenkt at: "Dette her skal jeg stå i. Jeg er lederen og jeg må lede dette." Men så har jeg også etterhvert skjønt at det er lurt å involvere lederteamet. Det er ikke jeg alene som er ansvarlig for at dette går bra. Vi er jo et team. Jeg skal stå og holde i prosessen og jeg skal på en måte stå og lede, men alle i lederteamet har et ansvar for at det kommer ut på avdeling f.eks. da..... [...].... Lederteamet fungerer mye bedre enn det har gjort på lang, lang tid, synes jeg. Jeg føler at vi er trygge på hverandre.*

Gjennomgående stikkord i materialet for utøvelse av lederrollen, er tillit og åpenhet. Tillit handler om å bli gitt tillit fra leder, og kan forstås som det å gis medbestemmelse og innflytelse gjennom tillit til at avdelinger og ansatte kan ta ansvar og selv kan ta gode valg i arbeidet. Åpenhet handler om i hvilken grad styrer er tilgjengelig for de ansatte. I de fleste barnehager er den opplevde åpenhet og tillit, som leder selv sier de utviser overfor ansatte, reflektert i hvordan de ansatte opplever situasjonen. Den åpne døra som mange ledere sier at de har, fremkommer også gjennom de ansatte sine beskrivelser av hva de erfarer og gjør seg bruk av.

Et annet aspekt ved lederrollen og ikke minst ledelse er tilretteleggingen for partsamarbeid. I alle barnehagene hører vi om samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud. Dette omtales

som medbestemmelsesutvalg, HMS-utvalg, eller arbeidsmiljøutvalg. Dette vil bli beskrevet i eget kapittel (se 5.2.5).

#### 5.2.4. Arbeidsmiljø og fysiske utforming og omgivelser

Gjennom intervjuene fremkommer et tvetydig forhold til de fysiske omgivelsene, det vil si fysisk utforming av barnehagen inklusive uteområdene og nærområdene. I hvilken grad barnehagene har gamle eller nye lokaler eller var tenkt som barnehager i utgangspunktet, varierer. Videre er utformingen varierende mht. hvordan enkelte barnehager er inndelt i hus, og møtes i uteområdene, eller har et bygg med mye fellesarealer. Den romlige utformingen gjenspeiles i hvordan de håndterer samhandling på tvers, fordi det å springe mellom hus kan ta tid:

*De har på en måte vært veldig sånn: "Ja, men det er så vanskelig å samarbeide på tvers av huset fordi det er så store avstander. Det er ikke sånn som det var før." Da var de jo en barnehage med tre avdelinger og hvor de sikkert hadde fellesrom i midten av barnehagen hvor alle kunne møtes, med kjøkken og sånn.*

En problemstilling som nevnes blant flere barnehager, uavhengig av alder på bygningsmasse og om den er tegnet som barnehage, er støybelastning. For enkelte er støy en av de største belastningene i hverdagen. Flere barnehager har satt i gang støytiltak, der dette gjelder barnehager med både gammel og ny bygningsmasse. Videre omtales inneklima og tørr luft, hus med trapper eller tilrettelegging generelt med det de trenger av hjelpemidler samt toaletter tilpasset barn toaletter (f.eks. barnetoaletter).

De fysiske omgivelsene omtales som både viktige og lite viktige, slik en ansatt i en barnehage med relativt gammel bygningsmasse beskriver dette:

*Vi er vel fortsatt der, at vi tenker at det er oss ansatte det kommer an på. Så hvordan det ser ut rundt oss, det er kanskje ikke det som er det aller viktigste. Selv om vi gjerne skulle pusset opp både det ene og det andre, så er det den jobben vi gjør som er det viktigste. Det er viktigere enn at vi har nyoppussede lokaler.*

Vedkommende peker på at den fysiske utformingen er noe de blir vant til og ikke tenker over hva som kan være alternativer. Senere i samme intervju svarer vedkommende likevel på et konkret spørsmål om hva som er belastende eller stressende? «Ja. Det er huset, tenker jeg. ...[...]... De fysiske rammene, ja.»

#### 5.2.5. Partsamarbeid og systematisk HMS- og IA-arbeid i barnehager

Partssamarbeidet omhandler det ordinære partssamarbeidet, omtalt som drøftinger, og kan gjelde lønn, rammer og ferieavvikling. Det kan også innebære at de er aktivt involvert i en HMS-gruppe, som har jevnlig møter, og som jobber med både arbeidsmiljørelaterte og nærversrelaterte saker. De gjennomfører kartlegginger og har medarbeidersamtaler.

Det varierer i hvor stor grad ansatte er bevisste det regelmessige HMS-arbeidet som gjøres i en barnehage. De ansatte opplever i stor grad at HMS-arbeidet handler mest om fysisk arbeidsmiljøforhold, men noen trekker også frem psykososialt arbeidsmiljø når det snakkes om HMS-tiltak. Det oppleves av noen som at en del HMS-arbeid følger trender i samfunnet, og at det er disse som legger føringer for hva som skal være tema:

*For det er litt sånn at en periode kan det være fokus på HMS, eksempelvis min kropp, eller mine arbeidsoppgaver og min helse. Så snur plutselig trenden, at vi skal ha det godt psykisk og alt. Da betyr det at det fysiske er en del av det. Du gjør det som passer for deg.*



En ansatt som også var en del av HMS-utvalget, beskriver HMS-arbeid som «*måten man jobber med kroppen sin på for seg selv*». Arbeidsmiljø og psykososiale drøftinger eller tiltak ble ikke ansett som noe som hadde med HMS-arbeid å gjøre. Det samme trekkes frem av en styrer som trekker frem vernerunder som en del av HMS-arbeidet. På disse rundene er det ikke fokus på psykososiale faktorer, men heller det fysiske arbeidsmiljøet. I en annen barnehage kommuniseres det likevel noe annet. Her sees arbeidsmiljø som en del av HMS-arbeidet og planene for dette inkluderes i dette arbeidet: «*det er både forsvarlighet og det psykososiale, fysiske og psykiske arbeidsmiljøet. At vi løfter rett f.eks. Sånne ting. At du kanskje også er litt aktiv og gjør litt sosiale ting, det også er jo HMS. Bry oss om hverandre og prate med hverandre og samarbeidet*». Dette viser spennet i hvordan barnehageansatte ser på HMS-arbeid og hvordan HMS jobbes med i barnehager.

Det kan være vanskelig å skille mellom HMS-arbeid (ofte regelmessige diskusjonsmøter og gjennomganger av fysiske forhold på arbeidsplass) og tiltak for å bedre arbeidsmiljøet i en barnehage. Ansatte beskriver jevnlig arbeid med arbeidsmiljø og mer eller mindre aktive tiltak for å bedre samarbeidsmiljøet som noe annet enn regelmessig HMS-tiltak.

De som er medlemmer i HMS-utvalg, beskriver at rollen deres innebærer å jobbe med arbeidsmiljø. De trekker frem at det er spesielt motiverende å se at tiltak som har utgangspunkt i HMS arbeid fungerer for å bedre arbeidsmiljø og livet som ansatt i en barnehage.

Hvis ser man på tiltak for å bedre arbeidsmiljøet som en del av det regelmessige HMS-arbeidet, er de ansatte i barnehagene enige om at rollen til HMS-arbeidet mot kvalitet i barnehagen er viktig. Det virker dog som at det er forskjellig opplevelse og vurdering av hva HMS-arbeidet inneholder. Noen arbeidsmiljøtiltak har rot i det regelmessige HMS-arbeidet, mens en del arbeidsmiljøtiltak stammer fra andre forum eller deler av jobbhverdagen.

Regelmessig IA-arbeid ble i liten grad tematisert av de ansatte i barnehagene. Det kan virke som at regelmessig IA-arbeid er noe lederne er opptatt av i større grad enn de ansatte. Samtidig oppleves det som at det var et større fokus på IA-arbeid tidligere, når man som bedrift aktivt engasjerte seg i å være en IA-bedrift.

Lederne er i stor grad opptatt av nærvær av ansatte og å følge opp sykefraværet i de respektive barnehagene. Sykefraværsoppfølgingen når en ansatt er sykemeldt anses som et lederarbeid, mens å bry seg om arbeidsmiljø for å forebygge sykefravær anses som alle ansattes ansvar. En leder og en barnehage sitt HMS-utvalg har et større ansvar når det gjelder å følge opp og legge til rette for et godt arbeidsmiljø, men det kommer klart frem at ansatte mener at arbeidsmiljø er alle sitt ansvar.

Nærværarbeidet fremheves som viktig, også fordi nærvær bidrar til mindre vikarbruk, og dermed trygge voksne. En av barnehagene snakker positivt om den forrige IA-avtalen, fordi den ga dem mer handlingsrom i forhold til det å tilrettelegge (jf. tiltak som skulder til skulder) for bruk av restarbeidsevne, og en mindre krevende hverdag for kolleger. Nå er erfaringen at det ligger mer arbeid på leder, der det fremstilles en tydeliggjøring overfor den enkelte ansatte (sykemeldte). Med høy grad av vikarbruk går dette igjen utover arbeidsmiljø og kvalitet.

I en av barnehagene hadde leder et stort fokus på å utnytte rest-evne. Dette gjorde at det ble en kultur for og akseptabelt at leder ringte opp sykemeldte og spurte dem om det var noe annet de kunne gjøre på den dagen de ringte inn syk.

*Om man er hjemme og er syk og om man har muligheter til å kanskje jobbe en halv dag f.eks. Eller kanskje man kan gjøre noe arbeid hjemme hvis hun har mye kontorarbeid hun trenger å gjøre. At du har noe rest-evner der da, selv om du er hjemme og er sykemeldt.*

*Men iallfall det å bli inkludert, sett og bli hørt selv om du ikke er helt frisk og er til stede, så er det veldig viktig. Det er jo veldig forskjellig hvordan du ønsker å bli møtte når du er syk og, da.*

Nærvær i barnehage og tiltak for å øke nærvær av fast ansatte trekkes frem av noen som veldig viktig i en barnehage. Kontinuitet blant ansatte oppleves som en viktig komponent for trygt arbeidsmiljø for ansatte, et trygt utviklingsmiljø for barna og for foreldre som har barna sine i barnehagen. Dette kan knyttes opp mot det de ansatte beskriver som kvalitet i en barnehage.

I dette kapitlet har vi sett på resultater knyttet til struktur når det gjelder kvalitet og arbeidsmiljø. I materialet vårt er det særlig trekk ved individ/gruppe, oppgaveutforming og organisatoriske aspekter som blir fremhevet, både når det gjelder kvalitet og arbeidsmiljø. Teknologi og fysiske omgivelser blir også tematisert, men i mindre grad. Materialet vårt tyder også på at HMS-arbeid oppfattes som mest knyttet til forhold ved det fysiske arbeidsmiljøet, fremfor psykososiale aspekter og kvalitet i tjenesten. I det neste kapitlet skal vi se på sammenhenger mellom kvalitet og arbeidsmiljø, i lys av den systemteoretiske modellen.

## 6. Sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet

I dette kapitlet vil vi innledningsvis si noe om hva informantene tenker om *sammenhengen* mellom arbeidsmiljø og kvalitet. Deretter vil vi redegjøre for disse sammenhengene basert på analysene med bruk av hele SEIPS-modellen i figur 1. Her følger vi strukturen fra forrige kapittel, og beskriver koblingene for de ulike domeneene innunder struktur. Vi vil deretter gi en utfyllende beskrivelse av prosessene, der vi inkluderer hvordan det tenkes rundt mål og resultater.

### 6.1. Sammenhengen mellom kvalitet og arbeidsmiljø som selvsagt

På direkte spørsmål om hvorvidt det er en sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvalitet, er det flere som responderer direkte på dette spørsmålet, og anser denne sammenhengen som selvsagt. En leder i kommunal barnehage omtaler sammenhengen på denne måten:

*Det tror jeg bestemt, ja. Jeg tror at foreldrene også merker om det er en lett stemning eller en tung stemning i lokalene når de kommer inn. Altså, de merker det. Så jeg tror at arbeidsmiljøet har veldig mye å si for kvaliteten og inn mot foreldrene. Jeg tror at når foreldrene møter noen som er litt blid og som ønsker dem virkelig velkommen, så tror jeg at de setter veldig pris på det, kontra hvis noen bare tar imot ungen og er mutt på grunn av ting som har skjedd. Ikke sant?... [...]..... Så jeg tror at et godt arbeidsmiljø har stor betydning. Jeg tror det sitter ubetinget i veggene. Uten at noen kan si at "sånn er det", men jeg tror at folk merker vibbene da, for å si det sånn.*

Dette sitatet speiler det mange informanter sier, gjennom å begrepsfeste sammenhengen med ord som stemning, sansing, vibber, eller at det sitter i veggene. Dersom det er urolig i ansattgruppen, overføres uroen til barna, og til foreldrene. Forståelsen er derfor at dersom personalet har det bra, så har ungene det bra, som også kan si noe om hvordan de tenker rundt det å jobbe med arbeidsmiljø.

Samtidig er det en spenning i materialet, for retningen denne sammenhengen har. Dette synliggjøres i sammenstillingen av de to utsagnene under:

*Jeg har alltid hatt en sånn filosofi der du må begynne med de ansatte. Hvis de trives og har det bra på jobben, har glede og har humor, så smitter det humøret over. Altså, det vil gjøre noe med hele stemningen i hele avdelingen. Altså, det vil smitte over på glade barn og fornøyde voksne.*

*Vi snakket mye om dette med trivsel og hvor viktig det er for de ansatte å trives på jobb. Da har jo barna det også det bra. Samtidig så har jeg prøvd å snu litt på det, fordi mandatet vårt er jo at barna skal ha det bra i barnehagen. Det er jo de vi er her for. Så først må barna ha det bra, og så kan vi ha det bra. Men jeg tror at hvis vi klarer å få opp det engasjementet rundt hvorfor vi er her, at vi er her for ungene, så vil vi også automatisk trives bedre på jobb. Da ser vi mestrings, vi ser utvikling, vi ser gleden av at du kommer på jobb og at barna trives med deg. Ikke sant? Da trives du også bedre på jobb, tror jeg. Så må liksom snu litt på det.*

Begge utsagnene kommer fra ledere, og sier noe om hvordan de tenker rundt dette med å jobbe med arbeidsmiljø og kvalitet. De ulike tilnærmingene kan vel så mye peke på prioritering som forståelse av retning.

## 6.2. Strukturen

### 6.2.1. Felleskapet inkluderer alle, både barn og voksen

*«Alle skal føle seg som en del av fellesskapet», der er vi jo bevisst blant alle barna, ikke sant. Men det handler jo også om at alle de voksne skal føle seg som en viktig del av fellesskapet. Så har vi snakket mye om arbeidsmiljø, ikke sant.*

For både kvalitet og arbeidsmiljø er felleskapet sentralt, og erstatter domenet individ i SEIPS-modellen vist i figur 1. I lys av både kvalitet og arbeidsmiljø inkluderer denne fellesskapsforståelsen alle som er i barnehagen, fordi felleskap og relasjoner er viktige for både barn og voksne, slik sitatet over viser. Et godt felleskap mellom voksne bidrar til trygge voksne, som igjen bidrar til trygge barn. Denne tryggheten innvirker videre på gode samhandlingsprosesser mellom voksne og mellom barn og voksne. På den måten utgjør fellesskapet et tydelig fundament i barnehagene som legger grunnlaget for både barnas utvikling over tid, når barna blir eldre og for samhandling og gode prosesser blant de voksne.

For både arbeidsmiljø og kvalitet ser vi fellestrekk i hvilke individuelle egenskaper som vektlegges, der disse egenskapene er med å underbygge fellesskapet som barnehagens fundament, knyttet til det å være mottakelige for å samarbeide og å lære, og dermed bidra til felleskapet.

### 6.2.2. Oppgaveutforming

Under domenet oppgaveutforming er temaene som kobler arbeidsmiljø og kvalitet sammen knyttet til sentrale trekk som frihet /medbestemmelse, krav og variasjon, samt faglig utvikling.

#### *Alles rett til medbestemmelse*

Medbestemmelse som en del av oppgaveutforming handler om mer enn ansattes medbestemmelse, det handler også om barnas medbestemmelse. I det daglige, handler det derfor om å tilpasse seg til dagens situasjon og barnas motivasjon, dagsform og ønsker:

*Jeg synes jo at vi har stor frihet, egentlig. Vi har jo... Eh... Det rører jo litt over på kvalitet da, for vi har jo et veldig fokus på barns medvirkning, men i det så ligger jo det også personalets medvirkning i egen hverdag i samspill med barnet. Vi har jo ikke sånne ukeplaner og månedsplaner som sier: "Mandag skal vi gjøre det, tirsdag skal vi gjøre det." Vi har mer satt målformuleringer for hvilke... Eh... ja. Hvilken teori og hvilke målområder vi vil oppnå gjennom vanlig praksis gjennom en gitt periode.*

Dette betyr at barns medbestemmelse, som her berøres, fordi det handler om kvalitet, blir viktig. I det daglige utgjør dermed barn og voksne et lite beslutningsfellesskap, som så skaper ulike prosesser knyttet til samspill, utvikling og læring.

#### *Krav som belastning og krav som kvalitet*

For både arbeidsmiljø og kvalitet er krav sentrale aspekter. Kravene i arbeidet står sentralt i all forståelse av arbeidsmiljø, fordi det er sterkt knyttet til forståelse av at for høye krav skaper belastning. Kravene handler også om de forventningene som knyttes til hva som skal leveres, satt gjennom rammeplan eller andre eksterne føringer:

*Det er jo litt... Eh... Altså, vi har jo rammeplan som sier noe om hva vi skal jobbe med. Vi har jo kommuneplan som sier noe om hva vi skal jobbe med. Det er jo veldig mye greier vi*

*skal gjøre, men så er jo det den tiden som ikke strekker til og folk som vi mangler. Det er jo veldig krevende sånn da. Så er jo selvsagt ungene førsteprioritet uansett. Vi må jo ta vare på dem, og da blir det veldig fort at det andre blir litt bortglemt fordi det ikke er tid til det.*

Enkelte ledere problematiserer de mange kravene de erfarer at stilles til barnehagene, fordi de ser at totaliteten i egen barnehage blir for stor, med for mange oppgaver og ting som skal gjøres. Det kan se ut til at mange har høye forventinger til å imøtekomme kravene, med eksempler på ledere som bruker mange ressurser på å få med seg sine ansatte på etterlevelse og gjennomføring i henhold til ytre krav. Andre ledere peker på hvordan de lager egne målestokker, definere hva som er godt nok i denne barnehagen, for å sikre at kravene i stedet for å bli for høye blir gjort håndterbare.

En lignende tosidighet finner vi for det som kan omtale som emosjonelle krav. Vi har tidligere sett at dette er krav som barnehagene i liten grad italesetter, eller adresserer som en belastning. I stedet kobles disse kravene til det å være profesjonell i måten man omgås andre på, i dette tilfellet barn og ikke minst foreldre, og dermed en del av kvaliteten barnehagen leverer.

*En av oppgavene er å prioritere*

Et sentralt aspekt knyttet til kvalitet er nærvær/tilstedeværelse med barna og i hvilken grad oppgaveutforming legger til rette for flest mulig ansatte som bruker mest mulig av sin arbeidstid sammen med barna. Samtidig har de ansatte en rekke oppgaver som må gjøres, som ikke utgjør kontakt med barna, men som er et gode for kvaliteten. Dette er deltakelse på møter, som inkluderer utviklingsarbeid, samt plantid /tid til faglig utvikling. I det daglige handler dette om prioritering:

*Noe må jo prioriteres bort og vi kan jo ikke prioritere bort ungene... [...]... Det er jo først og fremst ungene vi må være her for. Så da blir det plantid som går bort, møter som blir avlyst. Det er litt sånn... Ja. Så det er jo en utfordring,*

Her ligger det et dilemma da nærværet hos barna og tid brukt til utviklingsarbeid begge er knyttet til kvalitet. I stedet blir de motsetninger, fordi det ene (utviklingsarbeidet), trekker tid fra det andre (nærværet). Dette har også en belastningsmessig side, fordi de ansatte som er sammen med barna, kan erfare økte krav til oppmerksomhet og tilstedeværelse (på /for mange barn), som igjen bidrar til opplevelse av for høye krav.

### **6.2.3. Det organisatoriske**

Det er spesielt to forhold som fremkommer som, basert på intervjuene, ser ut til å knytte arbeidsmiljø og kvalitet sammen. Det er bemanningssituasjon og medbestemmelse.

*Bemanningssituasjon*

Bemanningssituasjon er sentralt i intervjuene, enten man snakker om kvalitet eller arbeidsmiljø. Det er en rekke sider ved bemanningssituasjon:

*Når det er bra så er jo folk opplagt, vi har folk på jobb, vi får tak i vikarene som vi trenger, vi har nok bemanning og folk opplever å få den informasjonen de trenger. I de dårlige periodene så ser jeg at folk ofte er sliten, det er lite bemanning, det er vanskelig å få tak i vikarer og innimellom så er det utfordrende barnegrupper. [...]... Altså, vi har veldig mange dyktige vikarer, men når det ikke er de faste, så er jo det noe med det og. De[faste] sitter jo med en kunnskap og en kompetanse som en vikar ikke nødvendigvis sitter med.*

Sitatet synliggjør samspill og sammenfall i tid av flere faktorer som årsak til i dette tilfellet, dårlig arbeidsmiljø og slitenhet, fordi det gjør det vanskeligere å organisere seg ut av problemene. Når man omtaler bemanning i sammenheng med arbeidsmiljø, er det lett å tenke at dette handler om antall, eller erfaringen er at mangel på hender er grunn nok til at det koker, ikke nødvendigvis relatert til hvem som er til stede. For kvalitet er det nettopp sammensetningen mht. kompetanser og interesser som er sentral. Flere påpeker at kvalitet er de ansatte og er forutsetningen for kvalitet. Dette er ikke koblet til utdanningsnivået, men at ansattgruppen består av de riktige ansatte. Hvem som faktisk mangler vil da også være ett sentralt aspekt ved bemanningen. Dette kan også kobles til eksempelvis faktorer som sitatet over peker på sammensetning av barnegruppe, eller hvordan barnehagen ellers er bemannet i forhold til ytre krav som pedagognorm eller bemanningsnorm.

### *Medbestemmelse i det pedagogiske og det organisatoriske*

Medbestemmelse er sentralt og viktig for arbeidsmiljø, og er tett forbundet med kvalitet, fordi det inkluderer det pedagogiske utviklingsarbeidet i barnehagen, der muligheten til å sette sitt eget avtrykk på kvalitet er viktig for mange av informantene. Der det pekes på arenaer for medbestemmelse som møtestrukturer m.m., fremkommer også at man ikke skiller så tydelig mellom tema som kan omhandle kvalitet og arbeidsmiljø. Rammeplan og føringer nasjonalt, regionalt og / eller lokalt kan skape organisatorisk spenning basert på at styring ovenfra kan være til nytte for barnehagers arbeid med kvalitet. Samtidig kan det snevre inn mulighetene for lokale initiativ, og dermed gi opplevelser av at det reduserer mulighetene for medbestemmelse for sider ved arbeidet i barnehagen som man ønsker innflytelse på.

### *Ledelse og lederstil*

I omtalen av virksomhetslederrollen, er dette en rolle som står sentralt når det gjelder arbeidsmiljøarbeidet, men er mye mindre fremtredende når det gjelder kvalitet. Dette kan skyldes at pedagogiske ledere som informanter, anser seg selv som ledere i kvalitetsarbeidet (jf rammeplanen), og dermed ikke peker på virksomhetsleder /styrer i denne sammenheng. Derimot pekes leder på av alle, når det gjelder arbeidsmiljø. Dette understrekes av denne fremstillingen gitt av en pedagogisk leder:

*Vi skal jo først og fremst ha ansvar for det pedagogiske knyttet opp mot ungene. Personal, det blir jo litt mer sånn administrativt opp mot enhetsleder og fagleder ...[...]... Vi har jo en lederrolle på avdelingen. Vi har jo det. Men den er jo mer knyttet opp imot det pedagogiske da.*

Den sentrale faktoren for ledelse og lederstil for både arbeidsmiljø og kvalitet, er i hvilken grad lederne involverer ansatte, og dermed bidrar til opplevelse av medbestemmelse. En leder sier følgende:

*Men jeg tror det å involvere de ansatte i alle ting som man gjør, om det er pedagogisk arbeid eller om det har med organisering å gjøre, så tror jeg det er med som en del av det forebyggende psykososiale arbeidsmiljøet. Det å kjenne at man er en del av en ting og at man får lov til å være med på å påvirke, det tror jeg er kjempeviktig.*

Enkelte snakker om hvordan de prøver å lage gode organisatoriske betingelser for medbestemmelse, gjennom selv å være kritiske til de eksterne kravene som kommer fra utsiden og skape rom for egne initiativ, eller begrense noen av kravene fra utsiden. En leder beskriver sin egen rolle i dette:

*Så jeg har nok også gjort meg noen refleksjoner rundt at "dette kan jeg ikke holde på med, fordi jeg når ikke over alt dette. Jeg klarer jo heller ikke å pushe alt dette over på de*

*ansatte som også skal være med ungene i tillegg. Så det jeg gjorde nå når den siste rammeplanen kom i 2017, så bestemte jeg meg for at vi også skulle lage en helt ny årsplan, og det skulle vi gjøre sammen.*

I tillegg til medbestemmelse, peker sitatet på en lederstil. I dette tilfellet tar leder selv noen egne og tilpassede valg for egen barnehage, for å skape en balanse mellom kravene og forventingene fra utsiden og tilgjengelige ressurser, for å skape en god hverdag for de ansatte. En slik tilnærming var til stede blant lederne i varierende grad.

#### 6.2.4. Samspillet i strukturen

Det sentrale med systemiske modeller, er at de belyser sammenhenger eller koblinger og tilbakeføringsløyper. Dette er illustrert i figur 1 som samspill mellom alle domene i strukturen samt tilbakeføringsløyper for å illustrere at prosesser og resultater også påvirker struktur. Før vi går videre i modellen og ser på prosesser, skal vi kort redegjøre for de systemiske sammenhengene innad i strukturen.

For det første kan en rekke faktorer samspille innenfor samme domene, slik det kom frem i et tidligere vist sitat, som svar på spørsmål om arbeidsmiljøet: *«I de dårlige periodene så ser jeg at folk ofte er sliten, det er lite bemanning, det er vanskelig å få tak i vikarer og innimellom så er det utfordrende barnegrupper.»* Samspill og sammenfall i tid av flere faktorer innenfor det organisatoriske domenet kan bidra til å gjøre det vanskeligere å organisere seg ut av problemene, og bidrar til å påvirke oppgaveutforming. Dette inkluderer strukturene i tilknytning til tidsbruk, tema og aktiviteter på møter, hvem møtene inkluderer samt bruk av plantid for hvem. Dette griper videre rett inn i oppgaveutforming fordi i det daglige handler det om hvordan kravene oppleves og prioriteringen av oppgavene som må gjøres.

Videre kan oppgaveutforming, som vi tidligere har nevnt at også inkluderer barnas medbestemmelse, variere og inneha et stort element av uforutsigbarhet, på grunn av en rekke organisatoriske (f.eks. fravær) og eksterne (f.eks. tilgang til vikarer) faktorer, som i seg selv krever at ansatte må ha stor grad av frihet til å ta beslutninger gjennom dagen. Den til enhver tid rådende situasjonen når det gjelder folk til stede, påvirker om aktivitetene med barna gjennomføres slik de er tenkt, eller om man må improvisere, og hvilken grad man klarer å gjennomføre andre aktiviteter som bruk av plantid og møter. Dessuten handler dette om kravene til å samhandle og løse situasjoner der og da. Viktigheten av et fungerende fellesskap og gode relasjoner mellom voksne, blir derfor enda mer sentralt fordi oppgavene utformes med store krav til samarbeid og kommunikasjon.

Hvem man jobber sammen med idet daglige erfares derfor som av betydning. Dette er også noe som, sammen med ulike krav, må tas hensyn til når man gjør tilpasninger fra år til år. Relasjonene erfares som sentrale og viktige fordi de voksens relasjoner overføres til barna, der et av de mest sentrale funnene var fellesskapsfølelsen, som inkluderte både trygge relasjoner mellom voksne, trygge relasjoner mellom voksne og barn og mellom barn.

Sentral blir også lederrollen, og spesielt virksomhetsleder, som den som pekes på som ansvarlig for arbeidsmiljøet og tilrettelegger for medbestemmelse og involvering, samt som overordnet ansvarlig for det pedagogiske, selv om mye av dette ansvaret ligger til de pedagogiske lederne. Leder blir derfor en premisslegger, sentral for utviklingen av arbeidsmiljøet og barnehagens kultur, og som den som setter eller eventuelt *justerer forventinger* til hva barnehagen skal levere når det gjelder kvalitet, basert på rammeplan og forventinger fra andre eksterne.

## 6.3. Prosessene

Frem til nå har vi beskrevet kvalitet og arbeidsmiljø i lys av arbeidssystem eller struktur. Kapitlene over viser hvordan arbeidsmiljø og kvalitet henger tett sammen og er til dels vanskelig å skille. Som vi beskrev i teorien i kapittel 3 rammer struktur eller arbeidssystem inn prosessene, og som vil vi vise i dette kapitlet er arbeidsmiljø og kvalitet også tett forbundet gjennom prosessene barnehagene gjennomfører. Barnehagene gjennomfører prosessene på samme måte og på de samme arenaene uavhengig av om det er kvalitet eller arbeidsmiljø som belyses og fordi kvalitet og arbeidsmiljø også til dels er integrert.

Vi har valgt å dele prosessene inn i to overskrifter, den ene er makroprosesser, altså store og mer langsiktige prosesser som bidrar til å trekke de lange linjene i barnehagen, knyttet til planlegging av aktiviteter, faglig utvikling eller arbeidsmiljø. Den andre overskriften er mikroprosesser, som omhandler hvordan aktivitetene foregår i det daglige.

### 6.3.1. Makroprosesser

Det er innenfor rammene av eksisterende møtestrukturere at prosessene foregår, som avdelingsmøter, planleggingsdager og personalmøter. Videre omtales en rekke ulike programmer, satsinger og verktøy som drivere, i disse ulike møtene enten det er på barnehagenivå eller avdelingsnivå. Rent metodisk dukker begrepet «IGP» opp i mange barnehager i betydning av at prosessene tenkes med utgangspunkt i at individet først gjør opp sin egen mening, deretter jobbes det i grupper før man tar opp ting i plenum. Enkelte pekte på denne metodikken som brukt i alle møter.

#### *Prosesser og verktøy knyttet til kvalitet*

Barnehagene arbeider med kvalitet gjennom ulike prosesser, program og verktøy. Flere av disse prosessene er definert eksternt, og knyttet til omfattende prosjekt og satsinger som går over flere år. En leder beskriver hvordan egen barnehage arbeider med dette:

*Så da fikk vi en del oppgaver derfra [programmet] som vi benyttet blant annet på personalmøter. Så utover det så er det jo litt sånn hvor vi kjenner at skoen trykker, da. Altså, at vi i ledergruppen kanskje kan tenke at det er noen temaer som vi trenger å løfte, og så tar vi med oss det videre.*

Deltakelse i prosjekt og bruk av verktøy strukturerer prosesser i barnehagene, ved at det følges opp på faste møter og gjennom at man deltar på eksterne arenaer for prosjekt og satsninger. På de faste møtene i barnehagen knyttes prosjektene til den enkelte barnehages arbeid med kvalitet, organisering og oppgaveutforming.

Disse prosessene foregår både i kommunale og private barnehager. Bruk av prosjekt og verktøy kan innebære at mål og visjoner for kvalitet og innhold i barnehagen bestemmes utenfra, men vi finner at de fleste barnehagene arbeider aktivt med å operasjonalisere og forankre kvalitetsarbeidet lokalt:

*Og hvor mye tid vi har brukt på å definere hva disse begrepene skal bety for oss i den enkelte barnehage. Det og er jo superviktig, fordi det må jo gi mening. For det nytter ikke bare å si at "nå er dette nytt og sånn og sånn", vi må definere hva det skal bety for oss. Så det er jo prioritet nummer én.*



I dette sitatet fremheves arbeid med definisjoner og en felles forståelse i den lokale konteksten. Dette kan være viktig når målsetninger og begrep introduseres utenfra, men også for å involvere flere av de ansatte i de langsiktige prosessene generelt. Barnehagene tar i bruk ulike metoder for dette:

*Vi har jobbet en del med å få med alle. For det er jo det når man har gruppeoppgaver, at alle skal si noe. Kanskje for sånne som for [navn] og meg som har vært barnehagelærer og ped.leder, at vi har lettere for å si noe når vi sitter i grupper. Vi har et ønske om at alle skal kunne ytre noe nå vi sitter og jobber. Så da har vi brukt gule post-it-lapper og alt mulig rart. Så da skriver vi ned og legger frem etterpå. For vi er jo forskjellige. Noen må gjerne tenke litt og synes at det er skummelt å komme med noe med en gang. Så det har vi brukt en del tid på, det å få med alle, uansett rolle i barnehagen. Det har vi fått til å fungere.*

En annen side ved å arbeide med operasjonalisering og forankring, er at det kan være til støtte for barnehagen og de ansatte i det daglige arbeidet. En styrer i en privat barnehage fortalte om deres erfaringer med å definere kvalitet: *Vi har vel kanskje ikke definert kvalitet sånn i seg selv, men vi snakker mye om "hva er godt nok?" Altså, hva som er godt nok og hvor vi skal legge listen.* Flere informanter peker på omfanget av ulike målsetninger og prioriteringer for barnehagene, som kan gjøre det utfordrende å definere hva som er kvalitet og hva som er tilstrekkelig. Denne spenningen mellom eksternt definerte målsetninger og den lokale konteksten kan være utfordrende for de som skal lede, slik en styrer ser det: *«Det er jo klart at det er såpass mange krav som er inne i barnehagene at det er ingen som har sjans til å klare å utføre alt.»* Arbeid med definisjoner og målsetninger for kvalitet kan derfor være viktig for å finne en felles forståelse, og for å klare å følge opp deltakelse i prosjekter og føringer fra eiere.

Deltakelse i program og verktøy fremstår generelt som et sentralt aspekt ved fag- og kompetanseutvikling for barnehagene. Et eksempel på dette, ser vi i et sitat fra en barnehageansatt i en kommunal barnehage:

*Vi har jo vært med på et sånt prosjekt som [ekstern aktør] har hatt nå for hele [region]. Det har jo vært for alle. Så der har jo det vært mye læring og flere prosjekter som vi har vært gjennom. Det har vi vokst mye på, synes jeg. Og alle har vært med på Trygghets sirkelen. Den bruker vi aktivt. Det som er litt viktig for sånne kurs... Du drar kanskje på et dagskurs og så skal du tilbake og fortelle om det, men det har vi jo sett at ikke funker. For du blir så inspirert av kurset, men så skal du fortelle det til de andre som ikke har den bakgrunnen, så blir det kokt bort i kål. Mens [prosjektnavn] og Trygghets sirkelen, det har alle vært med på kursing på og alle har vært med på å jobbe gjennom det, så derfor er det en helt annet eierforhold. Da er det mye lettere å drive prosjektene videre og implementere det i hverdagen.*

Deltakelsen i prosjekt og bruk av verktøy er ofte felles og fremstilles som kollektive prosesser som er forankret i barnehagen, i stedet for at enkelte barnehageansatte deltar på eksterne kurs, selv om dette også forekommer.

Flere makroprosesser knyttet til kvalitet initieres lokalt. I materialet finner vi noen eksempel på barnehager som selv har tatt initiativ til organisasjonsutvikling gjennom å lage en visjon eller et mål for kvalitetsarbeidet:

*Vi har i det siste jobbet mye med visjonen vår. For den har liksom bare vært der fra gammelt av, men så er det ingen som vet hva den egentlig betyr for oss. Ikke sant? Så bare det å vite hva visjonen vår er, og sette noen klare hovedmål under der, det tror jeg er viktig for at vi styrer i samme retning.*

I dette sitatet ser vi at informanten er opptatt av å ha en visjon, og at denne må være kjent og forankret i organisasjonen. Styreren fortalte videre at den reviderte visjonen inneholder mål for arbeidet med barns relasjoner og mestring, noe som er i tråd med forståelsen av kvalitet som vi tidligere har drøftet. Arbeidet med å definere tydelige målsetninger ses og tyder på at kvalitet blir oppfattet som et «stort» begrep.

I tillegg til definisjoner og målsetninger, har barnehagene ulike verktøy de tar i bruk for å arbeide med kvalitet. Flere av disse er utformet utenfor barnehagen, der barnehageeiere gjerne bestemmer at verktøyene skal tas i bruk:

*Det er klart at vi som er med i en sånn kjede, vi har jo sånne kvalitetsindikatorer. Det er da de målingsinstrumentene vi har. Det er det å se på sykefraværsprosenten, på brukerundersøkelsen, på medarbeiderundersøkelsen og så har vi en undersøkelse vi kjører på [barnegruppe]. Det er klart at det vil ha en sammenheng. Det er klart at høyt sykefravær, dårlig score på foreldreundersøkelsen ... Altså, du vil jo kunne lese noe av de indikatorene. Hvis de er veldig gode da, så er jo det mest sannsynlig god kvalitet der.*

I dette sitatet ser vi at barnehagene har flere målingsverktøy, og det er særlig interessant at sykefravær og medarbeiderundersøkelse inngår i kvalitetsvurderingen hos barnehageeier. Styreren omtaler dette som indikatorer, og la til at «Så har du jo andre typer kvalitet og.»

I tillegg til brukerundersøkelser, finner vi at flere av barnehagene bruker verktøy for å vurdere samspill. Dette kan forstås som et verktøy for kvalitetsutvikling og –vurdering. Noen steder er dette initiert av eier, andre steder fremstår det som lokale initiativ. Det finnes ulike verktøy for vurderinger, og flere av barnehagene nevner CLASS – Classroom Assessment Scoring System (Pianta et al., 2008). Dette er et verktøy som fokuserer på samspill og relasjon mellom voksen og barn, framfor vurdering av de fysiske omgivelsene (Pianta et al., 2008). En av informantene våre forteller om bruk av dette verktøyet:

*Der jobber man konkret inn mot prosesskvalitet. Det handler om klima, sensitivitet og ulike dimensjoner, da. Kvalitet på tilbakemeldinger og ... ja. Så det er liksom en emosjonell del og så er det en språklig del.*

Verktøyet brukes altså til observasjoner av ulike sider ved samspill, som kan forstås som mikroprosesser. I en annen barnehage finner vi et eksempel på egenvurderinger, både avdelingsvis og for hele barnehagen:

*Vi har jo egentlig hatt sånne kjerneprosesser, eller hva det heter. Da har vi vurdert oss selv avdelingsvis da, på en måte. Så har vi gjort en vurdering av hele barnehagen.*

#### *Foreldrenes rolle i makroprosesser i barnehagen*

Både kommunale og private barnehager fremhever foreldrenes rolle når det gjelder prosesser knyttet til kvalitet. En styrer sa: «Kvalitet i en barnehage er når foreldre og brukere er fornøyd med det vi leverer. Det er sånn vi og jeg måler kvalitet. Så når de er fornøyde, da tenker jeg at vi har levert kvalitet.» En annen styrer peker videre på betydningen av god samhandling, kontakt og samarbeid, både om enkeltbarn og barnehagen som helhet.

Flere av barnehagene har erfaring med Foreldreundersøkelsen, som gjennomføres av Utdanningsdirektoratet. Foreldreundersøkelsen inneholder spørsmål om bl.a. barns trivsel,

informasjon, relasjon mellom barn og voksen, ute- og innemiljø og foreldres tilfredshet, og over halvparten av barnehagene deltok i undersøkelsen høsten 2021 (se Utdanningsdirektoratet, 2022). Resultatene fra undersøkelsene inngår i prosessene, og følges opp gjennom faste møter med involvering av ansatte og foreldre, gjerne gjennom samarbeidsutvalg eller foreldremøter, slik det her fremstilles av en barnehagelærer:

*Men vi har tatt opp alle resultatene med foreldre og diskutert med dem hva de ønsker og hvordan de synes det kan bli bedre. Vi har fått ganske god gjennomsnittskarakter eller hva det heter. Vi har diskutert med foreldrene på foreldremøtene.*

En pedagogisk leder i samme barnehage utdypet at foreldrene i den forbindelse også deltok i «rådkafé», for at barnehagen skulle få nærmere informasjon om hva som kunne forbedres:

*Så da skrev vi ned forslag fra foreldrene om ulike tema: Hvordan vil de ha det med henting og levering, hvordan vi kan jobbe fag, om de har noen forslag eller hva barna liker å gjøre. Så da var det stasjoner og foreldrene var i ulike grupper.*

Foreldrene som ble intervjuet, opplever det som nyttig å få være med og vurdere kvaliteten på barnehagetilbudet. Samtidig finner vi at både barnehager og foreldre har opplevd utfordringer med Foreldreundersøkelsen og lignende verktøy. En forelder fortalte om erfaringene på denne måten:

*Altså, det blir mange spørsmål som ikke nødvendigvis treffer helt eller som er lett å svare på, og så blir det mye gradering som man setter en eller annen score på, men som man ikke nødvendigvis er helt sikker på. Så jeg tror det er mer matnyttig for barnehagen å ha konkrete tilbakemeldinger.*

Barnehager kan legge til egne spørsmål i Foreldreundersøkelsen, men det er også en del begrensninger, slik enkelte ser det: «Det som er dumt med foreldreundersøkelsene da, det er jo at det er så dårlige formulerte spørsmål. Det gjør at du egentlig må være i barnehagen hele åpningstiden for å kunne svare på spørsmålene.» I materialet finner vi også eksempel på at barnehager tar i bruk egne undersøkelser, der foreldrerepresentanter var positive til dette fordi dette oppleves som bedre tilpasset lokale forhold.

Indikatorene kan forstås som resultater (jf SEIPS-modellen), og bruken /oppfølging av disse indikatorene, synliggjør hvordan resultater blir brukt og inngår som en del av prosessene barnehagene gjennomfører. Dette illustrerer altså tilbakeføringsløyene i SEIPS-modellen (se figur 1). Oppfølging er viktig for at undersøkelser om kvalitet og tilfredshet skal være til hjelp for barnehagene. Gjennom diskusjoner og lokalt arbeid, kan både barnehager og foreldre få mer konkrete tilbakemeldinger og en felles forståelse av muligheter og begrensninger for den enkelte barnehage. Samtidig er det også noen utfordringer ved foreldres vurdering av kvalitet på barnehagen: «Det som jeg tenker på som kvalitet i barnehagen, det er jo det som i hovedsak skjer når vi foreldrene ikke er der.». Foreldrene vil derfor måtte vurdere kvalitet ut ifra det de tror, slik de oppfatter at barna har det i barnehagen, ved det å observere at barna gleder seg til å være i barnehagen.

*Prosesser knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær*

I alle barnehager jobbes det med arbeidsmiljø, og en rekke ansatte peker på hvor viktig dette er:

*Men til tross for at vi kjenner hverandre godt, jobber mye med det og har en god tone og alt sånt, så blir det masse sykdom og folk begynner å bli sliten, og da merker man hvor*

*viktig det er å ikke gi slipp på det der å jobbe med arbeidsmiljøet. For det er en sårbar ting. Det er ikke noe du kan jobbe med og så bare legge bort.*

Sitatet over synliggjør arbeidsmiljøarbeidet som en kontinuerlig prosess. Et fellestrekk for mange barnehager er iterative prosesser over tid, mellom alle ansatte, grupper av ansatte, ledergrupper og HMS-/medbestemmelsesutvalg. Slik sett sammenfaller gjennomføring av prosesser for arbeidsmiljø, tilsvarende det som beskrives for kvalitet (jf. sitat side 40). Prosessene kan være både vanskelige og arbeidskrevende med mye forberedelser, som enten ledere gjør selv eller i samarbeid med eksempelvis HMS-grupper eller medbestemmelsesutvalg, gjennom å tilrettelegge med metodikker med spørsmål, refleksjonsoppgaver, tema og tiltaksutvikling.

Også på lik linje med prosesser knyttet til fagutvikling og kvalitet, inkluderes bruk av en rekke verktøy for å drive disse prosessene internt. Dette kan gjøres med basis i medarbeiderundersøkelser. Disse kan brukes isolert, eller sammen med andre verktøy. Verktøyene som ellers er i bruk, er noe de får tilgang eller informasjon om via eksempelvis bransjeprogrammet, KS eller eiere. Disse verktøyene ser ut til å treffe barnehagene forskjellig:

*Så begynte det liksom å murre i personalgruppen med en gang. De begynte å diskutere og hviske og tiske og sånn og sånn. Når jeg skrudde den av og spurte: "Hva var det som skjedde her?" Så var det sånn: "Det er der det ligger! Det er der det ligger." Sant? ...[...]... Så da har vi jo snakket om at det viktigste er jo hvis en går og kjenner på at du får den klumpen i magen, så snakk med en kollega eller kom til meg. For vi skal jo ikke akseptere hva som helst fra foreldrene heller.*

I dette tilfellet bidro verktøyet til at man fikk satt ord på sider ved arbeidet som man tidligere ikke hadde snakket om. Når dette ble italesatt kunne man også gjøre noe med dem. Andre barnehager kunne beskrive dårlige erfaringer med det samme verktøyet, og bidra til et fokus i arbeidsmiljøarbeidet de ikke ønsker.

Flere barnehager omtaler hvordan de har etablert prosesser basert på konkret hjelp fra eksterne, som for eksempel bedriftshelsetjeneste eller NAV. Når eksterne aktører involveres er dette gjerne igangsetting av prosesser for å ta tak i utfordringer, som hos enkelte har vært dårlig arbeidsmiljø, eller høyt sykefravær. Samtidig beskrives gjennomføringen tilsvarende prosesser over:

*«Det var jo da denne prosessen med dette nærværprosjektet begynte. Da ble det satt fokus både på individuell kommunikasjon mellom leder og den enkelte som kanskje hadde disse utfordringene og "hva trenger du?". Men så jobbet vi også i grupper. Vi vant Arbeidsmiljøprisen på grunn av det arbeidet. For vi snudde det, vi satt både et individuelt og et gruppefokus på det.»*

Der arbeidsmiljøarbeidet omhandler alle, er prosessene spesielt knyttet til nærvær og sykefravær mer sentrert rundt det enkelte individ. Samtidig fremkommer dette også i enkelte barnehager som en del av prosessene for å forbedre arbeidsmiljøet fordi det kan knyttes til spesifikke individuelle egenskaper som de mener bidrar negativt til fellesskapet. En leder peker på nettopp dette, i en barnehage der det ifølge henne har vært jobbet en del med arbeidsmiljø:

*Så vi har jobbet mye med arbeidsmiljø. Spesielt... Altså, enkeltpersoner. Det vil jo alltid være sånn. Noen er veldig fleksible, rund i kantene, lar ting gå litt inn og så ut igjen på andre siden,*

*mens andre er mer nærtagende og tar ting veldig personlig. Det har vi også snakket om her: "Hvordan skal vi være her? Skal vi være politi? Er det det vi vil? Skal vi gå rundt og være politi og passe på hverandre? Eller skal vi være mer et støttende stillas?"*

### 6.3.2. Mikroprosesser

Mikroprosesser handler om den daglige arbeidsflyten. Denne flyten kan forstås som samhandling mellom de voksne. Den kan også forstås som samhandlingen og aktiviteter som involverer voksen sammen med barna, og den kan forstås i forhold til samhandling og lek, barn imellom eller med foreldre.

#### *Samhandling voksen - voksen*

I det daglige forsøker ansatte å samarbeide på en slik måte at de kommer gjennom dagen på en god måte. Dette handler om koordinering fra morgenen av, gjerne på tvers av avdelinger, før de fylles opp og går hver til sitt. Videre gjennom dagen må man forholde seg til ulike oppgaver som må løses gjennom samarbeid:

*Ja. Så kan vi jo også si til hverandre: "Kan du overta for meg?" Det har vi snakket litt om og. På en måte så må av og til noen overta i en situasjon fordi vi kanskje har kjørt oss litt fast eller fordi vi kjenner at vi trenger litt bistand. Så det er jo litt det og, at vi snakker om det. Vi gjør oss kanskje noen avtaler også. Det kan være spesielle hensyn til noen ansatte f.eks.: "Du går først ut, vi går inn i garderoben og så sender vi ut barna til deg." At vi gjør sånne ting f.eks. .... [...]*

Vi har tidligere i resultatene omtalt det uforutsigbare, som ligger til oppgaveutformingen. Dette bidrar til en rekke utfordringer som må løses fra dag til dag, og som fremhever viktigheten av å kommunisere sammen og justere og endre. En side ved det uforutsigbare kan være sykefravær, som gjør at de i en del tilfeller setter inn vikar. Da glir ikke dagen helt på samme måte:

*Det går ikke av seg selv på samme viset som når de faste ansatte er på jobb. Så er det at i en så stor barnehage og med så store avdelinger, så krever det mer organisering. Det kan nok gjøre at det oppleves som mer travelt, spesielt hvis avdelingen sliter litt med organiseringen.*

Det er ikke gitt at alle er like gode på dette med organisering, som dermed gjør at hverdagen reelt blir mer krevende enn det den kunne ha blitt. Flere er inne på hvordan de etter hvert har måttet legge til rette for å løse opp i de problemene som oppstår gjennom dagen, lære å se og sanse hverandre, hvordan den enkelte ansatte har det og ikke minst fange dette opp umiddelbart. En leder tenker dette som en del av runden hun går på morgenen:

*I og med at jeg har jobbet med flere av disse ganske lenge, så fanger jeg ganske fort opp hvis det er noe. Jeg kjenner det liksom når jeg kommer inn. Det er gjerne måten de sier "god morgen" på eller det kan være kroppsholdningen. Så da ser jeg ganske raskt at det er et eller annet. Da er det veldig greit for meg å kunne si: "Du, jeg er på kontoret hele dagen i dag hvis det skulle være noe du trenger meg til." Og da kommer de som regel.*

Problemene de kommer med kan ifølge leder være private ting, men det kan også være utfordringer knyttet til foreldre, eller konfrontasjoner personalet imellom. Flere ledere og ansatte er opptatt av disse konfrontasjonene som kan oppstå gjennom dagen, som en leder sier: «*Altså, vi har jo hatt det sånn at de nesten har stått og kranglet nede på avdelingen, og da jo det litt mer alvorlig*». Enkelte ansatte beskriver hvordan konflikter kan bidra til manglende kommunikasjon i hverdagen:

*"Så sa jeg: "Ok." Så sa jeg til henne: "Jeg synes faktisk ikke at det er greit at du går bak min rygg og sier at vi to ikke kan ha prosjekt sammen fordi du ikke kan ha prosjekt uten hun tredje." Og da snakket hun ikke med meg på flere måneder, og hvis vi satt i samme rom så snudde hun seg "sånn".*

Flere er også inne på viktigheten av at konflikter og gnisninger blir tatt tak i der og da, og ikke blir feid under teppet. Lederen sitert over forteller videre hvordan hun prøver å lage små prosesser på dette i hverdagen, når de oppstår:

*«Da pleier jeg også å si: "Dette tar vi med en gang." Så rydder jeg av tid og sier: "Jeg går nå på avdeling, mens dere går dere opp på pauserommet og så snakker dere ut. Så roper dere heller på meg hvis dere trenger meg." Men det løser seg som regel relativt kjapt da. For det er gjerne bare sånne små misforståelser som at "jeg trodde" eller "jeg forsto". ...[... ]... For det er jo og en øvelsessak å trene seg opp til det. At når du må ta opp litt dumme ting med en kollega da, så tenk heller at både du som kollega som må motta... Altså, det som du opplever som kritikk, tenk heller: "Å, jeg har en så god kollega som faktisk vil at jeg skal bli bedre og hun gjør meg bevisst på at jeg har tråkket litt i salaten". Prøve å tenke litt sånn som vi jobber med ungene da. For vi veileder jo de, så se på det som veiledning heller. Sant? Men det er jo en øvelsessak det og. For det har vært en kultur ganske lenge på det at hvis du sier noe til en kollega, så er du ute etter den kollegaen.*

Denne lederen peker videre på hvordan endringer i holdninger og forutinntatthet er langvarige prosesser, som krever både arbeid og ikke minst gjentakelser. I dette tilfelle ser vi hvordan en leder går inn i det praktiske for å løse opp i situasjoner der og da, som derigjennom kan bidra til god samhandling og arbeidsflyt gjennom resten av dagen.

### *Samhandling voksen - barn*

Flere er inne på viktigheten av å skape flyt i aktivitetene med barna. Manglende flyt eller brudd i aktivitetene oppleves som belastende av flere årsaker. Ett forhold som flere peker på, er hvordan aktivitetene i hverdagen ikke kan ha varighet over en hel dag, eksempelvis dersom man ønsker å gjennomføre en tur. Det er gjerne gjennomføring av møter midt på dagen, som er skyld i at disse aktivitetene blir kortere enn det informantene ønsker.

Det kan også være enkelte oppgaver som ødelegger flyten, og samværet med barna. Her var enkelte inne på tilberedelse av mat. Et annet aspekt er at samvær eller samspill brytes opp, fordi som en informant sa: «*må man springe litt imellom situasjoner og sånne ting*». Dette knyttes igjen til bemanningssituasjon, som denne informanten peker på: «*hvis vi hadde vært enda flere så kanskje vi kunne tatt oss enda bedre tid. For det er jo av og til du må si sånn: "Du må vente litt. Jeg*

*kommer bort til deg etterpå.” Så har du egentlig lyst til å snu deg med en gang, men så holder du på med noe.» Erfaringen er at det å ha for få hender, også betyr at det kan være for mange parallelle ting å holde oppmerksomheten på, eller man må sjonglere flere samspill og aktiviteter på en gang.*

Stabilitet i bemanningen kan også påvirke flyten, ved at det kommer inn nye ansatte eller vikarer. En barnehageansatt fortalt om erfaringer med dette:

*Det blir jo påvirket i veldig stor grad. Kanskje må du bli kjent med nye folk stadig vekk. Det teamet blir skiftet ut. Altså, ungene... Vi jobber jo på småbarn og det blir jo stadig vekk en ny tilknytningsprosess for de. Så det påvirker i stor grad, ja. Det gjør det.*

Her peker informanten på at samhandling og stabilitet kan ha særlig stor betydning for de minste barna, fordi man også i et lengre perspektiv skal bygge tilknytning og trygghet, selv om flyt og bemanning fremheves som viktig generelt i barnehagen.

### *Samhandling barnehage – foreldre*

De viktigste kanalene for samhandling mellom barnehagen og foreldre, er ved fysisk møte ved henting og levering, foreldremøte, bruk av apper, utsending av månedsbrev og bilder samt telefon. Særlig det fysiske møtet blir fremhevet av informantene, både de ansatte og foreldre:

*Når vi kommer og henter så får man en oppsummering på hvordan det har gått. Det er jo ikke alltid at det blir mye informasjon hvis det er mange som henter samtidig, men det er alltid et par ord som utveksles, og hvis det har vært noe mer. Så det er den tryggheten det går tilbake til: at du er trygg på at ungen din har det bra. Det er ikke bare oppbevaring.*

Tilstrekkelig informasjon om barnehagehverdagen er viktig for foreldre, og det er flere utfordringer knyttet til dette, som en annen forelder sier: «*Det er jo noen dager vi skulle ønsket oss mer tilbakemelding, men vi ser jo situasjonen de står i, da. Så det er jo nesten praktisk umulig.*» Som informanten fremhever, kan det være vanskelig å finne tid til å gi nok informasjon til hver enkelt, særlig ved henting. Dette kan knyttes til sider ved organisering og arbeidsmiljø, som åpningstider, bemanning og fordeling av arbeidsoppgaver. Videre kan det være en utfordring at tilstrekkelig informasjon om barnehagehverdagen er nødvendig for at foreldre skal kunne vurdere kvaliteten på tjenesten, mens «overflod» av informasjon kan være en tidstyv, både for foreldre og for de barnehageansatte.

I tillegg til møtesituasjonene nevnt over, har barnehagene ekstra møter med foreldre etter behov. I en barnehage var dette noe styrer og de ansatte prioriterte, for å forbedre samhandlingen med foreldre:

*For vi begynte bare med at vi måtte få slutt på dette her. Så hver gang vi hørte en antydning til at man var misfornøyd med noe, så kalte vi de inn på et møte og snakket med de og luftet det. Fikk det liksom ut av verden da. Så det prøver vi liksom på, at hver gang vi hører et eller annet, så ok, da tar vi en samtale.*

### 6.3.3. Prosesser som knytter arbeidsmiljø og kvalitet sammen

#### *Etablering av viet, kultur og felleskap*

Vi har tidligere vist at fellesskap og vi-følelse er en sentral del av strukturen, som kobler arbeidsmiljø og kvalitet tett sammen. Dette knyttes til relasjoner mellom voksne og mellom barn og voksne, der trygghet i relasjonene fremheves. Et begrep som går igjen, er også felles forståelser, fordi det handler om felles praksis med tanke på kvalitet, men også fordi dette bidrar til god samhandling. Det er enighet om at dette er noe som ikke skaper seg selv og er noe man må jobbe aktivt med, som en ansatt sa: «*Vi har jo jobbet litt med "hvem er vi og hva er vi?" Og det har jo endret seg mye*». Den samme informanten bruker senere begrepet «*vi har pratet litt i fredstid*», for å illustrere at de tenker forebyggende heller enn etter at eventuelle problemer har oppstått. I de fleste barnehagene må «vi-et» gjenetableres, basert på at pandemien har bidratt til at fellesskapet, spesielt på tvers av avdelinger, har blitt forringet. I andre barnehager hører vi om slike prosesser fordi de har fått nye ledere som ser behov for kursendringer eller etter at det har vært sammenslåinger av barnehager.

Noen barnehager tar, som vi har nevnt tidligere, utgangspunkt i en visjon. En leder var tydelig på viktigheten av å vite hva den er og ha noen mål i tilknytning til den som viktig for å kunne styre i samme retning. Prosessene er gjerne iterative og går over tid, der de veksler mellom arbeid i personalmøter, sammenfatninger gjort av leder, arbeid i ledermøter som igjen presenteres i personalmøter og avdelingsmøter, og som resultat kan gi handlingsplaner, tiltak eller målsetninger.

Andre barnehager uttaler ikke visjoner som de jobber mot, men forteller om andre prosesser som handler om det å styre i samme retning, mot dette «vi-et». En barnehage beskriver hvordan de utviklet tiltak som skulle bedre «vi-følelsen», med til sammen ifølge informanten, 23 tiltak, som omhandlet mer samhandling på tvers, tydeligere kommunikasjon, respekt for avgjørelser, øke interessen for hverandre, mer rulling og sosiale tiltak. Tiltakene kan i like stor grad knyttes til kvalitet som til arbeidsmiljø. I selve prosessene tar de tak i begreper og case, som kan være grunnlag for diskusjonene. Dette kan være spørsmål som «hvem er vi som gruppe». Det kan også være begreper og forståelse av disse som f.eks. engasjement eller arbeidspress, eller spesifikke tema som tilbakemeldingskultur.

#### *Prosesser i konflikt*

Gjennom hele materialet, og på tvers av temaene arbeidsmiljø og kvalitet, ligger en underliggende spenning mellom tilgjengelige ressurser, og prioritering av tid og ressurser til langsiktige aktiviteter (makroprosesser) og de daglige aktivitetene i barnehagen med barna (mikroprosesser), som skal understøtte barnas aktivitet og læring. Noe utviklingsarbeid kan foregå gjennom den enkeltes plantid. Samtidig beskrives mange prosesser knyttet til faglig utvikling, aktivitetsplanlegging og prosesser som bygger felleskap og arbeidsmiljø, som noe som nødvendigvis må være kollektivt, blant annet med aktiv bruk av IGP. Ett spørsmål er derfor hvordan man prioriterer, og i hvilken grad manglende prioritering og forsøkt etterlevelse av alle ytre forventinger som først må implementeres i prosesser i barnehagen kan fortrenge / redusere kvaliteten i det daglige arbeidet. En ansatt sier følgende om sin opplevelse av dette forholdet:



*Jeg tenker at sånn som vi har det nå... Altså, for min del så tenker jeg at det fungerer bra. Men det er jo sånn som [navn] sier, at med de kravene som er nå, så tenker du jo litt. Hvis det f.eks. er et nytt prosjekt som kommer som er veldig positivt fordi det er mye læring og positive ting, men da må det gjerne gå flere voksne vekk fordi at noen skal få møte opp på dette. De tingene som du snakker om da, det er jo de tingene om hvordan vi skal ha det på avdelingen med ungene, men da får jo ikke ungene det. Sant? Så når det er mye sånt, så går ungene med få voksne. Så av og til så lurer jeg på: hvor mye gir dette egentlig ungene til syvende og sist?*

Sitatet synliggjør dilemmaet mellom å ha prosesser som kan være utviklende for barnehagen og som kan gi læring og utvikling for den enkelte ansatte, men som samtidig kan by på utfordringer når det reduserer antall voksne sammen med barn. Dersom dette blir en generell utfordring, kan dette bidra til at arbeidet ikke når fram til barna gjennom den daglige aktiviteten og kan skape stress blant de voksne. Dette kan gi spenning mellom utviklingsarbeid og forståelsen av kvalitet i barnehagen, slik en ansatt fra en privat barnehage tok opp: «Først må [barna] være fornøyde, og så kan vi da jobbe inn med alt det andre som vi skal i en barnehage. Alt det som står i alle mulige papirer.» Selv om bemanningssituasjon kan forstås som en barriere for kvalitetsutvikling, er prioritering og valg som vi tidligere har omtalt som en del av strukturelle forhold, viktig i arbeidet med kvalitet og arbeidsmiljø.

#### 6.4. Oppsummering - modellen i sammenheng

I dette delkapitlet vil vi peke på hvordan systemiske modeller har tilbakeføringsløyper mellom prosess og henholdsvis resultat og struktur. Det i seg selv peker på hvordan organisasjoner agerer på hendelser og / eller lærer av hendelser. Funnene synliggjør at de setter seg både visjoner og egne mål, og resultater som fremkommer basert på medarbeiderkartlegginger og sykefraværstall, foreldreundersøkelsen og andre kartleggingsverktøy brukes aktivt inn i barnehagehverdagen.

Tilbakeføringsløyper kan også synliggjøre hvordan resultater også er struktur og skape gode eller dårlige forutsetninger for barnehagearbeidet. Vi har tidligere vist at et av de meste sentrale fellestrekkene ved arbeidsmiljø og kvalitet, er relasjoner og trygghet. Trygge barn kan forstås som målet for arbeidet, altså som resultatkvalitet. Samtidig sier en ansatt: «Først må [barna] være fornøyde, og så kan vi da jobbe inn med alt det andre som vi skal i en barnehage. Alt det som står i alle mulige papirer.» (barnehageansatt, privat barnehage). På et tidspunkt så er resultatet, trygge barn, også en forutsetning, og dermed en del av strukturen og strukturkvaliteten, som skal ligge til grunn for å etablere god læring og lærende prosesser eller aktiviteter, som igjen bidrar til nye resultatmål mht. læring og utvikling hos barna over tid. Tidsperspektivet her og barns utvikling bidrar også derfor til at hva som er struktur og hva som er resultat er avhengig av barnas alder.

Vi kan også trekke fram et annet resultatmål, eksempelvis sykefravær, som i vår modell er plassert under organisatoriske resultater, og som det fremkommer også brukes som kvalitetsmål i enkelte av de private barnehagene (kjeder). Fraværnivået i en barnehage, vil også inngå som en del av strukturen, fordi det som en del av organisasjonen påvirker oppgaver og kultur, som igjen kan innvirke på ulike prosesser og aktiviteter.

Basert på bruk av SEIPS-modellen fremkommer derfor et tydelig bilde av hvordan barnehager er aktivt lærende organisasjoner, både for seg selv og for barna, men også som komplekse organisasjoner, med stor grad av dynamikk sterkt påvirket av ytre faktorer.

## 7. Diskusjon

Intervjuene i barnehagene ga et fylldig og komplekst datamateriale, til å belyse problemstillingene i prosjektet. Hovedfunnet er at arbeidsmiljø og kvalitet, gjennom både strukturer og prosesser, henger sammen i så stor grad at det kan knyttes usikkerhet til om det å se på retning av sammenhenger gir mening. Resultatene peker i større grad på at arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak, men at trekk ved organiseringen kan skape bedre eller dårligere forutsetninger for tilbudets kvalitet og ansattes trivsel og nærvær. Fordi vår analytiske modell tar utgangspunkt i dynamikker og samspill mellom ulike faktorer, der samspillet inkluderer tilbakeføringsløyper (organisatorisk læring), kan man lett tenke at dette kunne bli et forventet svar. Men: analysene er først gjennomført hver for seg, før vi i neste trinn så etter sammenhengene, gjennom likhetstrekkene og de felles faktorene som kom opp.

### 7.1. Funnene sett i lys av annen forskning

I kunnskapsgjennomgangen av nordisk litteratur fra dette prosjektets del 1 (Labriola et al., 2022), finner vi at i litteraturen og dagens reformarbeid for tidlig barndom, er fokuset ofte snevert med mye vekt på standarder og ansvarlighet, og med liten eller ingen vekt på hvordan personalet har det. Tidligere forskningslitteratur gir derfor i liten grad et bidrag til arbeidet med å redusere sykefraværet og holde på personalet over tid. På bakgrunn av kunnskapsgjennomgangen ses behov for mer forskning med en bredere og dypere inngang til barnehagepersonalets arbeidsmiljø herunder det som skaper stress og belastning, som tettere kobles sammen med kvaliteten på det arbeidet barnehagene skal levere. Dette betyr at våre funn i liten grad kan underbygges av annen tilsvarende forskning (spesielt dersom vi avgrenser til vitenskapelig publisering, selv om omfanget i den grå litteraturen også er liten).

Samtidig vil det være relevant å diskutere funnene i forhold til forskning som i all hovedsak har fokusert på kvalitet og forskning som i all hovedsak har fokusert på arbeidsmiljø. Vi vil derfor i det følgende først kort diskutere kvalitet, deretter arbeidsmiljø, for så mer utfyllende diskutere funnene i lys av vår anvendte modell.

#### 7.1.1. Hva er kvalitet i barnehagen?

Kvalitet er et omfattende begrep, og denne studien tyder på at det oppleves som utfordrende både å definere, måle og vurdere kvalitet i barnehagen. Overordnet finner vi at både barnehageansatte og foreldre legger vekt på trekk som kan forstås som del av struktur-, prosess- og resultat-kvalitet. Særlig trekk som relasjoner, barns trygghet og å se barna, går igjen i funnene. Dette kan forstås som del av prosesskvalitet, som har blitt fremhevet i nyere barnehagestudier (Alvestad et al., 2019). Prosesskvalitet kan se ut til å være særlig fremtredende når det gjelder de minste barna, hvor både foreldre og barnehageansatte er spesielt opptatt av trygghet og å etablere gode relasjoner. For de litt større barna, kan trygghet i stedet forstås nærmest som en del av strukturen i barnehagen, som gir grunnlag for lek og læring tilpasset barnas behov og interesser. Her blir barn og voksne oppfattet som et fellesskap, som tar beslutninger om aktiviteter sammen. Disse funnene kan tyde på at det er ulike forståelser av kvalitet ut fra barns alder.

De ulike forståelsene av kvalitet, kan fortolkes i lys av barnehagens samfunnsmandat (Østrem, 2018). Barnehagetjenesten omfatter både omsorg, læring og et trygt sted å være utenfor hjemmet. Vi har allerede sett at relasjoner og trygghet forstås som viktig for kvalitet. Når det gjelder læring, kan det være utfordringer knyttet til strukturen i barnehagen, særlig angående bemanning og oppgaveutforming. Det pedagogiske arbeidet i barnehagen krever tid til både

planlegging og nærvær med barna. Selv om barnehagen er inkorporert i utdanningssystemet, skal barnehagen være noe annet enn skolen. Dette har betydning for planlegging og utforming av arbeidsoppgavene i barnehagen, med både ansvar og frihet til å bestemme sider ved arbeidsmåter og innhold lokalt. Informantene fremhever at rammeplanen og regler og forskrifter angir retningen for det pedagogiske arbeidet, men det å «se barna» krever at de ansatte har tid og ressurser til å følge opp barns interesser og tilpasse til ulike barnegrupper og omstendigheter. Vektleggingen av fellesskapet, med både barn og voksne, betyr også at beslutninger om det pedagogiske arbeidet til dels må tas sammen.

Et annet interessant funn, er at informantene trekker forbindelser mellom kvalitet og oppgaveutforming og organisering i barnehagen. I de tidligere kapitlene har vi sett eksempel på at relasjoner og trygghet kan påvirkes av organiseringen i grupper, og til dels også av hvordan voksne og barn i fellesskap bruker de fysiske omgivelsene. Barnehagene i studien har ulik organisering av personale og barnegrupper, og de barnehageansatte ser fordeler ved de ulike formene.

Videre har vi sett at arbeid med kvalitet i barnehagen, rammes inn av deltakelse i større prosjekt og gjennom bruk av ulike typer verktøy. Dette gjelder både private og offentlige barnehager. Dette kan gi flere fordeler for barnehagene. For det første, kan deltakelse i prosjekt og bruk av verktøy være til støtte for arbeid i den enkelte barnehage, ved at det gir felles retningslinjer og visjoner som forenkler kompleksiteten i barnehagetjenesten. For det andre, gir flere av prosjektene og verktøyene barnehagene mulighet til å ta del i nettverk, noen ganger på tvers av kommunegrensene og/eller eiere, og tilknytning til forsknings- og utviklingsprosjekt. For det tredje, kan deltakelse i slike prosesser bidra til å utjevne forskjeller mellom barnehager, noe som kan være i tråd med politiske ambisjoner for barnehagesektoren.

Selv om det er flere fordeler med program og verktøy for arbeid med kvalitet, har vi også sett på noen utfordringer. Slike prosesser kan være svært tidkrevende for barnehager, og forpliktet barnehagene til deltakelse over lang tid. En mulig utfordring ved dette, er at noen prosjekt og verktøy kan snevre inn både ansatte og barns muligheter til medbestemmelse og å fange opp hva en barnegruppe er opptatt av. Andre prosjekt og verktøy er såpass brede i sin tilnærming, at barnehagene kan oppleve å måtte bruke mye tid på fortolking, tilpassing og oppfølging lokalt.

På noen dimensjoner ser det ut til å være noe forskjell mellom hva som oppleves som kvalitet for ansatte, foreldre og barn. Funnene våre kan tyde på at foreldre er noe mer opptatt av trekk ved de fysiske omgivelsene. Dette er trekk som inngår som strukturkvalitet i den analytiske modellen vår, og som det kan være vanskelig å endre på grunn av ressurser. Informasjon fremstår også som viktig for foreldres vurdering av kvalitet. Foreldres opplevelse av kvalitet preges av hvordan de erfarer at deres barn blir fulgt opp i barnehagen, og hvordan de informeres. Dette kan ses i sammenheng med funn fra den nasjonale Foreldreundersøkelsen, hvor informasjon er en dimensjon foreldre oppgir å være noe mindre fornøyd med (Utdanningsdirektoratet, 2022). Vi har også vært inne på at det kan være utfordringer ved deltakelse og oppfølging av brukerundersøkelser som Foreldreundersøkelsen, i arbeid med kvalitet. Barnehagene i denne studien har løst dette gjennom egne undersøkelser og gjennom å involvere foreldre i utfyllende diskusjoner. Slike prosesser kan være til hjelp for barnehagenes arbeid med kvalitet, men de kan også være preget av ulike forståelser av kvalitet. Oppfølging av enkeltbarn er viktig og kan være en indikator på barnehagers arbeid med kvalitet, samtidig som funnene våre tyder på at det vil være sentralt for barnehagene å arbeide ut fra et systemperspektiv.

### 7.1.2. Arbeidsmiljø

Analysene, basert på SEIPS-modellen, synliggjør en bred forståelse av hva arbeidsmiljø kan være. Positive eller negative sider ved arbeidsmiljøet kobles til de forskjellige domeneene i det vi omtaler som struktur, men også knyttet til prosessene barnehagene gjennomfører, som del av møter og aktiviteter grupper eller alle ansatte er del av. Selv om trivsel og trivselstiltak omtales, er derfor arbeidsmiljøet og forståelsen av dette i tråd med det som sentrale aktører i norsk arbeidsliv angir at arbeidsmiljø (og arbeidsmiljøarbeid) skal handle om, altså organisering, planlegging og utførelse av arbeid (se f eks STAMI sine sider<sup>10</sup>).

Noen interessante og overraskende funn fremkommer, i forhold til hvilke krav og belastninger som adresseres og hvordan man jobber med disse, spesielt som en del av HMS-arbeidet. Spesielt for barnehager gjelder blant annet krav til emosjonell kompetanse, fordi en stor del av oppgavene inkluderer samhandling med barn, foreldre og kolleger (De Stasio et al., 2020). Tall fra NOA viser at ansatte i norske barnehager, rapporterer høye emosjonelle krav, i tillegg til høye fysiske krav i tilknytning til arbeid utført på huk/knær, løft utført i ubekvemme stillinger, samt kontakt med kroppsvæsker, høyt lydnivå og konflikter på arbeidsplassen<sup>11</sup>. I vårt datamateriale adresseres emosjonelle krav i veldig liten grad som et krav, som det på en eller annen måte knyttes belastning til. Dette gjelder i motsetning til krav til å være oppmerksom (kognitive krav) og tidspress (kvantitative krav) som gjerne kobles til bemanningssituasjon (på en eller annen måte relatert til antall), samt fysiske krav. Enkelte fremhever spesielt de fysiske kravene som viktige i barnehager. Samtidig ble det adressert krav om å være profesjonell som en del av yrkesutøvelsen, det vil si på en profesjonell måte forholde seg til både egne følelser og andres følelser, men ikke problematisert i lys av belastning. Dette spiller over på hva barnehagene inkluderer eller tenker rundt eget HMS-arbeid. Basert på variasjonene mellom informanter og barnehager i hvordan de fortolker HMS-begrepet og hvordan barnehagene jobber med HMS, er det ikke en enhetlig forståelse i barnehager knyttet til hva HMS-arbeidet skal inkludere, der enkelte barnehager fortsatt henger igjen i en forståelse av HMS som kun fysiske arbeidsmiljøforhold.

Samtidig ser vi at enkelte barnehager, de siste årene, har utvidet sin forståelse av hva som kan være belastninger. Her viste vi blant annet i resultatene hvordan det i en barnehage fremkommer en omforent forståelse mellom alle informanter i håndteringen av de fysiske belastningene som god, bl.a. gjennom måten de fordeler fysiske oppgaver på. I denne barnehagen har de etter hvert rettet fokus mot nettopp de emosjonelle belastningene. Videre erkjente man i flere barnehager hvordan eksempelvis enkelte verktøy hadde bidratt til prosesser som fungerte som øyeåpnere for belastninger og krav som de tidligere ikke hadde snakket om.

Vi har etter hvert forskningsbasert dokumentasjon om emosjonelle krav som en risikofaktor for utbrenthet (Borritz et al., 2006, Maslach et al., 2001, WHO, 2019), muskel- og skjelettplager (Freimann et al., 2020, Holte et al., 2003) og sykefravær (Indregard et al 2017). En nylig publisert registerbasert studie fra Danmark viser at ansatte i yrker med høye emosjonelle krav har forhøyet risiko for sykehusbehandlet depressive diagnoser, der sammenhengen ikke kan forklares med hverken rapporterings- eller seleksjonsbias (Madsen et al., 2022). Sett i lys av sykefravær, konkluderte KLP i sin arbeidslivsrapport fra 2022 (som i all hovedsak baserer seg på andre sine tall), med et anslag på 30-40% av sykefraværet i den offentlige førstelinjen kan skyldes belastninger knyttet til det å jobbe med mennesker<sup>12</sup>. Videre er emosjonelle krav en del av både

---

<sup>10</sup> <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

<sup>11</sup> Levekårsundersøkelsen 2019, arbeidsmiljøportalen.no

<sup>12</sup> <https://www.klp.no/med-hjerte-pa-jobben/klps-arbeidslivsrapport>

kartlegginger som NOA presenterer og verktøy som «En god dag på jobben». Det er derfor interessant at emosjonelle krav i så liten grad adresseres som en del av arbeidsbelastningen.

I stedet kan det se ut som man fokuserer på individet. Flere barnehager refererer til Spurkland og relasjonskompetanse (Spurkland, 2012). Dette kan tyde på at enkelte barnehager i stedet for å løfte emosjonelle krav, nettopp som et krav som det kan bli for mye av og dermed skape overbelastning og uhelse, kobler dette til det profesjonelle, individuelle og individets kompetanse, som må forbedres. Videre kan en antagelse også være som forståelse av egnethet. Dersom man ikke kan håndtere emosjonelle krav, er man uegnet til å jobbe med barn eller mennesker, og dermed unnlates å adressere slike krav. Underkjenning av emosjonelle krav kan videre kunne knyttes til kjønn, basert på at det i barnehager hovedsakelig er kvinnelige ansatte, med oppgaver som tidligere tilhørte hjemmeværende kvinner, som det vil være viktig å tenke profesjonalisering i forhold til, som noe annet enn det man gjør hjemme. Antagelser om dette som betydningsfullt nettopp for sykefraværet, synliggjør at i barnehager kan det være potensiale for forebygging av sykefravær, ved å inkludere emosjonelle krav i eget HMS-/arbeidsmiljøarbeid. For å dra nytte av dette forebyggingspotensialet, krever det økt fokus i hverdagen på alle nivåer, inklusive en utvidelse av innholdet i HMS-begrepet slik det fremkommer som forstått i mange av de barnehagene inkludert i denne studien.

Et annet aspekt ved arbeidsmiljøarbeidet, er forhold ved medbestemmelse og partssamarbeid. Som vi viste i resultatene, kan arenaer for partssamarbeid omtales både som medbestemmellesutvalg og HMS-utvalg/-grupper, som betyr at disse gruppene tar opp et vidt spekter av tema. HMS-utvalget kan derfor ta opp et bredt spekter av arbeidsmiljørelaterte saker, selv om barnehagene kan ha en begrenset forståelse av HMS-begrepet i seg selv. Det betyr òg at ledere bruker slike grupper til å forberede prosesser som skal forbedre arbeidsmiljøet, eksempelvis etter en kartlegging.

Samtidig ser vi at det er vel så viktig for den enkelte å ha reell medbestemmelse i det daglige, gitt ulike sider ved arbeidssituasjon, både i det daglige og i utvikling av aktiviteter og kvalitet over tid. Medbestemmelse eller deltakelse er en sentral del av det psykososiale arbeidsmiljøet. En helt nylig publisert studie synliggjorde viktigheten av det psykososiale arbeidsmiljøet for sykefraværet (Leach et al., 2022). Studien, som baserer seg på longitudinelle data, konkluderer med at forverring i det psykososiale arbeidsmiljøet predikerer økt sykefravær, der økningen i fravær ikke kan forklares av faktorer som sosiodemografiske forskjeller eller fysiske eller mental helse (ibid.).

De fleste i vårt materiale peker på at de har reell medbestemmelse gjennom de arenaene som er tilgjengelige for dem. Samtidig kan vårt valg om å intervju ansatte i fokusgrupper uten å skille mellom stillingstitler, ha bidratt til å skjule fagarbeidere og assistenter sin eventuelle misnøye med egen medbestemmelse. Likevel tror vi at alle informantsgruppers opplevelse av medbestemmelse slik det har fremkommet, er reell. Dette skyldes at flere ledere peker på hvordan de over tid har blitt bedre på å inkludere og legge til rette for fagarbeidere og assistenter i prosesser for involvering, men også med plantid for disse gruppene i noen barnehager. Flere barnehager har deltatt på kurs for partssamarbeid. Resultatene indikerer at det har gitt moment til å bli bedre på å legge til rette for ikke bare partsamarbeid, men også medbestemmelse generelt.

## 7.2. Sammenhenger mellom kvalitet og arbeidsmiljø

Hovedproblemstillingen i dette prosjektet er: *Hvilken betydning har arbeidsmiljø for kvaliteten av barnehagetjenesten?* Spørsmålet er iboende kausalt, med en antagelse om at arbeidsmiljøet påvirker kvalitet, og ikke motsatt. På den ene siden reiser dette spørsmål om hva arbeidsmiljø egentlig er, og kan defineres som, som kan knyttes til neste spørsmål, hvordan skal da både arbeidsmiljø som uavhengig og kvalitet som avhengig variabel defineres. Vi ser blant annet i dette

prosjektet, som vi har diskutert over, at kvalitet er et begrep som gir mange assosiasjoner og tanker og anses som et vanskelig begrep å definere, selv om det finnes en del definisjoner på hva kvalitet er.

Når vi i det videre skal belyse og besvare de mer spesifikke tema og forskningsspørsmålene oppdraget etterspør, er en sentral inngang til dette barnehager som pedagogisk virksomhet (jf. Rammeplan for barnehagen, 2017), fordi det setter rammer i forhold til antall og kompetanse, samt rammeplanen som styrende for oppgaver og oppgavefordeling. Disse forventningene og kravene skal til enhver tid balanseres opp mot de rådende ressurser barnehagen har, som i all hovedsak er sammensetningen av ansatte (hender og kompetanse), gitt antall og sammensetning av barnegruppen. Resultatene viser at dette er en utfordring for barnehagene, der det kan synes som om strukturen ofte er i ubalanse, basert på at de har redusert bemanning (høyt fravær), og manglende tilgang til (gode) vikarer. De har dermed ikke tilstrekkelig bemanning til å imøtekomme kravene på en god måte, slik våre informanter ser det. Et interessant funn her er likevel at til tross for at bemannings-/pedagognorm kan være vanskelig å oppfylle, forsøker man å etterleve de kravene rammeplan setter til aktiviteter.

Funnene synliggjør også viktigheten av lederrollen. Enkelte ledere har reflektert rundt de mange og høye kravene som settes til barnehagene og at det til tider kan bli for mye og krevende. Med hensyn til belastning for både egen og ansattes del, har enkelte ledere derfor prøvd å justere disse ned. Konsekvensen av å justere, kan være at barnehagen i mindre grad blir en pedagogisk virksomhet, med i stedet retter fokuset på omsorg og tilstedeværelse for barna. Dette handler om prioritering, og hvilke ansattgrupper/kompetanser som gjør eller skal prioritere hva. Informantene våre har blant annet fortalt om hvordan pedagogiske ansatte i mindre grad får gjennomført plantid og møter, som anses som viktig for kvaliteten, der normer for bemanning og tilstedeværelse med barna i avdelingene kan være det som vanskeliggjør denne gjennomføringen.

Møtevirksomhet inngår som en problemstilling i seg selv fordi det oppleves som en tidstyv, og skaper barrierer for gjennomføring av aktiviteter. Tidsbruk på ulike oppgaver er viktige elementer for personalets arbeidsforhold, trivsel og påvirker også kvaliteten på det daglige arbeidet med barn (OECD 2021). Samtidig er et spørsmål å reise i hvilken grad møter og plantid blir lagt til tider på dagen, der alle ansatte er på jobb, men også den tiden på dagen der alle barna er til stede. Arbeidsdagen inkluderer derfor aktiviteter som trekker voksne og ikke minst pedagoger vekk fra barna, på tidspunkt de helst burde være til stede. Dette har også andre vært inne på, der Eide et al. (2019) har pekt på at pedagogene har oppgaver som trekker oppmerksomhet og ressurser vekk fra barna, med spesiell vekt på møtevirksomhet, planlegging og dokumentasjon. På den ene siden omtaler flere barnehager hvordan de har evaluert møtestrukturer, mens andre har vurdert hvordan de skal løse plantid mht. tidspunkt for gjennomføring. Barnehager er også forskjellige når det gjelder tid uten barn, med bruk av tid til faglig utvikling og pedagogiske møter til andre grupper enn bare pedagogene.

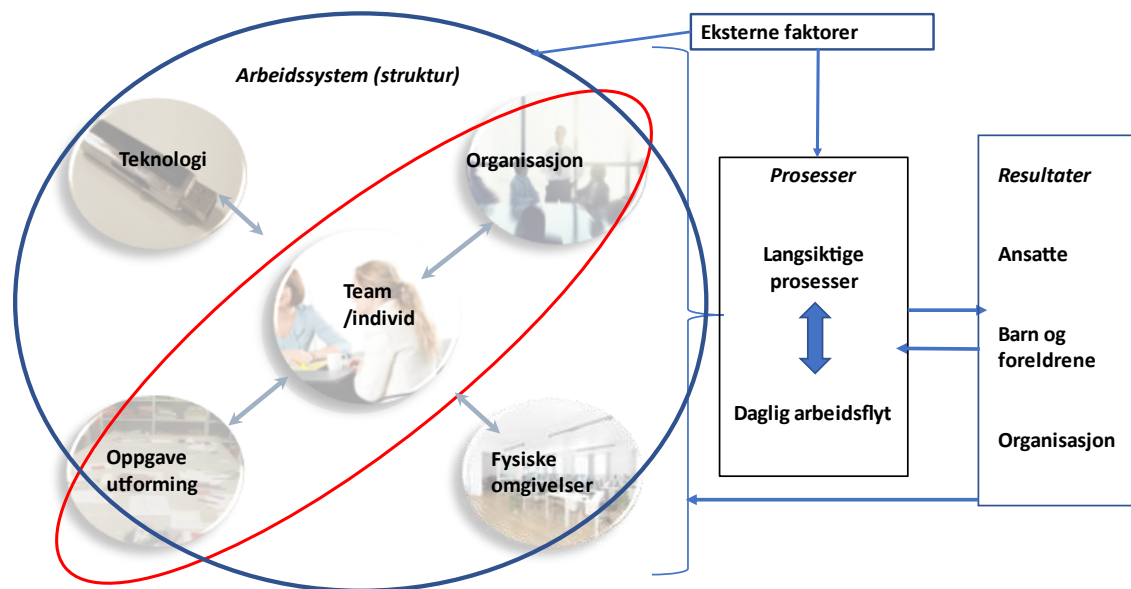
Møtevirksomhet og plantid handler derfor også om organisering av pedagogressurser, og bevissthet rundt riktig bruk av kompetanse. Viktigheten av denne organiseringen underbygges av studier på sykefravær. En norsk registerdatabasert studie, med antall ansatte per barn som indikator for arbeidsbelastning, fant at høyere antall pedagoger per barn var assosiert med lavere sykefravær, og høyere antall assistenter (lav eller ingen utdanning), var assosiert med høyere fravær (Drange et al., 2021). Studien konkluderer med at ansattgruppens sammensetning mht. utdanningsnivå er viktigere for sykefraværet enn arbeidsbelastning (ibid.) Den manglende sammenhengen mellom antall voksne per barn og sykefravær er tidligere funnet i en dansk studie (Gørtz & Andersson, 2014). I forskningslitteraturen er det pekt på at økt profesjonalisering (utdanning) sikrer riktig kvalifisering og kompetanse, men også faglig lojalitet og identitet. En styrket ansattgruppe mhp utdanning kan dermed bidra til å videreformidle den grunnleggende

kunnskapsinnsikten og dermed bidra til kvalitet og stabilitet (Bøje & Nielsen 2017). Gitt de kravene som settes til norske barnehager, kan en antagelse være basert på disse studiene, at jo flere pedagoger, jo flere hender er det å spre arbeidet med å utvikle og tilrettelegge for de pedagogiske aktivitetene på, samtidig som det også vil være flere pedagoger som til enhver tid vil være til stede sammen med barna. Dette kan derfor tyde på at i en norsk kontekst handler ikke belastninger i barnehagen om antall barn, men i realiteten for mange (andre) oppgaver, utover arbeidet med barna, som kun visse utdanningsgrupper kan løse, eller planlegge godt for. Det interessante er at lederne i vårt materiale er tvetydige når det gjelder forholdet til utdanning. På den ene siden er de svært fornøyde dersom de har mange pedagoger ansatt, samtidig som de i like stor grad adresserer (real)kompetanse og rett person på rett plass. Om dette handler om at lederne er lojale mot personalet de har, vet vi ikke, da vi ikke har spurt direkte om forholdet mellom utdanningsgrupper og real eller formal kompetanse. Det kan derfor synes som det er noen utfordringer knyttet til både hvordan kompetanse organiseres i det daglige, men også hvordan ulike ansattgrupper har ulike forpliktelser og oppgaver, og hvor lista skal legges for denne oppgaveutførelsen, som vi tidligere har vært inne på.

Ett annet sentralt spørsmål i studien var hvordan barnehager jobber aktivt med å legge til rette for god organisering og samhandling, arbeidsmiljøarbeid / forbedring og kvalitetsutvikling. Begrepet organisering kan bidra til at vi kan miste sentrale aspekter ved barnehagehverdagen, basert på funnene i denne studien. Som en del av det modellen omtaler som struktur, har vi for det domenet som i litteraturen hovedsakelig begrepsfestes som individ, erstattet individ med fellesskap. Et annet begrep kan være kultur, som i en sosioteknisk tradisjon omtales som organisasjonskultur, som kan tilhøre det organisatoriske domenet (Carayon et al., 2015), men som i like stor grad kan være en mer flytende faktor i arbeidssystemet eller strukturen. I våre data fremkommer dette fellesskapet som et fundament for alt annet i barnehagen, både for voksne og barn. Det handler om å skape trygge relasjoner, som videre bidrar til gode samhandlingsprosesser mellom alle, både voksne og barn, og gode læringsprosesser for barna. Fellesskapsfølelsen bidrar videre til å skape et handlingsrom for å tilrettelegge og se hverandre som ansatte når man også har dårlige dager, og som grunnleggende i arbeidet med tilrettelegging for å skape nærvær. Også andre har pekt på utvikling av fellesskap, og viktigheten av dette, både i forhold til arbeidsmiljø og kvalitet (Hernes et al., 2021, Alvestad et al., 2019). Både Hernes et al. (2021) og Alvestad et al. (2019), peker videre på lederrollen som sentral i arbeidet med å bygge dette fellesskapet. Vi ser av datamaterialet vårt at ulike barnehager, basert på endringer i ledelse, pandemi eller andre forhold, er noe ulike plassert i forhold til hvor langt de har kommet med å etablere dette fellesskapet. Denne fellesskapsfølelsen etableres gjennom ulike prosesser, der de jobber med en rekke faktorer som visjoner og «viet» generelt eller mer spesifikke ting som tilbakemeldinger mm. Dette arbeidet ser altså ut til å inngå som en del av alle de prosessene barnehagene gjennomfører.

Barnehagene ser, basert på våre funn, ut til å gjennomføre en rekke prosesser, som hver især er viktige for både kvalitet og arbeidsmiljø. Forbedringsarbeid synes derfor å være sentralt i nesten alle barnehagene vi snakket med. Som vi har vært inne på tidligere i forbindelse med oppsummering av sammenhengene slik de fremkommer basert på SEIPS-modellen, kan vi derfor si at barnehager er aktivt lærende organisasjoner, ikke bare for barna, men også for ansatte. OECD fremhever betydningen av organisering og relasjoner for kvalitet i barnehagen, blant annet som del av prosesskvalitet, og peker på betydningen av ansattes arbeidsforhold for prosesskvalitet som godt etablert i vitenskapelig litteratur (OECD, 2021). Det er derfor relevant å stille spørsmålet, basert på våre funn, om barnehagene bruker *for mye tid* på prosesser, fordi strukturen ikke skaper det grunnlaget som prosessene krever for at det nettopp skal bli god kvalitet også i prosessene. Som vi viste i resultatdelen, kan tidsbruk på de lange prosessene presse på de daglige (mikro)prosessene, altså den daglige samhandlingen og samspillet mellom voksne og barn, fordi det også handler om voksnes nærvær med barna, eller fravær av noen voksne, som kan gi økt belastning og dårligere kvalitet i de daglige prosessene barna inngår i. Samtidig kan konsekvensen

av å justere, som vi tidligere har vært inne på, redusere barnehagen som pedagogisk virksomhet, og i stedet rette fokus på omsorg og tilstedeværelse for barna.



Figur 2. Oppsummering av funnene med utgangspunkt i SEIPS-modellen

Bruken av SEIPS-modellen synliggjør at arbeidsmiljøet handler om organisering, planlegging og gjennomføring, og at kvalitet handler om det samme. En mulig omskriving, eller besvarelse på den overordna problemstillingen i studien er at organisering, planlegging og gjennomføring både er og bidrar til god kvalitet, og er og bidrar til god trivsel blant ansatte. Dette betyr at arbeidsmiljø har betydning for kvalitet, men at dette er gjennom måten arbeidet organiseres, planlegges og gjennomføres på. Videre har vi, med utgangspunkt i SEIPS-modellen i figur 1 oppsummert funnene i en ny figur, vist som figur 2. Her synliggjøres det at barnehager er åpne systemer. I barnehagene organiseres, planlegges og gjennomføres arbeidet basert på de forventinger og krav som samfunnet og ulike aktører i samfunnet setter, gjennom lov og regulering, nasjonale og regionale føringer. Denne åpenheten virker inn i strukturene, der analysen synliggjør organisasjon, fellesskap og oppgaveutforming som de viktigste domenene. Åpenheten virker videre inn på prosesser, både langsiktige prosesser (planlegging, utvikling, læring) og den daglige arbeidsflyten. Alle disse faktorene samspiller og skaper egne interne sammenhenger og dynamikker innad i barnehagene. Dette foregår innenfor rammen av lokale tilpasninger, inklusive barn og foreldre som aktør i dette. Illustrasjonen synliggjør også at domenene teknologi og fysiske omgivelser er noe mindre integrert fordi de i mindre grad vektlegges blant ansatte, samtidig som foreldre anser de som relevante for å vurdere kvalitet. Arbeidsmiljø (som organisering, planlegging og gjennomføring) og kvalitet er derfor dynamiske størrelser som samvirker / påvirker hverandre gjennom samspill og tilbakeføringsløyper. Dette samspillet utgjør tjenesteutforming som skal kunne ivareta måloppnåelser for organisasjonen (f.eks.: økonomi, samlet kompetanse, sykefravær), de ansatte (trivsel, helseplager og det individuelle arbeidsrelaterte fraværet), og barn og foreldre (kvalitet). Med dette perspektivet blir organisering noe mer enn en praktisk aktivitet: Det handler i det store og hele om utforming av den enkelte tjeneste.



### 7.3. Studiens begrensninger

En begrensning ved studien, er at den bygger på casestudier av barnehager som deltar i IA-programmet. Dette gjør at studien tar sikte på analytisk generalisering, fremfor statistisk generalisering. Sammenhengene mellom kvalitet og arbeidsmiljø som er belyst i studien, gir grunnlag for videre forskning om tematikkene.

Studiens materiale er hovedsakelig kvalitativt, med omfattende fokusgruppeintervjuer. En begrensning ved bruken av fokusgruppeintervju, er at disse er utført på tvers av ansattgrupper. Det kan gjøre at noen ansatte tar styring, mens andre i mindre grad deltar. Vi har understreket at det kan være ulike meninger og opplevelser av tema for studien, og at det er interessant med ulike perspektiv. Til videre studier, kan det være interessant å skille mellom stillingskategorier som pedagogiske ledere, barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter.

En annen begrensning ved studien, er at vi ikke har brukt data som medarbeiderkartlegginger, resultater fra foreldreundersøkelsen slik det var tiltenkt i utgangspunktet. Det er flere grunner til dette, blant annet handler det om asymmetri i hvilke undersøkelser casebarnehagene deltar i og periode for deltaking. Datamaterialet for studien tyder også på at det er variasjon i hvordan det tenkes om arbeidsmiljøkartlegginger og foreldreundersøkelser.

## 8. Konklusjon og implikasjoner

Arbeidsmiljø og kvalitet henger sammen, der trekk ved organiseringen kan skape bedre eller dårligere forutsetninger for tilbudets kvalitet og ansattes trivsel og nærvær.

Studien kan oppsummeres i følgende hovedpunkt:

- Arbeidsmiljø og kvalitet er to sider av samme sak og begge deler handler til sist om hvordan arbeidet i barnehagen organiseres og utformes, og hvordan man skaper gode fellesskap og kulturer som fremmer målsetninger og verdier som barnehagen har.
- Styrerrollen vurderes å være sentral, og fremstår som tydelig for arbeidsmiljøarbeidet.
  - Det er rom for å utvikle styrerollen mht. å sikre partssamarbeid og ansattes involvering, forståelse av arbeidets organisering og hva som er anerkjente risikofaktorer for fravær. Dette inkluderer å utvide forståelsen av hva som kan inkluderes i HMS-arbeidet.
- Eksterne forhold har betydning for arbeidssystemet (organisering og oppgaver) og prosessene. Dette gjelder for både arbeidsmiljø og kvalitet.
  - Å tilpasse de ytre forventningene til lokale forhold kan bidra til mindre press på arbeidssystemet og prosessene, og mindre belastning for den enkelte.
- Teknologi og fysisk utforming fremheves av foreldrene.
  - Teknologi omtales i tilknytning til kommunikasjon mellom barnehage og foreldre, som foreldre peker på som vesentlig i vurdering av kvalitet.
  - Fysisk utforming fremheves og er mer viktig for foreldre enn for ansatte.
- Hittil er det ingen vitenskapelige studier med tilsvarende systeminngang som denne vi har valgt i dette prosjektet.
  - Systemiske tilnærminger har potensiale for å utvikle kunnskap om integrerte sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet og styrke praksis.

### Implikasjoner og råd for utvikling i sektoren:

Funnene har noen implikasjoner, og kan oppsummeres til at dårlig organisering kan bidra til at både kvalitet og arbeidsmiljø ikke blir så bra som ønsket som igjen kan påvirke både sykefravær, rekruttering og turnover. I praksis betyr dette at arbeidsmiljøarbeidet og kvalitetsarbeidet må gå hånd i hånd. En måte å illustrere dette på er ved hjelp av modellen i figur 3, som fremstiller forbedringsarbeidet som kontinuerlig og sirkulært. Illustrasjonen synliggjør kontinuiteten og en vekselvirkning mellom det å arbeide for en arbeidsplass som god og attraktiv for ansatte, som kan bidra til et trygt sted for barn, der man igjen kan jobbe videre for å skape en utviklende arbeidsplass for ansatte og derigjennom også for barna. På den måten kan barnehager jobbe kontinuerlig med sine forbedringsprosesser.



Figur 3. En sirkulær og kontinuerlig modell for arbeidsmiljø og kvalitetsutvikling

Basert på funnene vil vi likevel peke på noen aspekter vi tenker kan være sentrale for hva barnehager og sektoren kan arbeide med framover.

- Øke den pedagogiske kompetansen, og anvende denne som løftestang for prosesskvalitet og arbeidsmiljø i barnehagen:
  - Profesjonalisering må gå hånd i hånd med utvikling av arbeidsmiljøet, i den forstand at prosesser som utvikler organisasjonen, og organisering mht. kvalitet inkluderer tema relatert til ansattes opplevelse av sammenheng i arbeidshverdagen.
- Styrke lederkompetansen i barnehagene:
  - Det er viktig å styrke leders systemiske og helhetlige forståelse av organisering. Videre er det behov for å utvide forståelsen av HMS-arbeidet, og kunnskap om hva som er anerkjente risikofaktorer for fravær.
  - For både styrere og pedagogiske ledere, bør forståelsen for godt partssamarbeid og betydningen av ansattes involvering og det å bli tatt på alvor også i det pedagogiske utviklingsarbeidet styrkes.
- Anerkjennelse av at personalet må navigere mellom egne behov og egen kompetanse, samt foreldre og barn sine krav og behov:
  - Barnehagene bør forsøke å balansere mellom de kravene som rettes fra omgivelser, foreldre og barn, og sette dette opp mot de ansatte sin kapasitet og belastning, for å unngå stress som bidrar til fravær.
  - Akseptere belastninger og stress som oppstår i arbeidssituasjon, som kan være underkommunisert eller ikke italesettes. Dette inkluderer utvikling av et

praksissensitivt vokabular til beskrivelse av emosjonelt arbeid, til hjelp for å ord på sider ved arbeidet som kan være mentalt og følelsesmessig krevende.

## 9. Referanser

- Alvestad, M., Gjems, L., Myrvang, E., Storli, J. B., Tunglund, I. B. E., Velde, K. L., & Bjørnstad, E. (2019). *Kvalitet i barnehagen. Rapport fra dybdestudien i det longitudinelle forskningsprosjektet Gode barnehager for barn i Norge (GoBaN)*. Rapport nr. 85, november 2019. Universitetet i Stavanger.
- Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Bjørnstad, E., & Os, E. (2018). Quality in Norwegian childcare for toddlers using ITERS-R. *European Early Childhood Education Research Journal*, 26(1), 111-127.
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98-106
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.
- Bøje, J. D., & Nielsen, S. B. (2017). Professionsbachelorreformernes indhold og kontekst: - uddannelses- og professionsudvikling? I S. B. Nielsen, & J. D. Bøje (red.), *Attraktiv på papiret: Nyuddannede pædagoger mellem akademisering, evidensbaseret professionalisering og omsorgsfuld praksisudvikling* (s. 29-44). Roskilde: Velpro - Center for Velfærd, Profession og Hverdagsliv. (<https://core.ac.uk/download/pdf/157684813.pdf>)
- Carayon, P. A. S. H., Hundt, A. S., Karsh, B. T., Gurses, A. P., Alvarado, C. J., Smith, M., & Brennan, P. F. (2006). Work system design for patient safety: the SEIPS model. *BMJ Quality & Safety*, 15(suppl 1), i50-i58.
- Carayon, P., Wooldridge, A., Hoonakker, P., Hundt, A. S., & Kelly, M. M. (2020). SEIPS 3.0: Human-centered design of the patient journey for patient safety. *Applied ergonomics*, 84, 103033.
- Carayon, P., Kleinschmidt, P., Hose, B. Z., & Salwei, M. (2021). Human Factors and Ergonomics in Health Care and Patient Safety from the Perspective of Medical Residents. In: *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management* (pp. 81-89). Springer, Cham.
- Carayon, P. (2009). The Balance Theory and the Work System Model ... Twenty Years Later. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25(5), 313-327.
- De Stasio, S., Benevene, P., Pepe, A., Buonomo, I., Ragni, B., & Berenguer, C. (2020). The interplay of compassion, subjective happiness and proactive strategies on kindergarten teachers' work engagement and perceived working environment fit. *International journal of environmental research and public health*, 17(13), 4869.
- Drange, N., Gunnes, T., & Telle, K. (2021). Workload, staff composition, and sickness absence: findings from employees in child care centers. *Empirical Economics*, 1-26.
- Donabedian, A. (1988). The quality of care: how can it be assessed?. *Jama*, 260(12), 1743-1748.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. S., ... & van der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics*, 55(4), 377-395.

Eide, H. M. K. & Homme, A. (2019). «Jo flere vi er sammen ...» En undersøkelse av organisering og arbeidsdeling i åtte barnehager med økt andel pedagoger. RAPPORT 15 – 2019 NORCE Samfunnsforskning. ISBN: 978-82-8408-027-7

Freimann, T., & Merisalu, E. (2015). Work-related psychosocial risk factors and mental health problems amongst nurses at a university hospital in Estonia: a cross-sectional study. *Scandinavian journal of public health*, 43(5), 447-452.

Garvis, S., Williams, P., & Sheridan, S. (2021). Quality Improvement and Preschool Teacher Competence in Sweden. In *Quality Improvement in Early Childhood Education* (pp. 127-143). Springer.

Gulbrandsen, L. & Eliassen, E. (2013). *Kvalitet i barnehager. Rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012*. Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. NOVA-rapport nr. 1/13.

Gørtz, M., & Andersson, E. (2014). Child-To-Teacher Ratio And Day Care Teacher Sickness Absenteeism. *Health economics*, 23(12), 1430-1442.

Harms, T., Clifford, R. M., & Cryer, D. (2005). *Early Childhood Environment Rating Scale – Revised*. Teachers College Press.

Harms, T., Clifford, R. M., & Cryer, D. (2006). *Infant/Toddler Environment Rating Scale – Revised*. Teachers College Press.

Haugset, A. S. (2018). Institusjonelt eiermangfold og et likeverdig barnehagetilbud. *Nordisk barnehageforskning*, 17(1). <https://doi.org/10.7577/nbf.2410>

Hernes, L., Myrvold, T. M., Gulpinar, T., Os, E., Winger, N. & Zeiner, H. H. (2021). *Mulighetenes barnehage. Kvalitet i Oslo kommunes barnehager*. Samarbeidsrapport: 2021. ISSN:1502-9794 ISBN:978-82-8309-330-8

Holte, K. A., Holmås, T. H., Monstad, K. & Øygarden, O. (2019). *Leiarspenn og organisering. Samanhengar med sjukefårvær og turnover*. Rapport 33 – 2019 NORCE Samfunn.

Holte, K. A., Vasseljen, O., & Westgaard, R. H. (2003). Exploring perceived tension as a response to psychosocial work stress. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 124-133.

Indregard, A. M. R., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2017). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. *International archives of occupational and environmental health*, 90(1), 83-92.

King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (pp. 426-450). Sage Publications.

Kleppe, R. & Bjørnstad, E. (2019). *Økt barnehagelærertetthet og hverdagskvalitet i barnehagen*. OsloMet Skriftserien, nr. 7, 34-34.

Labriola, M., Christensen, K. B., Lund, T., Nielsen, M. L., & Diderichsen, F. (2006). Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of occupational and environmental medicine*, 48(9), 923-929.

Labriola, M., Kvilhaugsvik, H., Skagseth, M. & Holte, K. A. (2022). *Kunnskapsoppsummering: Hvordan er sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet belyst i nordisk forskningslitteratur i perioden 2015-2022?* Rapport nr. 23-2022a. NORCE Helse og samfunn.

Leach, L., Milner, A., San Too, L., & Butterworth, P. (2022). Poor psychosocial job conditions increase sickness absence: evidence from the PATH Through Life Mid-Aged Cohort. *BMJ open*, 12(9), e059572.

Madsen, I. E., Sørensen, J. K., Bruun, J. E., Framke, E., Burr, H., Melchior, M., ... & Rugulies, R. (2022). Emotional demands at work and risk of hospital-treated depressive disorder in up to 1.6 million Danish employees: a prospective nationwide register-based cohort study. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 48(4), 302-311.

Manning, M., Garvis, S., Fleming, C., & Wong, G. T. (2017). The relationship between teacher qualification and the quality of the early childhood education and care environment. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1-82.

Maslach, C, Schaufeli, W. B. & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Meld. St. 19 (2015-2016). *Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/>

OECD. (2018). *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care*. OECD Publishing.

OECD. (2021) *Starting Strong VI. Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care*. <https://doi.org/10.1787/f47a06ae-en>

Pianta, R. C., La Paro, K. M., & Hamre, B. K. (2008). *Classroom Assessment Scoring System™: Manual K-3*. Paul H Brookes Publishing.

Rammeplan for barnehagen. (2017). *Forskrift 24. april 2017 nr. 487 om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.

Sheridan, S. (2009). Discerning pedagogical quality in preschool. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53(3), 245-261.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*, 2. utgave. Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>

Utdanningsdirektoratet. (2021). *Utdanningsspeilet 2021*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2021/>

Utdanningsdirektoratet. (2022, 17. februar). *Foreldre er fortsatt fornøyd med barnehagetilbudet*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/foreldre-er-fortsatt-fornoyd-med-barnehagetilbudet/>

Vassenden, A., Thygesen, J., Bayer, S. B., Alvestad, M., & Abrahamsen, G. (2011). *Barnehagenes organisering og strukturelle faktorer betydning for kvalitet*. (2011/029). Stavanger. International Research Institute of Stavanger.

World Health Organization. (2019). Burnout an “occupational phenomenon”. I International Classification of Diseases, 2019 [displayed 12 July 2022]. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Yin, R. K. (2003). *Case study research*. Sage Publications.

Østrem, S. (ed.) (2018). *Barnehagen som samfunnsinstitusjon*. Cappelen Damm akademisk.