

Prosjektrapport nr. 1/2016

Verdiprojektet – Økt nærvær

Fase I: 2012 – 2013

Forankret nærværsfokus på arbeidsplassen

Fase II: 2014 – 2015

Nærværsarbeid i fem kommunale barnehager

Trond Stalsberg Mydland

Tittel Ver diprosjektet – Økt nærvær
Forfattere Trond Stalsberg Mydland
Rapport Prosjektrapport nr. 1/2016
ISBN-nummer Trykk
ISSN-nummer
Trykkeri

Bestillingsinformasjon

Utgiver
Agderforskning
Gimlemoen 19
N-4630 Kristiansand

Telefon 48 01 05 20
Telefaks 38 14 22 01
E-post post@agderforskning.no

Hjemmeside <http://www.agderforskning.no>

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
FASE I: 2012 – 2013	1
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Om Verdiprojektet.....	1
1.2 Bakgrunn for prosjektet	1
1.3 Målet med Verdiprojektet	2
1.4 Bakgrunn for organisering av prosjektarbeidet	3
1.5 Om følgeforskningsoppdraget	4
2 ORGANISERING AV PROSJEKTET	5
2.1 Styringsgruppe	5
2.2 Administrativ prosjektgruppe	5
2.3 Ressursgruppe	5
2.4 Fire lokale delprosjektgrupper	5
2.5 Prosjektseminarer.....	6
2.6 Lokale seminarer og temakvelder.....	7
2.7 Prosjektutformingen.....	8
3 PERSPEKTIV OG METODE	9
3.1 Aksjonsforskningsperspektivet.....	9
3.2 Fokusgrupper som metodisk tilnærming	9
3.3 Perspektiv, metode og forskerrolle i praksis.....	10
3.4 Oppbygging av rapporten	11
3.5 Prosjektfaser og aktiviteter	12
4 FØRSTE RUNDE - OPPSTART.....	14
4.1 Oppstartsseminar	14
4.2 Første runde med fokusgrupper – Hva er nærvær?.....	14
4.3 Prosjektseminar I – Innledende forståelser om nærvær.....	15
5 ANDRE RUNDE – UTFORMING.....	21
5.1 Fokusgrupper	21
5.2 Prosjektseminar II – Konkretisering av nærværarbeidet.....	23
6 TREDJE RUNDE – INVOLVERING I ARBEIDSKOLLEGIET.....	28
6.1 Fokusgrupper	28
6.2 Temakveld 1	33
7 FJERDE RUNDE – NÆRVÆRSARBEIDET	34
7.1 Fokusgrupper	34
7.2 Temakveld 2	40
8 FEMTE RUNDE – ERFARINGER OG RESULTATER	41
8.1 Fokusgrupper	41
8.2 Interne seminarer	47
9 AVSLUTNINGSSEMINAR – OPPSUMMERING AV NÆRVÆRSARBEIDET.....	48
9.1 Solhaug	48

9.2	Eventyrheia	49
9.3	Tunballen	50
9.4	Bjørningen.....	52
10	VURDERING AV PROSJEKTELEMENTER	53
10.1	Temaet nærvær	53
10.2	Oppstart.....	54
10.3	Fokusgruppemøtene.....	55
10.4	Prosjektseminarene	55
10.5	Fagkveldene	55
10.6	Interne seminar	56
10.7	Arbeidet i delprosjektgruppene.....	56
10.8	Verdiprojektet som ramme for nærværsarbeid.....	56
10.9	I hvilken grad er målene oppnådd?.....	57
	FASE II: 2014 – 2015	59
11	NÆRVÆRSARBEIDET I FEM BARNEHAGER	59
11.1	Målsetting for statusrapporteringen.....	59
11.2	De fem barnehagene	61
11.3	Eventyrheia	62
11.4	Tunballen	67
11.5	Bjørningen.....	73
11.6	Birkelid	77
11.7	Finsland.....	82
12	OPPSUMMERT FASE II (2014 – 2015)	90
12.1	Organisering av arbeidet.....	90
12.2	Erfaringer for videreføring og overføring.....	91
12.3	Grunnpremiss og sentrale aktiviteter	92
12.4	Veien videre.....	93
12.5	Resultater som fremkommer fra fase II	95
13	VEDLEGG	97
13.1	Vedlegg 1. Oppsummering planleggingsdag.....	97
	LITTERATURLISTE	99
	FOU INFORMASJON	100

Fase I: 2012 – 2013

1 Innledning

Denne rapporten er bygd opp på følgende måte: Rapportens første del (Fase I: 2012-2013) er tidligere publisert som «Prosjektrapport 4/2014: Verdiprosjektet – økt nærvær. Forankret nærværsfokus på arbeidsplassen¹.» Høsten 2015 ønsket KS og Songdalen kommune en statusrapportering for nærværsarbeidet i de fem kommunale barnehagene i Songdalen kommune. Vi har valgt å slå sammen prosjektrapporten fra perioden 2012-2013 med statusrapporten fra 2014-2015. Således vil foreliggende prosjektrapport ha følgende oppbygging:

- **Første del: Fase I: 2012-2013.** Denne delen omfatter nærværsarbeidet i tre barnehager i Songdalen kommune og en del av hjemmesykepleien i Arendal kommune i tidsperioden.
- **Andre del: Fase II: 2014-2015.** Her statusrapporteres det fra nærværsarbeid i de fem kommunale barnehagene i Songdalen kommune for den påfølgende to-årige tidsperioden.

1.1 Om Verdiprosjektet

Fokus i «Verdiprosjektet – Økt nærvær» har vært å øke nærvær på jobben for å motvirke høyt sykefravær i kommunesektoren. Tendensen i statlig og kommunal sektor er i dag ofte orientert mot lovpålagt oppfølging av den enkelte sykmeldte fremfor å fokusere et forebyggingsperspektiv. Grunntanken i Verdiprosjektet er at investering i nærværsarbeid er forebyggende og bedre og mer lønnsomt enn å korrigere for sykefravær i etterkant. Prosjektet er initiert av KS og gjennomført i samarbeid med Songdalen kommune og Arendal kommune. Verdiprosjektet er videre en del av Kommunal- og moderniseringsdepartementets utviklingsprogram «Sammen om en bedre kommune». Dette programmet har som formål å ta tak i utfordringer i kommunesektoren knyttet til sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltidskultur og om-dømme.

1.2 Bakgrunn for prosjektet

Verdiprosjektet ble etablert som en oppfølging av prosjektet «Jeg blir» som ble gjennomført i et samarbeid mellom kommunene Froland, Tvedestrand,

¹ http://www.agderforskning.no/reports/af_prosjektrapport_ks_verdiprosjekt.pdf

Arendal, samt NAV, KS Agder og Utdanningsforbundet i Aust-Agder i perioden 2005-2008. Målsettingen for det tidligere prosjektet var å oppnå at ansatte i skole og barnehage var mer på jobb og stod lengre i jobb.

Prosjektet «Jeg blir» gjorde noen viktige funn omkring spørsmålet om tidlig avgang fremfor arbeidsfastholdelse frem til formell pensjonsalder. I person-sakene som ble undersøkt i skoler og barnehager fant prosjektet at spørsmålet ofte handlet «om familiære forhold, relasjonelle faktorer på jobben og/eller mangelfull jobbtilrettelegging, *i tillegg til et sykdomselement.*» (Svendsal & Larsen, 2009: 7).

Funnene ble blant annet oppsummert i en modell for målretting av innsats for arbeidsfastholdelse. Hensikten med modellen var å tilby et redskap for tilnærming til en kompleks virkelighet av mange faktorer som bidrar ved fravær. Denne modellen for fraværsårsaker har vært et sentralt utgangspunkt for nærværarbeidet i Verdiprosjektet. Navngitt i forbokstaver uttrykker modellen FRU-S følgende fire områder og eksempler å søke fraværsårsaker (Ibid.:6):

F – familie og livsstil: For eksempel omsorg for eldre, barn, venner, skilsmisse, svangerskap, stress knyttet til familieforpliktelser, livsstil, kosthold og fysisk aktivitet.

R – relasjoner på jobben: Eksempelvis forholdet til leder og kollegaer, konflikter, kommunikasjon, trakassering, mobbing og slitne medarbeidere, mv.

U – underorganisering: For eksempel fravær av ledelse, lite støttende bedriftskultur, mangelfull tilrettelegging, liten informasjon, mv.

S – sykdom som skal behandles av leger, hvor det gjelder å finne rask behandling.

1.3 Målet med Verdiprosjektet

I prosjektplanen² for Verdiprosjektet ble følgende mål satt opp:

A: Prosjektet skal identifisere, gjennomføre og dokumentere tiltak som øker ansattes nærvær i 3 kommunale barnehager i Songdalen kommune og hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i omsorg Øst i Arendal kommune.

² Prosjektplan for Verdiprosjektet 4.1 (revidert desember 2012).

B: Prosjektet skal gi kommunene ny kunnskap om hvilke virkemidler som gir holdbar og varig effekt i et lengre perspektiv når man investerer i forkant for å øke nærværet og forholde seg til de ulike momenter i FRU-S modellen.

C: Kommunene skal selv være med å utvikle og ta i bruk denne nye kunnskapen i et tett samarbeid med NAV Arbeidslivssenter i begge fylkene.

I denne rapporten beskrives hvordan Verdiprosjektet har vært organisert og gjennomført for å oppnå målene.

1.4 Bakgrunn for organisering av prosjektarbeidet³

Verdiprosjektet har bestått av to lokale prosjekt i to kommuner i Agder. I Arendal kommune har hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i Omsorg øst deltatt med ett delprosjekt. I Songdalen kommune har de tre kommunale barnehagene Eventyrheia, Tunballen og Bjørnungen deltatt med ett delprosjekt hver. Denne rapporten vil omtale Verdiprosjektet som felles overbygging/ramme for de to delprosjektene i Arendal og Songdalen og deres totalt fire delprosjekter.

De to lokale prosjektene har vært gjennomført separat, men har vært tilknyttet KS Agders prosjektadministrasjon av Verdiprosjektet. Som del av prosjektadministrasjonen ble en forsker tilknyttet prosjekt. Forskerens rolle skulle her være å bistå prosjektadministrasjonens arbeid og sikre dokumentasjon av de funn som ble gjort i de lokale prosjektene.

Prosjektplanen fremholdt to viktige momenter for prosjektarbeidet:

- a) At det er viktig å sikre at begge lokale prosjekter «snakker» med hverandre og utveksler erfaringer
- b) At de lokale prosjektene selv kommer med forslag til hvordan prosjektet kan drives fremover

I samråd med forsker valgte prosjektadministrasjonen i KS å anvende et aksjonsforskningsperspektiv i prosjektarbeidet. Den tilknyttede forskeren skulle her planlegge fokusgruppeintervju som tilnærming sammen med de enkelte enhetene som deltok i prosjektet. Gjennomføringen og dokumentasjon av gruppeintervjuene skulle også foretas av forskeren. Et slikt aksjonsforsk-

³ Avsnittet bygger dels på Prosjektplan for Verdiprosjektet (sist revidert desember 2012).

ningsperspektiv innebar også en mer aktiv forskerrolle i prosjektaktivitetene enn det som var tiltenkt ved utforming av den opprinnelige prosjektplanen.

1.5 Om følgeforskningsoppdraget

Agderforskning ble i forkant av oppstartsseminar i prosjektet engasjerte av prosjektadministrasjonen for å bistå med følgeforskning som kunne dokumentere prosjektets resultater og bistå prosjektet gjennom aksjonsforskning som tilnærming. Agderforskning's oppgave skulle være å planlegge fokusgruppeintervju sammen med de enkelte enhetene som deltar i prosjektet, samt gjennomføre og dokumentere gruppeintervjuer.

Gjennom prosjektperioden 2012-2013 har forskers rolle i praksis vært utvidet til deltakelse i det meste av styringsgruppemøter, prosjektseminarer, noen fagseminarer, samt oppfølging av delprosjektgrupper mellom fokusgruppeintervjuer, orienteringsmøter med Songdalen kommune og Arendal kommune, ekstern presentasjon av prosjektet, o.a. Denne utvidelsen har vært basert på et siktemål om at følgeforskningen best mulig skulle bistå prosjektet å oppnå sine målsettinger. Den totale rammen for Agderforskning's arbeid har utgjort om lag ni ukesverk (340 timer), fordelt over perioden 2012-2013.

2 Organisering av prosjektet

2.1 Styringsgruppe

Styringsgruppen for prosjektet har hatt det overordnede ansvaret for fremdrift og veivalg i Verdiprojektet. Møtepunktene har vært 3-4 ganger i året, gjerne i sammenheng med seminarer i prosjektet. Medlemmer av styringsgruppen har vært representant fra styret i KS-Agder, Utdanningsforbundet, samt rådmennene (eller vararepresentant) fra de to kommunene som deltok i prosjektet.

2.2 Administrativ prosjektgruppe

Prosjektets administrative gruppe har hatt ansvar for å utforme Verdiprojektet i samråd med deltakende kommuner. Prosjektleder i KS, prosjektsekretær i KS og følgeforsker fra Agderforskning har utgjort gruppen. I praksis har dette bestått som en dialog mellom KS og Agderforskning overfor kommunene. KS har hatt et hovedansvar for utformingen og har innhentet statusrapporter og synspunkter fra følgeforsker.

2.3 Ressursgruppe

Utover styringsgruppe og administrativ prosjektgruppe har Verdiprojektet hatt en ressursgruppe som har bistått ved utforming underveis prosjektet. Denne gruppen har bestått av styringsgruppeleder, prosjektleder for prosjektet i Songdalen kommune, barnehagefaglig rådgiver i Songdalen kommune, prosjektleder for Nærværprosjektet i Arendal kommune, samt enhetsleder Institusjon i Arendal kommune.

2.4 Fire lokale delprosjektgrupper

Delprosjektgruppene har utgjort basisen i arbeidet i Verdiprojektet. Det er nærværarbeidet i delprosjektene og deres arbeid med å bringe dette videre inn i kollegiet på arbeidsplassen som har vært kjernen i Verdiprojektets aktivitet. De fire lokale delprosjektgruppene har i en toårsperiode fokusert nærvær på arbeidsplassen og gjennomgått en lokal utviklingsprosess som blir nærmere beskrevet i denne rapporten. Delprosjektene har bestått av tre grupper ansatte fra tre barnehager i Songdalen kommune og en gruppe ansatte fra hjemmesykepleietjenesten i Arendal kommune. Ved oppstart av Verdiprojektet våren 2012 var gruppene sammensatt på følgende måte:

- a) Delprosjektet ved hjemmesykepleien ved **Solhaug** sykehjem, sone øst i Arendal kommune, besto av syv deltakere, inkludert leder. Deltakerne representerte ansatte fra team 1, team 2 og team 3. De to første av disse teamene ved arbeidsplassen var organisatorisk ganske like, mens det tredje (et mindre team) hadde ansvar for én bruker. Stillingsformer som var representert i delprosjektet var leder, sykepleier, hjelpepleier og assistent.
- b) **Eventyrheia** barnehage sitt delprosjekt hadde fem deltakere i prosjektgruppa. Fire deltakere var rekruttert blant barnehagens seks avdelinger, i tillegg deltok leder av barnehagen (styrer). Fagbakgrunner i gruppa var førskolelærer, barne- og ungdomsarbeider og assistent.
- c) Ved **Tunballen** barnehage var fire ansatte og enhetsleder (styrer) med i delprosjektgruppa. Deltakerne var rekruttert fra barnehagens fem avdelinger, hvor det til sammen arbeider 29 ansatte i 21,5 årsverk. Stillingsbenevnelse for deltakere i denne gruppa var leder, pedagogisk gruppeleder og assistent.
- d) **Bjørnungen** barnehage var et delprosjekt med fem deltakere, også her inkludert enhetsleder (styrer). Deltakere var rekruttert fra 4 av barnehagens 5 avdelinger. Bjørnungen barnehage hadde til sammen 28 ansatte i 23. Representert i delprosjektgruppa var fagbakgrunnene leder, barne- og ungdomsarbeider, ansatte under utdanning til barne- og ungdomsarbeider, samt assistent.

2.5 Prosjektseminarer

Ved oppstart, avslutning og to ganger underveis i den to-årige prosjektperioden har Verdiprojektet arrangert prosjektseminarer for deltakerne i de lokale delprosjektene. Hensikten har her bla. vært å informere om Verdiprojektet og nærværstemaet, dele erfaringer fra delprosjektarbeidene, lære på tvers, formidle «underveis kunnskap» fra følgeforsker, samt ha tid til å arbeide i egne delprosjektgrupper og plenum om nærværstemaet.

Man har dessuten ønsket at seminarene skulle bidra til en sosial og hyggelig ramme rundt arbeidet i delprosjektene, samt vise at man setter stor pris på den innsatsen og interessen deltakerne viser for nærværarbeid på egen arbeidsplass. Deltakere på seminarene har vært gruppemedlemmer fra de fire delprosjektene, styringsgruppemedlemmer, administrativ prosjektgruppe,

ressursgruppe, representanter fra lokale prosjekt/de to kommunene, følgeforsker, andre inviterte/interesserte, samarbeidsaktører, og lignende.

2.6 Lokale seminarer og temakvelder

I tillegg til ovennevnte organisering har det i tilknytning til Verdiprojektet vært avholdt temakvelder, seminarer, personaldager/turer blant delprosjektene. Dette har primært vært organisert som en tilleggsaktivitet til arbeidet følgeforsker har vært involvert i, samt også som interne arrangementer ved arbeidsplassene til de fire delprosjektene. Beskrivelse av disse aktivitetene fremkommer derfor i denne rapporten kortfattet og hovedsakelig gjennom gjenfortellinger fra medlemmer i fokusgruppemøter.

Disse lokale seminarer og fagdager har imidlertid hatt en viktig betydning for delprosjektene og Verdiprojektet som helhet. Etter ønske fra flere delprosjekter og en samlet vurdering blant øvrige aktører i Verdiprojektet besluttet man i prosjektets andre år å redusere antall prosjektseminarer til fordel for lokale temadager. Det ble vurdert at seminarer hadde hatt en viktig funksjon ved oppstart og igangsetting av arbeidet i de fire delprosjektene, men at prosjektene etter det hadde mer behov for lokale arrangementer.

Det ble derfor prioritert, også økonomisk, å satse på temakvelder og seminardager lokalt for å mer spesifikt kunne møte de behovene delprosjektene hadde. Videre var det mot slutten av prosjektet et sterkt ønske fra delprosjektene å få til seminarer på egen arbeidsplass for å forankre, implementere og generelt jobbe videre med nærvarsarbeid blant alle ansatte på arbeidsplassen. Verdiprojektet prioriterte derfor å bidra til at delprosjektene fikk gjennomført dette.

Sentrale seminarer og fagdager har her særlig vært:

- Temakveld om nærvær for alle ansatte i barnehager i Songdalen kommune
- Temakveld om nærvær, tillit og mestring for medlemmene i de tre delprosjektgruppene i Songdalen kommune
- Halvdagsseminar om respekt for alle ansatte i hjemmesykepleien ved Solhaug i Arendal kommune

- 3 x arbeidsseminar/overnattingstur for implementering av nærvær-arbeid på arbeidsplassen for alle ansatte i de tre delprosjektbarnehagene. Hver barnehage arrangerte et slikt seminar for sin barnehage.

2.7 Prosjektutformingen

Samlet sett har altså prosjektansvarlige ved KS Agder og følgeforsker i praksis hatt i oppgave å sørge for grunnutforming av prosjektet. Deretter har styringsgruppen i samråd med prosjektansvarlige ved KS Agder og følgeforsker vedtatt en endelig hoved-utforming av prosjektet. I samarbeid med representanter for lokale prosjekter/de to kommunene har man så tilpasset rammer (bla. økonomiske, administrative, organisatoriske) rundt prosjektet.

Detaljutforming og fokus for det konkrete arbeidet i de fire delprosjektene har delprosjektene selv foretatt. Følgeforsker har fasilitert for, og bidratt i, dette arbeidet i delprosjektene. Status for gruppenes arbeid, behov for tilrettelegging for videre arbeid, prioriteringsønsker fra gruppene, m.m. har så blitt tilbakemeldt fra følgeforsker til Verdiprojektets øvrige prosjektaktører.

Man har så søkt å tilrettelegge Verdiprojektets utforming, bistand fra følgeforsker, samt seminarprogrammene basert på erfaringene fra delprosjektene. Lokale fagdager og seminarer for delprosjektene og deres arbeidsplasser har likeledes vært prioritert i siste halvdel av prosjektperioden. Siktemålet har ved denne tilnærming vært å få til en god tilrettelegging for delprosjektene arbeid og løpende behov.

3 Perspektiv og metode

3.1 Aksjonsforskningsperspektivet

I Verdiprosjektet har utforskningen av nærvær på arbeidsplassen blitt gjennomført i et aksjonsforskningsperspektiv. Aksjonsforskning brukes på mange ulike måter og i ulike sammenhenger. Sentrale eksponenter for denne tilnærmingen er bla. Reason og Bradbury (2001), som betegner aksjonsforskning som en utforskning som er deltakende, erfaringsbasert og handlingsorientert. Greenwood og Levin (2007) knytter begrepet sterkere til samfunnsforskning, og anser aksjonsforskning å være ulike måter å utføre samfunnsforskning på, som både tilfredsstillende strenge vitenskapelige krav og som fremmer en demokratisk samfunnsendring.

Gjennom aksjonsforskningsperspektivet har man et siktemål om at kunnskapsgenerering og teoriutvikling skal foregå parallelt med forsøks- og utviklingsaktiviteter i praksisfeltet. Coghlan og Brannick (2005) peker på at aksjonsforskning gjennom en slik todeling, med både forskning og aksjon, skiller seg klart fra tradisjonell forskning som primært har som målsetting å skape kunnskap. Greenwood & Levin (2003, 2007) argumenterer videre for at forskning med denne typen sosialt endringsperspektiv samtidig innebærer en kritikk av konvensjonell akademisk forskning som forsker på sosiale problemer uten å forsøke å løse dem.

3.2 Fokusgrupper som metodisk tilnærming

Fokusgrupper er en variant av gruppeintervju. I fokusgrupper er imidlertid ikke forholdet mellom informant og intervjuer det sentrale. I stedet søker man å stimulere til interaksjon mellom de ulike informantene (Morgan, 1996). Et sentralt element i fokusgrupper er at både enighet og uenighet mellom informantene kan fungere som stimuli til at samtalen dem i mellom drives videre, og at sentrale trekk ved informantenes argumentasjon manifesteres i utsagn. Intervjuers oppgave er primært å bidra til at informantene i grove trekk holder seg til tematikken som er grunnlaget for fokusgruppens sammenkomst. Samtalene og refleksjonene i gruppa er således et mål i seg selv.

Hensikten med fokusgrupper som metode er at man skal få et datamateriale som kan si oss noe om hvilke forestillinger deltakerne har omkring en del sentrale temaer. Vi får også anledning til å følge meningsutvekslinger og argumentasjon i en sosial sammenheng. En fokusgruppe vil selvsagt ikke samsvare fullt ut med sosiale sammenhenger hvor slike temaer vanligvis

diskuteres, men fokusgruppe som metodisk tilnærming vil likevel gi oss muligheten til innblikk i deltakernes forestillinger gjennom deres fortellinger og argumentasjon.

3.3 Perspektiv, metode og forskerrolle i praksis

Det har vært gjennomført fem runder med fokusgruppemøter i hvert av de fire delprosjektene i løpet av prosjektperioden. Hvert av disse 20 møtene har typisk hatt en varighet på 1,5-2 timer, og har vært gjennomført på arbeidsplassen til delprosjektene (ved barnehager og base for hjemmesykepleie). Gjennom hele prosjektperioden har det vært et mål å stimulere til lokalt forankret refleksjon og aktivitet.

I praksis har fokusgruppeintervjuenes primære funksjon vært å utgjøre en anledning for utvikling og dokumentasjon av det løpende nærværarbeidet i delprosjektene. I møtene har representanter for de enkelte delprosjektene reflektert og gjort veivalg om hvordan styrke nærværarbeidet på arbeidsplassen. I hovedsak er erfaringen at alle medlemmene i delprosjektgruppene har vært aktive i fokusgruppemøter og seminarer. Ganske naturlig har dette utviklet seg litt over tid, og i stadig større grad ettersom gruppearbeidet skred fremover og Verdiprosjektet fikk «satt seg». Ved behov har følgeforsker (og andre medlemmer i delprosjektene) anvendt teknikker som «turntaking», direkte oppfordringer og oppfølgingsspørsmål om synspunkter. Samlet sett har gruppedynamikken og deltakelsen blant medlemmene vært god.

Følgeforskers rolle har i stor grad vært å fasilitere for en lokal utforskning og endringsprosess som tok utgangspunkt i forhold ved delprosjektgruppens egen arbeidsplass, samt delta i drøftinger sammen med gruppemedlemmene.

Forsker har videre blant annet hatt en rolle som har:

- introdusert temaer, metoder, erfaringer, o.a. i gruppene
- veiledet, særlig i forhold til metoder og systematisk tilnærming til nærværarbeid i et aksjonsforskningsperspektiv
- forsøkt å sikre at delprosjektene jobbet seg skrittvis videre i en «spiral-liknende» utviklingsprosess bestående av utforskning, utprøving og evaluering
- innhentet dokumentasjon, hovedsakelig i form av notater

- innhentet informasjon fra gruppene slik at styringsgruppe og prosjektadministrasjon kunne justere og tilpasse Verdiprosjektet i tråd med målsetting og løpende erfaringer fra delprosjektene
- innhente informasjon slik at prosjektseminarer og fagseminarer kunne bistå delprosjektene og arbeidsplassene deres i tråd med deres egne behov

Gjennom Verdiprosjektet har fleksibilitet i rollen som følgeforsker vært nødvendig, særlig i de fem rundene med fokusgruppemøter med de fire delprosjektene. Noen ganger har informasjonsinnhenting og konkret dokumentasjon vært viktigst, mens det andre ganger har vært mer viktig å drøfte sammen med, og fasilitere for, gruppens lokale nærversfokusering.

I praksis kan det være en krevende øvelse å være både fasilitator, deltaker i drøftinger og hente inn informasjon på samme tid. Det har derfor vært vektlagt å ta notater som kan gi et innblikk i delprosjektene arbeid, samt ved noen anledninger blitt benyttet lydopptak for å frigjøre kapasitet til fasilitering og drøfting i fokusgruppemøtene.

3.4 Oppbygging av rapporten

Prosjektet har bestått av en stor mengde aktiviteter og informasjon. Noe av dette har vært tilgjengelig for følgeforsker, mens annet har foregått utenom møtepunktene på seminarer og fokusgruppemøter. Gitt aktivitetsmengde i prosjektet og omfanget på følgeforskningsoppdraget har det vært nødvendig å avgrense og utvelge. I rapporten har siktemålet vært å kunne gi en beskrivelse av hovedtrekk ved Verdiprosjektet, kjennetegn ved de enkelte delprosjekt og gi en bred beskrivelse av arbeidet de fire delprosjektene har gjennomført. Til dette har følgeforsker benyttet aktivitetskjennskap, notater, intervjuutskrifter og lydopptak, dokumenter, presentasjoner, referater, samtaler, e-poster, møter, m.m.

Skriveformen har hatt som formål å få frem delprosjektene løpende arbeid, samt at også andre tjenester kan «lese seg gjennom» Verdiprosjektets tilnærming til nærversarbeid for å få tips til hvordan gjøre noe liknende. For å gjenskape noe av samtaleformen ved fokusgruppemøter og seminarer har rapporten også benyttet en del «muntlige» formuleringer.

3.5 Prosjektfaser og aktiviteter

Tabellen nedenfor oppsummerer hovedfaser og aktiviteter i Verdiprosjektet:

Aktivitet	Innhold	Tidspunkt
1. Oppstart		
Oppstartsseminar	Introduksjon til nærværarbeid og oppstart av Verdiprosjektet.	Mars 2012
Første runde fokusgrupper	Refleksjon om nærvær og forhold på arbeidsplassen.	Juni/august
Prosjektseminar	Oppsummering av nærværforståelser og nærværjobbning.	September
2. Utforming		
Andre runde fokusgrupper	Utforming av nærværarbeid ved de deltakende arbeidsplasser.	Oktober
Prosjektseminar	Konkretisering av nærværarbeid i delprosjektene.	November
3. Involvering i arbeidskollegiet		
Tredje runde fokusgrupper	Involvering av øvrige ansatte på arbeidsplassen	Januar/februar 2013
Temakveld 1 barnehage	Nærværarbeid i barnehager og yrkesstolthet i kollegiet.	Mars
4. Nærværarbeid		
Fjerde runde fokusgrupper	Nærværarbeidet ved arbeidsplassene og veien videre.	April/mai
Temakveld 2 barnehage	Om nærvær, tillit og mestring på arbeidsplassen.	Juni
5. Erfaringer og resultater		
Femte runde fokusgrupper	Erfaringer og resultater fra nærværarbeid ved arbeidsplassene.	September/oktober
Interne seminarer	Konkretisering og implementering ved arbeidsplassene.	Høst
Avslutningsseminar	Oppsummering av nærværarbeidet i de fire delprosjektene.	November 2013

I praksis har flere av disse fasene vært overlappende og tematisk tilbakevendende. Siktemålet med prosjektforløpet har vært å legge til rette for en utviklingsprosess hvor Verdiprojektet, de enkelte delprosjekt og arbeidsplassene som helhet har kunnet arbeide med nærvær på en lokalt forankret og «mykt» strukturert måte.

I de følgende kapitler beskrives Verdiprojektet gjennom delprosjektene løpende arbeid fra oppstart, via utforming, involvering av kolleger og nærvarsarbeid på arbeidsplassene, til deres erfaringer, resultater og oppsummering av arbeidet. I beskrivelsen er det lagt vekt på formidle delprosjektene beskrivelser og refleksjon rundt eget arbeid og egen arbeidsplass. Rapporten avsluttes med et kapittel om vurdering av prosjektelementer. Her trekker følgeforsker opp funn og resultater av arbeidet i Verdiprojektet.

4 Første runde - Oppstart

4.1 Oppstartsseminar

Første møte blant deltakerne i Verdiprosjektet var et oppstartsseminar på Hotell Norge i Lillesand i mars 2012. Etter en felles lunsj informerte regiondirektør i KS Agder om bakgrunnen for prosjektet. Prosjektleder og prosjektsekretær for Verdiprosjektet informerte nærmere om prosjektplanen og hvilke prosjektaktiviteter styringsgruppen og den administrative prosjektgruppen så for seg på daværende tidspunkt.

De tre delprosjektene fra barnehagene i Songdalen og delprosjektet fra hjemmesykepleien i Arendal fortalte videre kort om hvordan status på nærversarbeid var i disse tjenestene. Følgforsker informerte om aksjonsforskning som tilnærming og hvilke muligheter en slik tilnærming kunne ha i nærversarbeid. Seminaret ble avsluttet med et foredrag om motivasjon fra psykolog Ann Iren Drivdal.

4.2 Første runde med fokusgrupper – Hva er nærvær?

Den første runden med fokusgruppemøter i de fire delprosjektene som var med i Verdiprosjektet ble gjennomført på for- og ettersommeren 2012. Siden oppstartsseminaret hadde delprosjektene avklart hvem som skulle være med i gruppa fra de enkelte arbeidsplassene. Et hovedformål med dette møtet med hvert av de fire delprosjektene var at gruppedeltakerne og følgforsker kunne møtes «ansikt til ansikt» for et førsteinntrykk og utveksle informasjon om lokale forhold på arbeidsplassene og aksjonsforskning som tilnærming til nærversarbeid i Verdiprosjektet.

I møtene reflekterte deltakerne rundt sentrale nærværstemaer som var skissert fra prosjektbeskrivelsen, hvordan nærvær og sykefravær kan forstås på ulike måter, og om hvilke lokale tema som kunne være aktuelle, sees nærmere på og arbeides med ved de lokale arbeidsplassene. Viktige omdreiningspunkter for refleksjonene var hvordan nærvær kan økes ved arbeidsplassene, samt hvordan oppfølging kan gjøres i et forebyggingsperspektiv.

Som i mange andre sosiale gruppesituasjoner hadde også deltakerne i delprosjektene ulike erfaringer, foretrukne uttrykksformer og forventninger til hvordan snakke og reflektere om nærversarbeid. Det var et viktig siktemål at deltakerne fikk anledning til å reflektere mest mulig åpent, ustrukturert og på «sin måte» i gruppa. For å oppnå dette på en ok måte, introduserte følge-

forsker noen spørsmål utover i grupperefleksjonen. Eksempler på refleksjonsspørsmål som ble brukt er:

- Hva er nærvær?
- Hva skiller nærvær fra sykefravær?
- Hva fører til nærvær/sykefravær?
- Hvordan jobbes det med nærvær hos dere?
- Hvordan «hjelper» det å være på arbeid i ulike situasjoner?
- Hvordan «hjelper» det å være borte fra arbeid i ulike situasjoner?
- Hvordan utspiller vurderinger, vaner, tilbøyeligheter, etc. seg?
- Hva kan ligge til grunn for dette?

FRU-S modellen (Familie og livsstil, Relasjoner, Underorganisering og Sykdom) som fraværsfaktorer ble brukt som introduksjon til hvordan sykefravær er et sammensatt fenomen ved fravær fra arbeidsplasser. Siktemålet med dette utgangspunktet var å legge til rette for at et fokus på nærvær kunne tilnærmes gjennom en åpen og sammensatt forståelse: Hva som er virksomme og gode nærværsfaktorer ved de enkelte arbeidsstedene er ikke nødvendigvis en «omvendt speiling» av hva som er fraværsfaktorer – men heller at det dreier seg om komplekse samspill av årsaker både når det gjelder fravær og nærvær.

Likeledes ble det allerede fra første runde med fokusgrupper understreket at det i Verdiprojektet anlegges et perspektiv som fokuserer nærvær i stedet for fravær. Det man ønsket å stimulere var å heller øke «nærværsprosenten» fremfor å fokusere på reduksjon i «fraværsprosenten» (jfr. arbeidsplassenes vel kjente erfaring med hvor høy eller lav prosentandel korttids- og langtidsfravær det ble registrert hos dem).

4.3 Prosjektseminar I – Innledende forståelser om nærvær

I september 2012 arrangerte prosjektet et nytt seminar i Lillesand, hvor de fire delprosjektene møttes for videre arbeid. Etter en felles middag ble deltakerne samlet for en oppsummering fra første runde med fokusgruppemøter og introduksjon av gruppearbeid i delprosjektene på denne seminarkvelden.

Gjennom fokusgruppemøtene ble det klart at det samlet sett var ganske stor variasjon innen og mellom gruppene når det kom til organisering, formal- og realkompetanse, lederfunksjoner, erfaringer med nærværstemaet og annet. Denne variasjonen ble imidlertid ansett å være et veldig godt utgangspunkt for å få frem ulike perspektiver om nærvær og nærværsfaktorer innen Verdi-prosjektet som samlet enhet.

På seminaret presenterte følgeforsker noen hovedtrekk fra refleksjonene i fokusgruppemøtene. Siden dette var en innledende fase av prosjektarbeidet ble det valgt å sammenstille refleksjonstrekkene på tvers av delprosjekt. Dette både fordi gruppene var veldig tidlig i sine lokale arbeid, samt for å stimulere til at de ulike gruppene kunne fange opp, og i det videre ta i bruk, refleksjonserfaringer på tvers. Følgende er noen eksempler på bredden av forståelser blant medlemmer i de fire fokusgruppene ved innledende spørsmål om **hva nærvær er**:

- *Vi har aldri snakket om nærvær, bare hørt om fravær*
- *Har lurt på det. Blitt brukt som begrep i mange år, er ikke noe praksis på det*
- *Å ha en jobb som er verdifull og å bli sett*
- *Skjøner ikke hvordan vi skal klare å riste av oss fraværsfokus*
- *Å bli sett i en stor gruppe*
- *Vi har hatt om det på personalmøter*
- *Veldig mye brukt, men lite fokus på å gå bak prosenten*
- *Være tilstede, trivsel. Være tilstede med «vondtene»*
- *Å ha gode kolleger og et godt miljø*
- *Ha åpenhet og godt samarbeid*
- *Aksept selv om en ikke er «100 %» når en er på jobb*
- *Å føle seg trygg på å kunne si fra om det er noe*
- *At alle har bevissthet om at ens egen rolle er betydningsfull*
- *At en har større ønsker om å være på jobb enn å ikke være der*

Erfaringen fra det første møtet i fokusgruppene var at det var stor variasjon og til dels liten oppmerksomhet om nærvær som tema. Lederne som var representert i gruppene hadde naturlig nok noe mer kjennskap til nærværstemaet, men opplevde i stor grad at det gjerne ble en lederoppgave og at det var vanskelig å involvere/nå ut til ansatte. Øvrige gruppemedlemmers begrensede erfaring med nærværstemaet underbygget slike lederbetragtninger.

I fokusgruppemøtene ble derfor sykefravær introdusert som tema (etter de første refleksjonene om nærvær). Gruppemedlemmene gikk litt lengre inn på årsaker og forskjeller da de ble spurt om hva som **kjennetegner nærvær versus fravær**:

- *Nærvær er det motsatte av sykefravær*
- *Nærvær er en mye mer positiv vinkling (enn fravær)*
- *Nærvær fokuserer på hva man kan og at man kan gjøre noe selv*
- *Nærvær er når arbeidsgiver ønsker å vinkle mot trening og kosthold*
- *Nærvær: å bli mer bevisst om egen helse og eget velvære*

- *Fravær er at en ikke er på jobb*
- *Det positive med å snu det (fra fravær til nærvær) er at en får mer ut av det*
- *De på jobb (det som er nærvær)*
- *De som er borte, det å være borte (det som er sykefravær)*
- *Bedre at man kommer når en er litt syk – oppgaven kan ikke erstattes*
- *Ikke sikkert at en blir forttere frisk om en er hjemme*
- *Sykefravær er medisinske årsaker*
- *Nærvær er alt en faktisk klarer*

Følggeforskers erfaring var at fokusgruppedeltakerne var åpne og søkende etter hvordan nærvær kunne forstås, samt konkrete og erfaringsbaserte til egen arbeidsplass.

Dette fungerte videre som en ny introduksjon til refleksjoner omkring hva det er som gjør at arbeidstakere er på jobb eller ikke i «vurderingssituasjoner». Her ble det eksplisitt vist til FRU-S perspektivet om ulike årsaker til fravær fra arbeidsplassen. Også når det gjelder eksempler på slike **vurderingssituasjoner** er det stor variasjon i hva som trekkes frem blant fokusgruppedeltakerne:

- *Stress på jobben, tunge arbeidslister – kan føre til lav lyst for å være hjemme*
- *Hvis en ikke er 100 %, så orker en ikke gå på jobb – kan ikke tenke 70 % innsats når en er på jobb*
- *Noen vikarer og ekstravakter tapper seg for mye – går greit noen måneder, så blir de sykmeldte*
- *Noen kan ringe «annen hver dag» og si de er syke*
- *Høy arbeidsmoral er viktig. Hvis en er interessert kan en lære mye i jobben, om ikke er det kun rutine*
- *Noen er hjemme i helgene også med barn, selv om den andre forelderen er hjemme*
- *Grensen er lavere hos noen – tror mange er borte med utvidet egenmelding*
- *Kanskje noen burde sykemelde seg fra fritida. Mange tenker at de skal gjennom alt, kutter ikke på fritida*
- *«Hvis det skal være noe igjen» er med i beregningen*
- *Kanskje lettere å lukke døra til jobb enn døra til noe hjemme*
- *Noen får energi av å være sammen med ungene (i barnehage), andre tappes*
- *Konflikter på jobben – kan være borte pga. det*

Deltakerne i fokusgruppene fremholdt at de ikke selv typisk hadde stort fravær. Ved sammensetning av grupper hadde Verdiprosjektet også oppfordret arbeidsplassene til å etablere delprosjektgrupper bestående av ansatte som kunne tenkes å representere både en bredde i kollegiet (formal- og realkompetanse, samt stillingsstørrelser og erfaringsbakgrunn) og også være potensielt interessert i utvikling av nærværarbeid ved arbeidsplassene. Jfr. Verdiprosjektets perspektiv og fokus på nærvær fremfor sykefravær, ønsket man at dette fokuset også var representert ved sammensetning av delprosjektgrupper. Følgende er eksempler som ble nevnt da gruppedeltakerne ble spurt om **hvorfor man «er på jobb»** i situasjoner som potensielt kunne være sykefravær:

- *God arbeidsmoral*
- *God helse fysisk/psykisk*
- *Godt å gå på jobb når en er litt «halvsyk»*
- *Bevisst på hva en klarer/ikke klarer*
- *Pasienthensyn (de man jobber for)*

Hva kunne så være **årsaker til ulike vurderinger og utfall** om å gå på jobb, eller bli hjemme? Gruppemedlemmene kom her med eksempler som:

- *Det er individuelle forskjeller*
- *Forskjellige personligheter*
- *Veldig ulikheter i erfaringsbakgrunn*
- *Hvilke idealer man har*
- *Holdninger, gjerne hva man har med seg hjemmefra (oppvekst)*
- *Legen har forferdelig mye å si, der er det store forskjeller (blant leger)*

Gruppemedlemmene nevner også erfaringer og praksis når det gjelder vurderingssituasjoner de har opplevd ved arbeidsplassene:

- *Husker ikke at noen har kommet senere på dagen når de har ringt på morgenen og sagt de er syke*
- *Ingen kommer før sykemeldingsslutt, selv om det er mulig*
- *Noen sier at de egentlig bare ville være «litt syke», så sier legen «mer»*
- *Vi kan ha hatt tradisjon for å si «stakkars deg, vær hjemme» – bør heller være bevisst på å si «vi kommer til å savne deg, håper du blir fort frisk»*

- *Vi kan nok overføre verdiene vi har med barna (i barnehage) til voksenverdenen – «Stakkars deg, det går så greit, selv om du er syk»*

Seminarets oppsummering fra første runde med fokusgruppemøter ble, som nevnt, i stor grad gjort samlet for de fire delprosjektene. Likevel ble noen punkter om hvordan gruppemedlemmene sier det **jobbes med nærvær** på de fire arbeidsplassene presentert enkeltvis:

Nærværarbeid ved **hjemmesykepleien på Solhaug:**

- Leder (som ikke var tilstede i det første fokusgruppemøtet) er den som vet mest om det
- Vi skulle ha en bit på hvert personalmøte om nærvær
- Det skal være et begeistringseminar for hele sone øst
- Koster det penger har vi ikke noe utenfra. Er det gratis er det greit

Nærværarbeid ved **Bjørningen barnehage**

- Leder ønsker ikke å motta sykemelding før tilrettelegging er forsøkt (best i den rekkefølgen)
- Oppfølgingssamtaler, vernerunder, psykososiale forhold, handlingsplaner
- Ergonomi
- Skape hygge, bla. «fredagskos», fredagslotteri, personaltilstelninger, sommerfest og vinterfest

Nærværarbeid ved **Tunballen barnehage**

- Bli verdsatt – fra medarbeidersamtale til pauserom
- Gi ris, ros, tørre å snakke om ting
- Kurs og aktiviteter
- Gruppesamtaler, avdelingsmøter, personalmøter

Nærværarbeid ved **Eventyrheia barnehage:**

- Mange på lederutvikling og fagbrev
- Kvalitet, refleksjon, kompetanse – dette er nærværshopping
- Skape en «Vi-følelse»
- Stress, kommunikasjon, kommunikasjonsregler
- Personalmøter
- Organisasjonsutvikling
- (Men vi burde nok være tydeligere på at dette er nærværarbeid)

Etter oppsummeringen fra fokusgruppemøtene ble resten av kveldsseminaret brukt til selvstendig gruppearbeid i de fire delprosjektene. Gruppene fikk i oppgave å drøfte hva som kunne være tema, aktiviteter og endringer i nær-

værarbeidet ved deres arbeidsplass, samt hvordan delprosjektaktiviteter ved de fire arbeidsplassene i Verdiprosjektet kunne dokumenteres. Prosjektet ble avsluttet med at gruppene skulle gi en kort presentasjon og ta dagens seminararbeid med tilbake til videre arbeid i de fire delprosjektene og neste runde med fokusgrupper.

5 Andre runde – Utforming

5.1 Fokusgrupper

De fire gruppene møtte (hver for seg) følgeforsker til andre runde med fokusgrupper i oktober. Gruppene hadde da «tenkt videre» fra seminaret, og motivasjon og oppslutning om prosjektet vurdertes å være bra. På denne andre runden med fokusgruppemøter tok alle gruppene utgangspunkt i gruppearbeidet og presentasjonen de hadde hatt på seminaret i Lillesand.

En viktig hensikt ved fokusgruppemøte nummer to var at følgeforsker kunne bistå gruppene i videre refleksjon om nærvær på sin arbeidsplass og til å konkretisere endringsforsøk med utgangspunkt i det hver av gruppene til da selv hadde kommet opp med av ideer rundt nærværjobb. Dette fokusgruppemøtet var i stor grad et «arbeidsmøte», hvor delprosjektene ved avslutning av fokusgruppemøtet var på følgende «sted» i sin lokale nærværstilnærming:

5.1.1 Solhaug

Delprosjektgruppa ved Solhaug ville igangsette veiledninger om «de store brukerne» (de som krever ekstra arbeidsinnsats). Videre ønsket man å trekke team 3 mer konkret inn i «det daglige» sammen med de to andre teamene ved hjemmesykepleien. Dette blant annet ved at team 3 skulle kunne låne kontor nede på basen ved Solhaug – da det ikke var mulig å drøfte, reflektere og « snakke jobb» i hjemmet til brukeren de arbeidet for.

Gruppa ønsket også at det ble arrangert en temadag om hva det vil si å ha respekt for hverandre, og at man her kunne hente inn ressurser fra bedriftshelsetjenesten. Ved hjemmesykepleien ble det fremholdt at ansvar og ansvarsoppgaver er viktige fordi ansvar oppleves positivt, og som noe utover å «bare gjøre en jobb». Gruppen ønsket derfor å se på om det kunne tilskrives flere ansvarsoppgaver blant kollegene i tjenesten, samt om det var mulig å få til større grad av oppgavedeling også i team 3, da man hadde gode erfaringer med ansvarsoppgaver i team 1 og 2.

Til sist var hjemmesykepleien i Arendal kommune på terskelen av en større omorganisering. Det ville derfor være viktig å følge med på om gruppestørrelse ville ha innvirkning på fravær. Kanskje kunne det bli mindre fravær i mindre grupper etter omstillingsperiode og ny organisering var på plass?

5.1.2 Bjørnungen

Bjørnungen barnehage var opptatt av at det er viktig for både arbeidssted, ansatte og barn at det er «de faste» som er der. For å best mulig legge til rette for dette ønsket gruppa å finne ut mer om «hvordan kunne gå på jobb også når en ikke er helt god», m.a.o. hvordan få til at ansatte, dersom de ønsker det, kan være på jobb selv om de ikke er helt i form. Gruppa var opptatt av hva som er ressursene i personalet om dette, og at det var viktig at alle fikk snakke om det og reflektere rundt det å være på jobb, eller ikke, når en ikke var helt i (vanlig) form.

For å involvere øvrige ansatte ønsket gruppa å bruke personalmøter til rollespill om slike situasjoner, fortelle om temaet, lage refleksjonsteam slik at alle fikk pratet om det og fikk sagt noe. Siktemålet var at alle skulle ta del og at man klarte å ufarliggjøre det. For å oppnå dette kunne også deltakerne i delprosjektgruppa være ambassadører. Målsettingen skulle her være å øke bevisstheten om at det er viktig at hver enkelt er på jobb.

5.1.3 Tunballen

Tunballen barnehages fokus liknet på det Bjørnungen var opptatt av. I Tunballen ønsket gruppa å se nærmere på hvordan man blir møtt når man ringer og sier at en ikke kan komme på jobb og hvordan man blir tatt i mot «når man kommer inn døra» i forbindelse med fraværssituasjoner.

Gruppa var fokusert på at det er viktig at de faste er der, fordi en vikar kan ikke gjøre det samme. Selv om vikarer selvsagt er en viktig ressurs, så har fast ansatte andre forutsetninger for å delta i hverdagslivet i barnehagen, og særlig i relasjoner til barna og øvrige ansatte. Målsettingen var å se på om folk i noen tilfeller kan komme/ha utbytte av å jobbe deler av en «sykefraværsdag».

Metodisk ønsket gruppa å benytte personalmøter til å fortelle om nærvær og formidle om delprosjektet. Man ønsket også å gjennomføre en spørreundersøkelse, slik at alle fikk si noe om temaet, og så kunne gruppa så bearbeide materialet som kom inn i undersøkelsen.

5.1.4 Eventyrheia

Eventyrheia ønsket å utvikle en «hustavle» som omhandlet viktige sider av a) det å se hverandre, b) faglige tilnærminger, og c) verktøy for å oppnå dette.

Delprosjektet ønsket å ha en involvert prosess blant alle ansatte rundt temaet

nærvær og utviklingen av en slik hustavle. 2013 kunne brukes til dette arbeidet, og så ha en fast dato på slutten av året for når hustavla «hugges i stein» (i det videre arbeidet spøkefullt omtalt som «Steintavla»).

5.2 Prosjektseminar II – Konkretisering av nærværarbeidet

I november ble det avholdt et nytt prosjektseminar i Lillesand. Etter felles middag og introduksjon til seminaret oppsummerte følgeforsker om prosjektstatus etter forrige runde med fokusgrupper (jfr. ovenstående i pkt. 4.4). Siktet målet med en slik seminarbasert oppsummering var å informere, repetere og kommentere de enkelte gruppenes status i egne arbeider. Men like viktig var det for å stimulere til læring på tvers av delprosjekter. Noen av delprosjektene hadde sammenfallende lokale temaer og spørsmål de var opptatt av, men erfaringen var også at det ble «snappet opp» ideer til nye nærværstemaer, nyttig informasjon og metodeforslag mellom delprosjektene.

Videre fungerte oppsummeringen som en introduksjon til delprosjektene gruppearbeid og oppsummering i plenum, noe som utgjorde den største delen av seminaret. På seminaret drøftet gruppene sine arbeidsprosesser frem til nå og hvordan lage en arbeidsplan for resten av delprosjektperioden (ut 2013). Gruppene arbeidet her etter følgende arbeids- og refleksjonspunkter:

- Hvordan har arbeidsprosessen frem til nå vært?
- Hvor står dere tematisk?
- Hva vil dere fokusere videre?

- Hva er problemstillingen for arbeidet?
- Hva slags informasjon trenger dere?
- Hvilke endringer vil dere prøve ut?

- Hvordan innhente informasjon?
- Hvordan registrere informasjon/endringer?
- Hvordan vurdere informasjon/endringer?
- Hvordan anvende informasjon/endringer?

- Hva er muligheter, vanskeligheter, begrensinger?
- Hvordan kan denne arbeidsprosessen se ut fra A til Å?

Da seminaret ble avsluttet fikk gruppene i oppgave å ferdigstille seminarets påbegynte arbeid med en arbeidsplan for 2013. Innen utgangen av året var de

fire delprosjektgruppene ferdige med sine planer. Etter sammenstilling av følgeforsker så planene slik ut ved inngangen til 2013:

5.2.1 Solhaug: Arbeidsplan for 2013.

	Solhaug
Tema	a) <i>Stressreduisering</i> b) <i>Respekt</i>
Bakgrunn	a) Omorganisering har gitt høyt stressnivå – i tillegg til stressfaktorene som normalt er til stede b) Sonen har svært mange ansatte og nødvendigvis ulike definisjoner på respekt
Problemstilling	a) Skape ro, redusere usikkerhet og uforutsigbarhet. Hvordan få dette på plass? b) Samordne ansatte/forståelse av respekt. Hvordan kan det jobbes mot et felles mål om hvordan vi oppfører oss mot hverandre og brukerne?
Hva som skal endres/prøves ut	- Lage en hustavle med punkter over felles verdier og visjoner. - Lage en «nærværskalender» som viser hvor mange som er på jobb pr. uke
Hvordan øvrige ansatte involveres	- Øke innsatsen på personalmøter, etc. for å engasjere alle kolleger i forhold til Verdiprosjektet og økt nærvær. - Skape større samhold, bl.a. ved økt involvering i prosjektet. - Muligens leie inn ekstern foredragsholder om emnet respekt
Hvordan arbeidet dokumenteres	- Fraværspresent - «Nærværstavle»
Videre plan	- Bruke personalmøter og jevnlig «peptalks» for å skape blest og engasjement - Referat og informasjon skrives ut og legges i hver enkelt hylle (i stedet for i en felles perm) - Kurs og seminarer i forhold til emnet respekt - Integrasjon av nye arbeidstakere og få de gjenværende gruppene til å bli ett samlet team - Fordeling av oppgaver, ansvar, m.m. som følger med omorganiseringen - Oppsummering av nærvær en gang i uka

5.2.2 Bjørnungen: Arbeidsplan for 2013.

Bjørnungen	
Tema	- <i>Medarbeidernes opplevelse av tilhørighet og at de er viktige</i>
Bakgrunn	- Ønsker å skape en trygghet for at det er aksept for å komme senere på jobb dersom man ikke kan komme om morgenen på grunn av helsemessige årsaker
Problemstilling	- Hvordan få alle til å forstå hvor viktige de er?
Hva som skal endres/prøves ut	For å involvere alle medarbeiderne i denne prosessen vil vi gjøre følgende:
Hvordan øvrige ansatte involveres	- Planleggingsdag 2 januar rollespill og refleksjon for de som ikke var på personalmøtet 22 november 2012. - Videre vil vi samme dag jobbe avdelingsvis med stikkord/ punkter som fokusgruppen er blitt enige om
Hvordan arbeidet dokumenteres	- Stikkord/punkter skal få frem en refleksjon/diskusjon om hva som skal til for at de som i dag jobber sammen på avdelingene alle opplever at de er like viktige og er trygg på at selv om de kommer på jobb bare deler av dagen er det bedre enn at de ikke kommer i det hele tatt - Når det gjelder dokumentasjon vil vi prøve oss på 2 måter:
Videre plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. spørreundersøkelse/ refleksjons avdelingsvis 2. lage en intern statistikk som viser nærværet for eksempel en uke om gangen <ul style="list-style-type: none"> - Vi konsentrerer oss om korttidsfraværet og feirer dersom vi får en uke uten fravær <p>- Endringene som kommer etter dette arbeidet vil skape en ny kultur der alle opplever å bli like mye verdsatt for at de kommer på jobb fordi alle er like viktige.</p>

5.2.3 Tunballen: Arbeidsplan for 2013.

Tunballen	
Tema	- <i>Komme tilbake på jobb selv om en ikke er 100%</i>
Bakgrunn	- Det som gjør at en ikke kommer på jobb – kan være det som gjør at en annen kommer på jobb - Det er viktig at den som ikke er 100% en dag sier fra hva den trenger, slik at ikke alle prøver å gjøre sitt beste for denne ut fra eget behov – for det kan slå veldig feil ut!
Problemstilling	- Hva skal til for at alle kan komme på jobb – selv om de ikke er helt 100%? - Hvor har den enkelte avdeling størst utfordring i forhold til dette?
Hva som skal endres/prøves ut	*Se vedlegg 1 for oppsummering av Tunballens arbeid med temaet på planleggingsdag for personalet
Hvordan øvrige ansatte involveres	- Den samme oppsummeringen har gått ut til avdelingene for videre arbeid
Hvordan arbeidet dokumenteres	
Videre plan	

5.2.4 Eventyrheia: Arbeidsplan for 2013.

Eventyrheia																					
Tema	- <i>Opplevelsen av å være betydningsfull på jobb</i> - <i>Vi-følelse</i> . Eventyrheia barnehage med sitt faglige innhold, sine verdier, våre kolleger, barn, foreldre, rutiner, regler, osv. er lik vi																				
Bakgrunn	- Nysgjerrighet på hva som er avgjørende for at noen «velger» å bli hjemme/sykemeldt, mens andre velger å komme på jobb med «vondtene» sine - Noen faktorer er vanskelig å påvirke, men det er også mange ting vi kan jobbe med																				
Problemstilling	- Hva har betydning for at en velger å komme på jobb med sin restarbeidsevne (sin «friske del»)? - Hva kan vi som arbeidsgiver og kolleger gjøre for å sikre at en velger å komme på jobb med sin «friske del»?																				
Hva som skal endres/prøves ut	- Budsjettet for 2013 kom opp med begrensninger som påvirker opprinnelig plan om å jobbe med temaet gjennom personalmøter på kveldstid. Må derfor tenke nytt og legge lista lavere enn ønsket. Fokus på gjennomførbarhet og passe inn i daglig arbeid - «Steintavla» blir viktigste dokumentasjon av arbeidet, og vil bli førende for barnehagens pedagogiske plattform																				
Hvordan øvrige ansatte involveres	Eventyrheias plan for arbeid i 2013: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Tiltak.</th> <th>Dato/Tidsrom.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Informere alle ansatte på et personalmøte.</td> <td>4. desember 2012</td> </tr> <tr> <td>Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.</td> <td>Januar</td> </tr> <tr> <td>Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.</td> <td>Februar.</td> </tr> <tr> <td>Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.</td> <td>Våren.</td> </tr> <tr> <td>Felles prosjekter på tvers av avdelingene.</td> <td>Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14</td> </tr> <tr> <td>Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.</td> <td>Fra desember 2012</td> </tr> <tr> <td>Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td>"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.</td> <td>Desember 2013</td> </tr> <tr> <td>Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.</td> <td>2013</td> </tr> </tbody> </table>	Tiltak.	Dato/Tidsrom.	Informere alle ansatte på et personalmøte.	4. desember 2012	Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.	Januar	Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.	Februar.	Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.	Våren.	Felles prosjekter på tvers av avdelingene.	Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14	Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.	Fra desember 2012	Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.	2013	"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.	Desember 2013	Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.	2013
Tiltak.		Dato/Tidsrom.																			
Informere alle ansatte på et personalmøte.		4. desember 2012																			
Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.		Januar																			
Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.	Februar.																				
Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.	Våren.																				
Felles prosjekter på tvers av avdelingene.	Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14																				
Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.	Fra desember 2012																				
Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.	2013																				
"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.	Desember 2013																				
Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.	2013																				
Hvordan arbeidet dokumenteres																					
Videre plan																					

6 Tredje runde – Involvering i arbeidsskollegiet

6.1 Fokusgrupper

I forkant av tredje runde med fokusgruppemøter i januar 2013⁴ hadde følgeforsker sammenfattet ovennevnte statusstabell. Overskriftene tema, bakgrunn og problemstilling ble direkte sammenstilt, mens øvrig informasjon ble sammenstilt etter beste evne ut fra at notatene med planer for 2013 var «ført ulikt i pennen» i de fire delprosjektene. Det ble ansett hensiktsmessig å gjøre de ulike notatene best mulig sammenliknbare, slik at øvrige involverte aktører i Verdiprosjektet, de enkelte delprosjekt og delprosjektene i mellom, kunne få en best mulig oversikt over status. Notatene og status Tabellen fungerte videre som et viktig utgangspunkt for tredje runde med fokusgrupper:

6.1.1 Solhaug

Ved Solhaug hadde de siden seminaret i november hatt en stor omorganisering. Flere stillinger var omorganisert og de var nå betydelig færre ansatte ved arbeidsstedet, bla. var det tredje teamet rundt én bruker lagt til annet del i omsorgstjenesten. Per mars var de nå ca. 40 personer og litt i overkant av 20 årsverk på arbeidsplassen ved Solhaug. Med unntak av de som hadde jobbet i teamet rundt én bruker, var alle medlemmene i delprosjektgruppa med videre i tjenesten ved Solhaug, noe som var veldig positivt for det videre arbeidet med nærvær i gruppa. På grunn av stort fokus på omorganiseringen hadde ikke gruppa fått gjort så mye med det de hadde skissert i planen. Delprosjektet trengte derfor å «sparkes litt i gang igjen», og møtet i fokusgruppa ble mye sentrert rundt dette.

På forrige personalmøte hadde det blitt repeterte om nærværprosjektet, og om temaene stressreduisering og respekt, som var det gruppa har ønsket å fokusere. Målsettingen var å i større grad kunne samordne ansatte i forståelse av respekt. For å oppnå dette vil gruppa lage en hustavle med punkter over felles verdier og visjoner.

Gruppa påpekte at det er viktig å være bevisst på hvordan en snakker sammen – «Hvordan det er å gi en grei tilbakemelding». Særlig når det er snakk om konstruktiv kritikk. Viktig også å øve på å bli gode på de positive tilbakemeldingene – så er det lettere å ta opp det som er negativt også. Som for eksempel komme på tiden til morgenmøtet starter. Det har vært litt kaosfølelse og frustrasjon, og korttidsfravær på morgenen bidrar også til denne

⁴ Solhaug i mars, pga. større omorganisering i tjenesten

kaosfølelsen. Men det har blitt mye bedre i det siste. Grappa vurderer også å lage en nærværskalender.

Tjenesten har også fått noe midler til kurs, og leder ønsker å bruke det til det som grappa har planlagt: Temaet nærvær og respekt. Ta nærvær først, hva folk tenker kan øke nærvær, og bruke hele neste personalmøte til det. Deretter kan man jobbe med visjon og mål. Det ble også tatt fatt i det tidligere omtalte punktet om ansvar. På sist personalmøte ble det fordelt ansvarsoppgaver, og dette ble veldig positivt mottatt. Alle ville ha noe som de hadde et spesielt ansvar for.

6.1.2 Bjørnungen

Bjørnungen barnehage hadde sist personalmøte hatt en innledning og avdelingsvis gruppearbeid med spørsmål knyttet til tilhørighet og det å være viktig selv når en kommer på jobb bare noe av dagen. Målsettingen var at ansatte skulle bli bevisst egne holdninger og holdninger i kulturen om dette.

I kollegiet hadde det begynt med at en del syntes det ville være vanskelig å spørre om folk kommer deler av dagen når de ringer inn sykdom. Men så, etter hvert når de hadde snakket om det og at det kom tydelig frem at det er den som er syk som bestemmer, så var det ikke så vanskelig og en helt grei ting å kunne spørre om. Så lenge alle gjør det. En kan jo ikke gjette seg til ting, så derfor er det viktig å være tydelige på hva en kan og ikke kan. Dette gjelder også når en er på jobb og ikke er helt i form. Da må en være tydelige på hva det er ok å gjøre, og hva en trenger hjelp til denne dagen. Det er vanskelig for andre å «lese» dette, og det er vanskelig om folk har forventninger om at andre skal «lese» dette uten at de sier noe selv.

Det er også så forskjellig hvilken oppmerksomhet folk vil ha når det gjelder sykdom og plager. Noen vil helst ikke ha noe oppmerksomhet, og kan også la være å komme på jobb på grunn av dette. De vil helst fokusere på det positive og ikke ha noe snakk om det negative (sykdom og plager) når de er på jobb. Grappa diskuterte om de kanskje burde ha det sånn at man ikke sier «huff, hvordan går det med deg» når folk er på jobb. Og når de er hjemme burde man heller si «vi savner deg», og så si «å så godt å se deg» når de er tilbake.

Grappa syntes at folk var blitt mer bevisst på dette etter at kollegiet hadde jobbet med temaet på personalmøtet. Det hadde blitt litt sånn at folk nå opplyser selv om de kommer noe av dagen, eller om de blir hjemme hele dagen. Blant ansatte er dette kanskje lettest med de en kjenner best. Grappa ønsket å se videre på om denne trenden fortsatte når det har gått litt tid. De ville også

se på hvordan det går når folk er syke fra morgenen, men kommer etter hvert på dagen. Eller når de kommer fra morgenen, ser an «om det går», og heller går hjem utover dagen.

I gruppa ble det også drøftet om en kan følge opp korttidsfravær på en tettere måte. Barnehagesektoren er mye utsatt for smitte og man kan heller ikke jobbe hjemmefra. Det kan nok i praksis også være mer fravær pga. syke barn hjemme, fordi mor tar det, og fordi de fleste som jobber i barnehage er kvinner. Gruppa reflekterer også over at kanskje kvinner sier mer: «ta deg den tida du trenger», mens menn sier mer: «kom deg på jobb» – at kjønnene har litt forskjellig omsorgsform. Og at kvinner på jobb også kan ta på seg mer omsorg for de en «ser» trenger det. For eksempel overfor vikarer, når en «ser etter» at barna har riktige klær (slik foreldrene har fortalt) når de er ute på tur. Å ta på seg omsorg er kanskje en problemstilling man burde drøfte mer.

Det drøftes også om en kunne prøve ut en «nærværskonkurransen». Da kunne en «konkurrere» om å ha mest mulig nærvær, og så kunne premien for eksempel være noe «fredagskos» for alle. Men det må være slik at det er positivt. Prøve å i fellesskap oppnå mest mulig nærvær i løpet av en måned. Det som er viktig er at de fast ansatte er uunnværlige, og at kollegene derfor helst vil ha hverandre på jobb mest mulig. En måte kunne være å prøve å ha høyest mulig nærvær en måned og så se på egenmeldinger og korttidsfravær i perioden versus samme periode året før. Henge det på et fokus – hva som skjer når kollegiet har et ekstra fokus på nærvær, at de gjør noe i fellesskap. For eksempel – kan man greie å få sykefraværet lavere ved å fokusere på nærvær? Ikke ha fokus på den enkelte, men mer på om hva en klarer «på huset». Prøve ut dette gjennom å repetere hva som ligger i nærværsfaktorer, opplyse, gjøre ting litt annerledes. Lage en konkurranse som er positiv, ikke en negativ registrering.

6.1.3 Tunballen

I Tunballen barnehage startet fokusgruppemøtet med en lengre drøfting av en gjennomført spørreundersøkelse. De har hatt arbeidet i delprosjektgruppa oppe på en tidligere planleggingsdag og på avdelingene. Nå sist personalmøte hadde de hatt en spørreundersøkelse om nærvær. Gruppa ønsket å involvere hele barnehagen, ikke bare delprosjektgruppa, slik at de forsikret seg om at de jobber videre med spørsmål og tema som oppleves viktig også for de andre i barnehagen.

Erfaringen var at spørreundersøkelsen ikke fungerte helt. Gruppa tror at de kanskje var redde for å trække noen på tærne og synes de sliter med å tørre å være tydelige. For det er utfordringer med fravær i barnehagen. Tilretteleg-

ging kan fungere en periode, men blir det for lenge og mye, så blir det feil overfor andre. I arbeidet frem mot spørreundersøkelsen hadde representanter fra gruppa snakket med avdelingene om nærvær, holdninger, og hva man trenger i slike situasjoner, og så hadde leder oppsummert og laget et spørreskjema⁵.

I etterkant erfarte de at det har vært vanskelig å få «kokt ned» hva man ønsker å tematisere. Få konkretisert det, få «kjøtt på beinet». Gruppa tror ikke de ansatte skjønner helt hva de (delprosjektgruppa) er «ute etter» i nærvær-arbeidet. De fikk ikke inn så mye synspunkter på hva folk mener, og sier de føler dette er litt «touchy». Gruppa drøftet om det var en tematisk eller metodisk utfordring. Er det ulike holdninger til å være på arbeid og til å være syk? Eller er det ulike måtene å vise omsorg på? Deltakere i gruppa viste til at en selv blir bevisst om nærvær når en jobber i en gruppe som de selv gjør. De får lyst til å jobbe for det (nærvær), og ønsker å bevisstgjøre de andre i barnehagen også. Likevel syntes gruppa at selv om ikke svarene var så gode denne gang, så har de påbegynt en prosess, og at svarene kanskje vil bli tydeligere etter hvert. Det er et vanskelig tema å gripe fatt i. Hvis det stagnerer, så må en bare huske på at det er vanskelig, og fortsette.

For å komme videre ønsket gruppa å gjøre en ny, mer «åpen», undersøkelse. Den første ble litt for lukket til at ansatte fikk svare godt. Til en ny undersøkelse vil de lage en innledning med informasjon, noen nye spørsmål, og så teste om det fungerer bedre. Og denne gangen gjøre undersøkelsen slik at det er hele delprosjektgruppa som gjør det, ikke bare leder – slik at en unngår at den blir «ledelsespreget». Prøve å få inn en samling av synspunkter på noen få spørsmål om barnehagen som helhet. Oppfordre til at alle skriver så mye de vil, men at alle skriver minst to ting på noen enkle spørsmål. Det anses også viktig at en annen fra delprosjektgruppa enn leder holder en liten innledning når spørsmålene deles ut.

6.1.4 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage brukte fokusgruppemøtet til å planlegge en intern spørreundersøkelse, reflektere videre om nærværstemaet, samt drøfting av hvordan man kan få frem informasjon som kan være grunnlag for nærværstiltak.

På personalmøter, i etterkant av seminarer i Lillesand og møter i fokusgruppa, har gruppa informert de andre ansatte om prosjektet. Inntrykket i gruppa er at kollegene vet godt om hva de holder på med i delprosjektgruppa, og at

⁵ Se vedlegg 1 (samme vedlegg som til tidligere omtalte plan for 2013)

det det jobbes med er konkret, gjenkjennelig og viktig del av hverdagen på jobb. Det ble bemerket at en gjerne skulle hatt alle med på et seminar, slik at en hadde enda mer tid og anledning til å trekke øvrige kolleger inn i arbeidet.

Grappa ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ansatte om hva som skal til for at en velger å komme på jobb med sin restarbeidsevne (sin «friske del»), og hvordan arbeidsgiver og kolleger kan bistå dette. I møtet drøftet grappa utforming av en slik spørreundersøkelse, samt å alternativt tilnærme seg spørsmålene blant øvrige ansatte ved hjelp av intervju. Og skulle man for eksempel gå for åpne spørsmål versus spørsmål med svaralternativer? I forkant av møtet hadde leder laget et utkast til spørreskjema. Grappa diskuterte og reviderte dette skjemaet, og landet på at en spørreundersøkelse skulle gjennomføres på neste personalmøte. Grappa diskuterte også om de som deltakere i delprosjektet burde spre seg ut på ulike grupper på personalmøtet og reflektere rundt svarene i spørreundersøkelsen sammen med øvrige ansatte.

På arbeidsplassen er det nå blitt litt mer sånn at en kan «prøve å gå på jobb og se om det går seg til». At en kjenner mer på «følelsen» når en er på jobb, at man kjenner på hva en klarer. Grappa er opptatt av å holde arbeidet «nede» på et litt «enkelt», lokalt plan. Slik at folk i spørreundersøkelsen vet hva de skal svare og hva de svarer på. Ikke gjøre det for stort, men holde det til å gå nærmere inn på hvorfor noen velger å komme på jobb med «de vondtene de har», mens noen velger å være hjemme. Og hva som kan være betydningen for at en velger det ene eller det andre. Det de hadde skrevet/planlagt om delprosjektet skulle være utgangspunkt til et informasjonsskriv om spørreundersøkelsen. Så kunne grappa også informere om undersøkelsen i forkant, slik at de øvrige ansatte er peilet inn litt på hvilke spørsmål som kommer, og får tenkt i gjennom litt før de svarer. Spørreundersøkelsen skulle også være en »sjekk» på om øvrige ansatte er på «samme planeten» som grappa.

Møtet ble også brukt til grundige refleksjoner om tilrettelegging, restarbeidsevne, vurderingssituasjoner, hvordan være på jobb noe, og hvordan folk kan forholde seg ulikt til dette. Det vises til at man har fått øynene mer opp for at det er flere årsaker til at man er hjemme. Og at det er mange flere årsaker enn de en person ser ut fra seg selv. Dette er videre viktig for å kunne forstå at «syk/ikke syk», «komme på jobb/ikke komme på jobb», er mer enn «sort/hvitt». Noen går nesten bare å håper på at en kollega skal si: «gå nå hjem», mens andre kan bli «kjempe-provosert» om man sier det. Noen liker å bli «dullet» med, mens andre ikke liker det.

Hvordan man blir møtt og ønsker å møtes kan være så mye forskjellig. Grappa vil prøve å få frem noen av disse forskjellene – kanskje gjennom rollespill på personalmøte. Og så finne noen gode måter de kan ordlegge seg når for eksempel ansatte ringer og sier de ikke er i form. Kanskje de kan finne noen gode måter å spørre om de har noe restarbeidsevne og om det er noe de kan gjøre? Så er det jo ofte at folk er syke. «Punktum». Og da er det ikke så mye mer å gjøre med det. Men så er det nok også noen som synes det er ubehagelig å komme på jobb sånn halvsyke, og trenger en bekreftelse på at det er ok.

6.2 Temakveld 1

I mars ble det arrangert en temakveld om nærvær for alle ansatte i alle barnehager i Songdalen kommune. På kveldens første halvdel ble det informert om nærværarbeid i barnehager, de tre delprosjektene i tre barnehager i kommunen, om Verdiprosjektet og aksjonsforskningstilnærmingen, samt om prosjektet «Saman om ein betre kommune». Kveldens andre halvdel besto av et foredrag om yrkesstolthet fra en ekstern foredragsholder.

7 Fjerde runde – Nærværsarbeidet

7.1 Fokusgrupper

Utpå sen-våren 2013 gjennomførte følgeforsker en fjerde runde med fokusgrupper i de fire delprosjektene. På dette tidspunkt var målsettingen å fokusere mer på de konkrete temaene og hvordan hvert delprosjekt arbeidet med temaene ved sin arbeidsplass. Målet var å dokumentere status i arbeidsprosessen, sammen reflektere om funn, utfordringer og foreløpige erfaringer, samt generelt føre delprosjektene et hakk videre i prosessen.

7.1.1 Solhaug

Hjemmesykepleien ved Solhaug hadde, som tidligere nevnt, vært gjennom en stor omstilling så langt dette året. En endret organisering av hjemmesykepleietjenesten i kommunen hadde påvirket på hvor stor grad delprosjektgruppen hadde kunnet jobbe med nærværsprosjektet. Kollegiet var gått fra noen og seksti til 37. To tidligere team, som kan tenkte så forskjellig, var nå blitt til en gruppe og skulle fra nå jobbe med det samme.

Fokuset har likevel vært på å redusere fravær gjennom å fokusere på hvorfor folk kommer på jobb og på det å ha respekt for hverandre og brukere. Gruppen tenker å jobbe dette videre inn i visjon og mål for tjenesten, og at dette er noe de kan samarbeide med kommunes nærværskonsulent om. Til høsten skal de blant annet ha et seminar om temaet respekt, og dette skal gjennomføres i samarbeid med fagforening, NAV og nærværskonsulent.

Siden sist har gruppa fortsatt å fokusere på nærværsaktiviteter. De har blant annet en trim/tripptellergruppe, aktivitetsgruppe, fordelt ansvarsoppgaver, sosial gruppe, sommerfest, dagskurs om mestring og ressurser hos brukere, samt et nytt innsatsteam som går inn hos nye brukere de første tre ukene. Etter arbeidet i delprosjektgruppa har de kommet frem til at de i kollegiet vil lage en «nærværstavle» som fokuserer hvordan de vil ha det på jobb. De har jobbet med dette på personalmøte. Planen er å få dette inn i den hverdagslige jobbingen, og allerede nå er det flere kolleger som henviser til tavla når det «dukker opp ting» på arbeidsplassen. Over tid opplever de en endring hos personalet, det er en mer positiv holdning. Kolleger er mer engasjert generelt, ikke bare i forhold til nærvær.

I gruppa har kombinasjonen mellom refleksjon og praksis vært viktig. Det har vært bra å kunne snakke og reflektere, og så sette ting ut i livet. Folk (på arbeidsplassen) setter pris på å se at det skjer noe. Leder sier det har vært en

veldig endring i kollegiet, og det at det har vært leder pluss ansatte har vært veldig positivt. En får ikke til noe om ikke en jobber sammen. De har fått et «spark i rumpa» om å jobbe med nærvær, og det har blitt de ansatte i gruppa, og etter hvert kollegiet, sitt prosjekt. De opplever seg «sulteforet» på kurs, seminarer og arrangementer, og det skaper engasjement og at det er spennende når ting skjer. Dessuten får man også ny energi av at noe skjer, at det nytter, at det kan endres med enkle tiltak.

Videre ønsker gruppa å holde på nærværsfokus på personalmøter, se på nærværsprosenten hver måned og se om det dukker opp flere ting som løftes frem som viktig for å være på jobben. De vil jobbe videre med verditavla (den tidligere omtalte nærværstavla) og fortsette arbeidet i kollegiet om visjon og mål for tjenesten. I det arbeidet dukker det nok også opp flere ting om nærvær. Gruppa skal ha et ansvar for å holde tak i nærværarbeidet – holde det varmt.

Når det gjelder erfaringer og foreløpige resultater av arbeidet i delprosjektgruppa, forteller gruppa at på oppstartsseminaret til Verdiprosjektet var det hele veldig svevende. De visste ikke helt hva dette var for noe, og det opplevdes uklart hvordan man skulle gjøre det, men at det dreide seg om nærvær og det å ha mindre sykefravær.

Prosjektseminarene har vært positivt og det har vært gøy å se de andre gruppene. Selv om mange forslag om nærværarbeid har vært ganske like, så tenker en alltid litt forskjellig, og da kan en lære om hva som er likt og ulikt på seminarene. Gruppa sier de trengte seminarene for å komme i gang, og at seminarene også har gitt ny «piff» og gjort det lettere å jobbe videre (gruppa er litt skuffet over at det opprinnelig planlagte prosjektseminaret i juni ikke ble noe av). Det er også godt å «komme vekk», først og fremst ut av huset/lokalet.

Når det gjelder fokusgruppemøtene kunne man gjerne hatt en ekstra fagperson innen psykologi og/eller kommunikasjon. Da kunne en fått tankene mer konkrete og det kunne vært mer effektivt. Alternativt kunne man hatt en slik fagperson inne på seminar til hjelp/konkretisering i gruppen. En som visste mye om hva som gjør at folk skal komme på jobb.

7.1.2 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage hadde jobbet videre med å lage en Hustavle («Steintavla») om hvordan kolleger kan se hverandre og jobbe faglig. I arbeidet med Hustavla har barnehagen hyret inn NAV til å være med på en kommende planleggingsdag. Her skal de jobbe med: Hvem er vi? og Hva kjenneteg-

ner oss? Forhåpentligvis blir dette arrangert som en tur med to overnattinger. Det har blitt pratet mye om nærvær i prosessen med å lage en Hustavle, bla. på personalmøter. Det fremholdes videre at de «små dryppene» om nærvær, på for eksempel personalmøter og ped.-møter, er viktig. Det minnes også da om at hver enkelt er ansvarlig for egen hverdag, og om restarbeidsevne og «den friske delen». Opplever at ansatte tenker på temaene rundt nærvær, og at holdningene generelt er mer positive og løsningsfokuserte. Arbeidsfokuset er å «holde på det som gjør at vi har det greit», og løfte dette frem og minne om at det forplikter alle. Gruppen opplever at de har «truffet» med tilnærmingen og at det har bidratt til at arbeidsplassen er mer positiv nå fordi kollegiet ser at de er avhengige av hverandre – også på tvers av avdelingene. Nå er det fire andre i barnehagen som snakker «samme språk» som leder om å skape en god og positiv arbeidsplass. Og det virker som øvrige kolleger i barnehagen nok tror de har det «himla gøy» i denne gruppa.

Etter oppstart i delprosjektarbeidet trengte gruppa en rolleavklaring om hvem som skulle drive arbeidet frem. Det var viktig at det ikke ble «bare leders prosjekt». Og at øvrige gruppemedlemmer ble trukket mer inn i planlegging og presentasjoner, enn slik det var i starten. Det opplevdes uklart fra Verdiprosjektets side om hva som skulle være leders rolle i prosjektet, samt at informasjonen om prosjektet generelt var tynn. Ansatte opplever ikke at det at leder har vært med har begrenset øvrige gruppemedlemmer. Heller at leder har «hevet ballen over» til dem, vært god til å gi stikkord og også hente gruppa inn igjen. De opplever det også nyttig å ha blitt bedre kjent med leder.

Uklarheten ved oppstart gjorde at gruppa «ikke visste helt hva som skulle foregå», men etter hvert så opplever de at planen deres har blitt til etter hvert som «man er der». De har aldri visst helt hva som skulle skje, men arbeidet etter «hvordan få folk til å være mer på jobb». Her har det vært viktig at ansatte kunne bestemme selv og så bygge videre på det. Strategien har vært at «velvilje møter velvilje igjen», og at «positiv smitte gjør underverker». Målsettingen er at ansatte opplever seg verdsatt, blir sett og møtt med raushet – for eksempel at kollegene etter sykdom møter en med «godt å ha deg tilbake».

Gruppen synes arbeidet med delprosjektet har vært veldig spennende. Her kunne de komme med synspunkter og finne faktorer som bidrar positivt til å få ned sykefraværet. De kunne skape forandring ut på huset og forske rundt dette. Fokusgruppen oppleves som en bra måte å drøfte hvordan en vil ha det i barnehagen på en konkret og forpliktende måte. Gruppestørrelse har vært grei. I starten lurte gruppen på hva dette egentlig var, og at det var mange ra-

re spørsmål å reflektere rundt. Trodde mer det ville komme noen svar (fra følgeforsker), at det var en «fasit», og det var litt uvant med observatørrollen fra forskeren.

Men gruppa sier at det jo tar tid å utvikle forståelse og at de «føler seg ovenpå» når de har vært gjennom dette arbeidet i delprosjektet. Tidsbruken har i hovedsak vært fokusgruppemøtene, seminarene i Verdiprosjektet og personalmøter. Gruppa skulle ønske de hadde hatt mer tid til å møtes om delprosjektet. Seminarene i Lillesand har gitt «aha-opplevelser» når de har fått ideer fra de andre delprosjektene. Men dette gjelder i hovedsak ideer fra de andre barnehagene i Verdiprosjektet, da helsesektoren oppleves «utrolig forskjellig» og å ha forskjellige problemstillinger enn barnehager. Gruppa tror det hadde fungert bedre at barnehagesektoren heller var sammen med skolesektoren i et slikt prosjekt, eventuelt at det var helsesektoren i samme kommune som var med. Seminardagene oppleves positivt når det gjelder å være interessante og som anledning til å få ideer, men at det også har vært lange, tøffe dager å være på seminar utover ettermiddag og kveld etter vanlig arbeidsdag først.

7.1.3 Tunballen

Delprosjektgruppa ved Tunballen barnehage sier de tenker og snakker annerledes om nærvær og sykefravær etter at de ble med i Verdiprosjektet. Det er et stort tema de arbeider med og de sier det er utrolig gøy å være med og se hvordan en kan bidra. De kjenner seg igjen i at det er andre faktorer enn jobben som spiller inn, og at de før aldri tenkte det var så mange faktorer som spilte inn for at folk ikke kom på jobb. I prosjektgruppa har det ikke alltid vært lett å vite hvordan de skulle gripe arbeidet an. De har gjerne vært «høyt oppe» etter et fokusgruppemøte, eller seminar – og så har det gått tid før de møttes igjen. Selv om de har hatt tanker om å møtes i mellom, så har det nok gått for lenge mellom hver gang – kanskje det hadde fungert lettere om prosjektperioden var komprimert i tid.

Før oppstartsseminaret visste gruppa ikke mye om hva de skulle være med på, men sier det har kommet gradvis og forandret seg underveis, og at de har fått til veldig mye. Nå har de fått «tatt det ned» (konkretisert nærværarbeidet), spredt det blant kolleger, og nå ligger det «i veggene». Det har også til tider vært vanskelig arbeid, særlig å få ned noe konkret, og det er enda litt vanskelig å «sette ord» på det. Men når de er ferdig er det muligens lettere å se, enn nå som de enda er midt oppe i det. De er spente på å se hvordan det går videre og erkjenner at andre kanskje kunne tenkt noe helt annet. Men dette er det de som gruppe som har vært med på. Tidligere var det leder som var alene om dette, og uten å tenke på alt som handler om nærvær og hvor-

dan formidle det ut til alle ansatte. De synes det har vært greit og praktisk at leder er med. Leder har hatt en sekretærfunksjon, og at leder har vært med har bidratt til å holde fokus, ha litt struktur, og ikke skli ut. Leder sier også at det har vært mulig å være «seg selv» i gruppa. Leder peker også på at det har vært mer arbeid og økonomiske kostnader enn det som ble skissert ved oppstart, og at det er vanskelig å vite hva annet en kunne fått til med de ressursene som er lagt ned. En viktig årsak til at det er leder som har hatt sekretærfunksjonen er at dette ikke belaster andre gruppemedlemmers tidsbruk.

Videre erkjenner gruppa at de lyktes bedre med den andre spørreundersøkelsen. Den første ble feil, her «gravde de seg ned». I den andre fikk de det riktig, og «gravde seg opp igjen». I den andre undersøkelsen fokuserte de på det positive, og ikke på «alle feilene» som ble trukket frem i den første. De er glade for at de forandret på dette, og håper andre kan dra nytte av erfaringen om å ikke grave seg ned i hva som er feil, men heller fokusere på å få folk til å si fra om akkurat det de trenger for at noe skal fungere bra. Den første undersøkelsen hadde likevel en viktig funksjon ved at den fikk frem at det er mange ulikheter i måter å oppleve arbeidsplassen. Og at når alle er så forskjellige, så må hver enkelt fortelle hva man selv trenger. Disse ulike behovene ble veldig synlige i forbindelse med den første undersøkelsen, og det igjen førte til at disse ulike behovene ble tydelige for folk.

Gruppa opplever at de aller fleste kolleger er med på en åpen dialog rundt nærværarbeidet og at det ikke er «luring» i gangene. De tror også at mange arbeidsplasser aldri prater om det de gjør nå. Arbeidet i delprosjektgruppa har gjort at man tenker om nærvær på andre måter overfor medarbeidere/kolleger. Folk sier bla. at de nå føler at «de kan være her selv om de ikke er 100%». Det har vært gode samtaler og erfaringsdeling på avdelingene om nærvær, og folk oppleves mer ærlige på ting og at «det er lov og legitimt å si at en ikke er 100%». Det har generelt blitt en bevisstgjøring om «hvordan en selv har vært» og at det også kan være «misforstått omsorg», hvor man nesten «snakker folk syke». Nå forsøker de mer å «snu hverdagen litt, i stedet for å snakke folk hjem».

Prosjektseminarene i Lillesand anses positive, men også at det har vært en del kostnader knyttet til samlingene, samt at nytteverdien av erfaringsutveksling med en annen profesjon har vært begrenset. Det har vært interessant å høre om de andre prosjektene, jobbe sammen i delprosjektgruppa og snakke sammen i bilen på vei til og fra. Men en kunne kanskje hatt større utbytte av å samle barnehagene til seminar i hjemkommunen.

Fokusgruppemøtene har vært bra for å kunne lande ting hver gang gruppa har «sklidd ut». De visste lite om hva de gikk til, men det har blitt klarere etter hvert, og de synes det har vært gøy å jobbe som gruppe. Det har vært mange hopp frem og tilbake og mange aha-opplevelser. Gruppemedlemmer fra ulike avdelinger har vært i «ukjent terreng» sammen og det har vært spennende og ført til at de har blitt bedre kjent. Gjennom gruppa er det også bra at det har blitt mulig for andre enn leder å legge frem om nærværarbeid på personalmøter.

7.1.4 Bjørnungen

Ved Bjørnungen barnehage hadde de i mars gjennomført en «nærværskonkurranse». I etterkant viste det seg at samme måned året før hadde 20 egenmeldinger, mens det i mars i år var én egenmelding (inkludert påskedager i mars dette år). Gruppa sier at å jobbe med nærvær innebærer at en bruker lang tid på å «komme under huden» på folk. Det er viktig å bruke tid på å arbeide med at folk føler seg viktige. Gruppa ønsket å oppnå høyere nærvær og synes de har kommet ganske langt. Det er åpenhet for å «hangle litt», bra å få aksept på det. Det virker også helt greit å spørre/bli spurt på telefon om en kommer deler av dagen.

Nå har det blitt slik at flere sier fra om de kommer deler av dagen når de ringer inn sykdom på morgenen, og at det i praksis er flere som kommer halve dager. Folk tør også å minne hverandre om det – at en sier fra eller spør når det ringes inn sykdom. Det tar tid, men folk og avdelingene må finne sin vei, finne en rolle som fungerer på dette. Gruppa tror det har fungert siden det er de ansatte selv som endrer. På seminaret i mars spurte de seg om en faktisk kunne gjøre noe med dette. Hvordan skulle de klare å forandre det? Nå ser de at det faktisk var «vi som kunne». Hadde det vært et «ovenfra og ned» initiativ så ville det ikke gått. Gruppa tror at dette etter hvert vil virke mer og mer over på nærvær. Det er holdningsskapende. De sier at det er bra at gruppa har kunnet jobbe med korttidsfravær siden det er dette som sliter mest i hverdagen og at det er her holdningene best kommer frem. Langtidsfravær er mer utenforliggende årsaker. Tror også fokus på korttidsfravær kan ha påvirkning på langtidsfravær.

Flere og flere ansatte tar fatt i dette, og gruppa føler de andre på avdelingene er mer og mer med på nærværspokuset. Rollespillet de gjennomførte blant ansatte var veldig direkte. Og var humoristisk og alvorlig på samme tid i samtalen etterpå. Det å «komme halve dagen» kom frem og de fikk tydelig frem hvor stor pris det settes på når folk kommer. Når folk trolig kommer senere på dagen, så kan det avklares på morgenmøtet om andre avdelinger

kan avse noen for eksempel frem til klokken 12. Det er mye greiere å få til arbeidsoppgaver om det er for noen timer, enn om det er for hele dager.

Det har vært en styrke at de har vært veldig konkrete og at flere enn leder, samt at en fra hver avdeling, har vært med på arbeidet. Og så har det vært en styrke at det ikke har vært en førende og ledende forventning om hva som skulle gjøres. Det har også vært viktig at ikke rådmann, eller andre i staben har vært førende. At de ansatte i barnehagen har fått lov å identifisere seg selv i dette har vært viktig.

På seminarene har det vært bra å høre fra arbeidet i de andre barnehagene, men hjemmetjenesten er så forskjellig at det har vært mindre å lære fra dem. Seminarer med andre barnehager og eventuelt også SFO hadde vært mest nyttig. Da helst barnehager i andre kommuner, da de kan ha andre utfordringer man kan lære fra. Men det har gått mye tid bort i kjøring. Og det er tungt å være på jobb fra syv om morgenen til halv ni på kvelden.

Det de har jobbet med er et ømtålig tema, og derfor trengs det tid. Dette dreier seg om holdningsendring og en prosess, så det hadde ikke holdt med for eksempel ett seminar for å få dette til. Fagkvelden (i mars) for alle barnehagene i kommunen var et kick, men ble bare en happening og så var det ferdig. Det sitter ikke i kroppen. Det var gøy, men ikke noe en tar med seg videre og et annet show for de ansatte hadde fungert like bra.

Grappa har ikke møttes utenom fokusgruppene, men snakket sporadisk. I barnehager har de ikke noe tid til overs, men må bruke overtid eller vikar om noe annet enn de faste oppgavene skal gjøres. Fokusgruppemøtene har vært effektive anledninger med tid til å prate sammen om nærværarbeid og så har følgeforsker utfordret dem til å komme videre når de «bobler over». Det kreves at en i barnehagen kan følge opp litt i mellom (her har det vært leder).

7.2 Temakveld 2

I juni ble det holdt en temakveld om nærvær, tillit og mestring for medlemmene i de tre delprosjektgruppene i Songdalen kommune. Temakvelden ble arrangert i samarbeid med Nav Arbeidslivssenter i Vest-Agder. Seminaret bestod av et foredrag fra representanter fra Nav Arbeidslivssenter, samt videre arbeid i delprosjektgruppene. Foredraget fokuserte blant annet arbeidsmiljø, relasjonsfremmende atferd, kultur på arbeidsplassen og mestringsmiljø.

8 Femte runde – Erfaringer og resultater

8.1 Fokusgrupper

8.1.1 Solhaug

Ved Solhaug har både delprosjektgruppa og kollegiet ved arbeidsplassen nå valgt temaet respekt som nummer en å jobbe med. Med respekt mener de både på arbeidsplassen og for brukerne ute. Arbeidsplassen har hatt et seminar med alle ansatte og det blir forhåpentligvis også et oppfølgingsmøte. De har jobbet med visjon og mål og har et nærværsfokus om at flest mulig er på jobb og trives på jobb.

For tiden er økonomisk innsparing i enheten en utfordring. Det må på grunn av dette leies inn mye ekstravakter, samtidig som det er flere sykemeldinger med klare årsaker. Det er en tendens til at vikarer tar for mange vakter og blir syke. Og det er også blant vikarene at det er høyt korttidsfravær og det er her det nå må finnes noen lure løsninger. Men vikarer kommer ikke på personalmøter, så det er mye vanskelig å nå ut med informasjon til de.

Nærværarbeid er viktig hele tiden, og er en større utfordring jo travlere det blir. De benytter de anledningene de har til å jobbe med det på personalmøter og seminar. Folk på huset er mye mer bevisstgjorte på nærvær nå enn før, men det er viktig å opprettholde fokus, ellers sklir det ut. Gjennom arbeidet har de blitt mer bevisst å tenke på nærvær. Det har vært viktig å bli «tvungnet» til å tenke på det, og «press» utenfra har vært bra. Det har vært en anledning til å jobbe med ting de har lite tid til i hverdagen, og det har således blitt skapt mer som de kan bruke konkret i hverdagen. Utfordringen blir å klare å fortsette å jobbe med det i en travel hverdag, og gjøre det på en måte som folk ikke blir lei av. Om arbeidet hadde vært fristilt fra turnus, kunne en funnet ut mye mer om hva som er viktig om nærvær – i kollegiet utenom gruppa. Burde gå videre på å finne ut mer om hva som skal til for at en kommer på jobb. De har en del punkter som er kommet inn så langt, men også en jobb å gjøre med videre konkretisering.

Om andre skulle gjennomføre noe liknende så kunne det vært bra å også ha med gruppedeltakere i små stillinger. Samt kanskje ha med noen som «er borte mye». Det er viktig at deltakerne er forskjellige. Det hadde vært en fordel å kunne frikjøpes, da det gjerne «sklir ut» i en arbeidshverdag med mye stress. Seminarene har vært viktige siden det har kommet frem mye der, samt at det har vært en anledning til å jobbe med delprosjektet. Arbeid på seminarene og forberedelsesarbeid til seminarene har vært nyttig og godt.

Det er viktig å sette av tid til å jobbe ordentlig med det, men det er en utfordring når en samtidig skal spare penger.

8.1.2 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage har jobbet videre med Hustavla, bla. i en prosess ved hjelp av Nav. Tavla er nå oppe på kjøkkenskapet på personalrommet. Barnehagen skal også reise bort på tur for å jobbe om med nærværarbeid i kollegiet. Erfaringene i gruppa så langt er at de er positivt overrasket over at «så lite kunne bli til så mye» og at «tenk hvor langt vi har kommet på to år». Det første halve året synes de var «fomlete», men på halvannet år har de så gått fra å «fomle» til «vi vil – dette får vi til».

Det erfares videre at «holdningene har endret seg på huset» og at det er endringer i hvordan folk forholder seg til restarbeidsevne. Det er fokus på å ta i mot kolleger med restarbeidsevne – gjerne i form av å «komme halve dagen», eller «å prøve og så heller gå hjem». Ansatte tenker mer på hverandre og sies også å ha blitt bedre kjent med hverandre gjennom nærværsfokus. Gruppa sier også at det er mindre av holdninger som «gidder ikke» eller «har ikke noe igjen for å komme syk på jobb». Noe av endringen kan trolig også tilskrives at det for noen er bedre å «kunne være her og tenke på jobb, enn å være hjemme og tenke på vondtene».

Fokuset fra arbeidsgiver har vært at man forventer at folk kommer på jobb selv om de er litt «halvveis», men også at en har en oppmerksomhet for at noen har svakere helse og at en ikke skal «knekke» noen. Med i fokuset er også at nærvær kan oppleves som press, og at en skal være oppmerksom på at et for sterkt fokus på nærvær kanskje i noen tilfeller også kan være med å føre til langtidssykemelding. Folk er veldig forskjellige og derfor er det viktig at det er «en selv som kjenner etter». På arbeidsplassen skal man bli møtt med «så bra, vi er glade for at du kommer», slik at folk får «kred» for at de faktisk kommer. Målet er å være tydelig på at det forventes at en stiller med den restarbeidsevnen en har og samtidig får «kred» for å si fra om at «nei nå må en gå hjem». Det er godt at man kommer og prøver, det er en forventing om å prøve, og så er det aksept for å gå hjem.

Gruppa synes det er utrolig bra å jobbe slik de gjør. Og at de er noen fra flere avdelinger, fordi de ikke tenker det samme. Det er viktig at ikke alt kommer fra ledelsen, og fellesskapsfølelse har mye med nærvær å gjøre. Det var veldig uklart hva nærvær var for noe i starten, men det har kommet frem – det har «blitt brakt ut». Det er mange som tar/har fått ansvar, og det gjør noe med en når man blir satt pris på og sett.

Det har skjedd noe i atferden blant kolleger, som har gått fra «Stakkars deg, hvorfor er du på jobb?» til «Du ser ikke pigg ut, hva kan jeg gjøre for at arbeidsdagen din blir levelig?» Arbeidsgiver er bevisst på å formidle at man tror på det om noen sier de er syke. Det er både ufarlig og lov å være syk. Man sier «god bedring, hva kan vi gjøre for at du kommer tilbake?» Ansatte trenger ikke komme med sykemelding, det er tillitsbasert. Så heier man på de som kommer tilbake, og viser at en setter pris på det, at det er litt sånn «Jippi, du er frisk i dag». Ikke at «du var syk i går». Og så betyr det også noe at ungene er så oppmerksomme på om man er på jobb eller ikke.

I det videre nærværarbeidet ønsker de å fortsette å bruke ei nærværgruppe og tror det er veldig viktig at de møtes et par ganger i året for komme med gode ideer om trivsel og om hvorfor folk kommer på jobb. Det er viktig å fortsette å inkludere en fra hver avdeling, og de som er i gruppa nå ønsker å fortsette. Videre tror gruppa det er viktig å fortsette å «bli kjent» både innen og mellom barnehager. Gjerne i form av hospitering i andre avdelinger og andre barnehager. Da kan man se på andres avdelinger med «utenforøyner», stille noen kritiske spørsmål og være åpen for konstruktiv kritikk.

Om andre skal i gang med noe liknende så er det viktig å legge til rette for at folk kan komme med forslag. Det er også viktig at arbeidet ikke stopper opp. Kanskje kunne man ha en tydeligere oppstart (enn i Verdiprojektet). Det første fokusgruppemøtet var veldig muntlig, men så kom tråden etter hvert. Men det viste seg også nyttig, fordi de trengte «fomling» i starten. Det viktigste er at hver arbeidsplass må finne sin «oppskrift» for tankeprosess og resonering. Det har vært viktig og greit å ha med leder, men dette kommer sikkert an på arbeidsplassen, og kan variere. Men uansett må nærværarbeid være et samarbeid mellom ledere og alle ansatte, for nærvær er et felles ansvar.

For andre er det viktig å vite at ting tar tid. Det er helt ålreit å «tankespinne» i begynnelsen, kunne fomle litt. Det er også viktig å ha noen utenfra til å stille spørsmål. Ikke nødvendigvis noen som er kunnskapsrike på barnehager. «Fomlingen» sies å være genial. Det gjelder å «stå i fomlingen», og så lande noe i andre enden. I gruppa ble de utfordret på nytt og på nytt: «husk nærvær».

Seminaret hele barnehagen skal ha på kommende overnattingstur er planlagt å være en «kortversjon» av den prosessen delprosjektgruppa har gått gjennom. I det videre blir det nå viktig at de får det ut til flere personer, ikke bare ped.ledere, men ut til alle avdelingene, ut til «fotfolket».

8.1.3 Tunballen

I Tunballen barnehage har de erfart at nærvær har blitt en positiv vinkling på arbeidsplassen. Siden sist har hele barnehagen vært på tur. Denne turen opplevdes «genial», og at det var lettere å bidra masse etterpå. Folk ønsker nå å bli bedre kjent også utenom jobb, og en har nå bla. begynt å invitere på middag mellom avdelingene på fritiden. Hvis en kjenner folk godt, så er det også lettere å søke gode løsninger og kunne si tydelig i fra.

Barnehagen har også laget en egen nærværsbok som samler svarene fra spørreundersøkelse nummer to. Alle ansatte har fått sitt eget eksemplar av nærværsboka. De har videre utviklet et slagord for arbeidsplassen: «Med hjerte for alle». Det ble innhentet forslag fra personalet, og slagordet ble valgt på sommerfesten. Gjennom slagordet fikk de «alle de famlende tankene ned til noe». Slagordet har blitt illustrert gjennom en logo, hvor nærværarbeidet symboliseres i form av et hjerte, som igjen står for livet og omsorg. Gruppen sier de har snakket så mye om hvor viktig det er at folk kommer på jobb, at nå tror folk på det. I dette har det vært viktig at en fra alle avdelinger (med unntak av en avdeling) har vært med i delprosjektgruppen. Resten av personalgruppen har også fått bidra, og alle avdelinger har nå denne logoen, og nevner det også på foreldremøter. Gruppen sier det er utrolig hva trivsel betyr. Ute i avdelinger har det vært snakket om nærvær og hvordan det er å glede seg til mandager, at ukene bare flyr, at en føler trivsel med de en jobber med. Men man må selv bidra. Bidra sosialt, og få noe tilbake.

Proessen har fått gruppen til å tenke og sette ord på ting. De opplever at det de har gjort og oppnådd er veldig deres, at det var «vi som lagde det». De har fått det til selv, og har et eierforhold til det. Og at de bruker det i praksis, for eksempel overfor nye vikarer og gjennom å ha nærværsboka liggende lett tilgjengelig ute på avdelingene. Følgforskere sier også å ha vært nyttig når det gjelder holdninger, tenkning og endret tankegang. De vil gjerne vise for andre hva de har gjort, men for andre er det viktig at de gjør det selv, på sin måte. Da de startet var det ingen i gruppen som visste hvordan det skulle bli, og at det er så mye som ligger i nærværarbeid: For eksempel holdninger, annerkjennelse, gå utenfor firkanten, tenke annerledes.

Det fremholdes viktig at arbeidet har kunnet pågå over tid. Gruppen sier de forstår mer om nærvær etter en tid, og at dette gjelder for de andre på avdelingene også. Og når trivselen stiger, så er det lettere å snakke om nærvær. Det er viktig å gå den ekstra tiden og skape trygghet for at en vil det beste: «At det er bedre å ha de faste på jobb». Om man hadde vært i et slikt arbeid en kort tid, så ville det være et blaff. For det tar tid å se hva arbeidet vil bidra med, og det skal flere ledd.

Det har ikke vært for mange samlinger. Og man mister mye mellom gruppemøtene, siden det er litt lenge mellom hver gang. Blir litt sånn «husker ikke hva jeg glemte». De har hatt tanker om å ha møter mellom fokusgrupper og seminarer, men det ble ikke noe av.

I begynnelsen ønsket gruppa en kjøreplan, men så staket de veien ut på egenhånd. Hadde de ikke gjort det på den måten, så hadde de ikke kommet dit de er i dag. Det er vanskelig å jobbe slik, men mye mer nyttig når de må forme det selv fordi arbeidet får en annen vinkling. De kunne lett gått i «svevefella» og ikke visst hva de skulle gjøre videre. Derfor må det være litt struktur og her har det vært nyttig å ha følgeforsker til å strukturere ideene som kom opp. Det er viktig at ting gjennomføres og at en ikke tar for store steg. Man må heller gjøre litt, enn å ikke komme i mål med noe. At det var gøy sier gruppa er noe av det beste.

Det har en veldig bra signaleffekt at prosjektet har vart så lenge og det er dumt om det slutter nå. For å opprettholde fokus videre må man møtes minimum en time hver tredje måned, det må ikke «dø» nå. Om andre skal gjøre det samme er det viktig å få alle på arbeidsplassen med fra begynnelsen. At alle på arbeidsplassen vet om det og at man har et felles mål. For gruppa gikk det litt treigt i begynnelsen å være tydelig på det.

8.1.4 Bjørnungen

Ved Bjørnungen barnehage har de videreført rutinen med å avklare på telefon om den som er syk kan komme deler av dagen. Selv om en del sender sms, er det mange som ringer. De fleste ansatte mener man bør ringe, men det er også delte meninger. Man trenger også, gjerne av praktiske årsaker, å avklare planer og gjøremål pr telefon. Dette tas opp på avdelingsmøter.

De ansatte i barnehagen skal på overnattingstur i november, og gruppa tror det (nærvarsarbeidet) blir enda mer sammensveiset da. Å reise bort er utrolig bra og sosialt viktig. De i gruppa har fått det veldig «inn». Nå må de jobbe med de andre, ha tid til å involvere de andre mer. De har jobbet en del med dette nå, så nå er de trygge på å kunne spørre alle de andre om det.

På neste personalmøte skal de ha en spørreskjemaundersøkelse om bla. «Hva er det som gjør at du kommer på jobb?» Gruppa skal samle inn og sammenfatte materialet for å finne ut mer om hvorfor folk kommer på jobb når de er «litt syke», samt hva det er som er nærvarsfaktorene. Gjennom spørreundersøkelsen ønsker gruppa å finne nærvarsfaktorene for de som kommer halve dagen, eller selv om de er «litt syke/ikke helt pigge». Det er viktig å

legge lista etter de som vil noe. Noen halve dager i året utgjør veldig mye, så det betyr mye at folk kommer så sant de kan. Barnehagen sies å være veldig god her til å se muligheter. Folk hjelper hverandre og det løser seg alltid. Det er veldig mye samarbeid, selv om de har tradisjonelle avdelinger.

Arbeidet i gruppa har vært nyttig, og ført til at man har blitt litt mer åpen på å kunne prate om fravær og nærvær. Tidligere ble det ikke snakket så mye om det å være borte. Nå prates det med alle om nærvær – om hvor viktig det er. Det fokuseres positivt: «Har du mulighet?», «Så bra du kom», slik at den ansatte skal se at «jeg er faktisk viktig her». Det fokuseres også positivt når en kommer tilbake fra sykdom: «Så hyggelig å se deg», «så gøy å se deg», vi sier ikke lenger «åssen går det med deg?». Det er en større bevissthet i hvordan man snakker om og med kolleger, og så stoler man på at folk sier fra hvis de trenger hjelp.

Nytteverdien vurderes best rund det som har skjedd i gruppa. Seminarer og samlinger har de hatt mindre nytte av. Og kanskje hadde dette fungert bedre om det bare var barnehager som ble samlet. I prosessen med å finne nærværsfaktorene så kunne nok andre på arbeidsplassen vært mer involvert. Men tid og ressurser er alltid et spørsmål. Med litt mer tid og ressurser hadde mer kunne vært gjort. Det er viktig å forstå barnehagefolks hverdag. Det er ikke tidslommer i hverdagen, man må ha egne møter/tid om det er noe ekstra. Men det kan også et nærværspørsmål om de faste kjøpes fri, for da må vikarer settes inn. Ved både kursing, videreutdanning, frikjøp, alt slikt – da er det vikarer som må inn.

I en liten gruppe blir man veldig åpne og kan drive brainstorming. Det er veldig positivt å kunne snakke «rett fra levra» i gruppa, og så ta det ut til avdelingene. Det ville vært for stort å ha hele personalet med på alt, da er det bedre å ha det slik de har gjort det, og så bruke 2-3 personalmøter i tillegg sammen med alle. At det har foregått over tid har vært en fordel, og at de har hatt det møtepunktet i fokusgruppa. Til øvrige ting må de bruke planleggingsdagene, siden det er den eneste anledningen de har til å «stenge» barnehagen. Annet de kunne tenke å gjøre er å dra på studietur for å se på andre barnehager og hente erfaringer om andre måter å jobbe med nærvær på.

Viktige tips fra gruppa til andre som vil gjøre noe liknende er at man kan «finne sin egen vei». Ikke ha en ferdig mal, men noen knagger. Så kan man «brainstorme» seg frem til hva man tror vil fungere på sin arbeidsplass. Man må være med på å skape det selv, få det under huden. Det er også viktig at en tør å stille noen forventninger til alle ansatte, man må tørre å si at «det er viktig at nettopp du er her, for hos oss er det ikke det samme for ungene om ik-

ke akkurat du er her». Og så må folks påstander utfordres og kraften folk har inni seg må vekkes. Man tilbringer en stor del av tiden på jobb, og som ansatt i barnehage er man sammen med andre hele tiden. Da er det viktig å forstå hverandre og ha tro på at man blir bedre om man vil. Lagspillere må dyrkes, ikke individualister.

8.2 Interne seminarer

I løpet av siste halvår i Verdiprojektet ble det avholdt interne seminarer for alle ansatte ved de fire arbeidsplassene som har hatt delprosjekter. De tre barnehagene var på hver sin seminar-/overnattingstur, hvor de jobbet videre med å implementere nærværarbeid på egen arbeidsplass. Utgangspunktet for disse seminarene var de funn og den arbeidsprosessen som hvert delprosjekt hadde jobbet med gjennom sin deltakelse i Verdiprojektet. Ved hjemmesykepleien ble det holdt et halvdagsseminar om respekt og arbeidet med mål og visjon for tjenesten. Seminaret ble avholdt i to runder, for å gjøre det mulig for alle ansatte å delta på seminaret.

9 Avslutningsseminar – Oppsummering av nær- værsarbeidet

I november ble det så arrangert et avslutningsseminar for Verdiprojektets toårsperiode 2012-2013. Prosjektleder, følgeforsker og rådmann i Songdalen kommune oppsummerte prosjektets arbeid og pekte på veier videre etter prosjektperioden. Delprosjektgruppene presenterte sine erfaringer og hva som var oppnådd gjennom arbeidene på de lokale arbeidsplassene.

I Songdalen kommune vil nærværsarbeid ved hjelp av delprosjekter og fokusgrupper utvides til alle barnehager i kommunen, og man kommer også til å fortsette arbeidsformen som er etablert i de tre barnehagene som har deltatt i Verdiprojektet. Nedenfor følger en gjennomgang av hva de fire delprosjektene selv fremholdt som viktig da de presenterte sine erfaringer fra prosjektarbeidene:

9.1 Solhaug

Delprosjektgruppa fra Solhaug fortalte at da de startet opp arbeidet for to år siden var de to hjemmesykepleieteam og ett team rundt en «storbruker». Teamet rundt «storbrukeren» strevde med å være så tett på én bruker og ale-
ne som ansatt på jobb. Fikk sammen med Nav til noen veiledninger om dette.

De to hjemmesykepleieteamene var opptatt av å få ned stress på morgenen. Fokuserte på dette en tid og har nå oppnådd å få til en slik stressreduksjon. Det ble også identifisert et behov for å få til en lunsjrapport en gang i uken om de brukerne som ansatte opplevde å «streve» med. De har nå også en slik ukebasert lunsjrapport. Det var også et ønske om å gjennomføre kveldsrapport i et eget rom, slik at det var mer ro til gjennomgangen, og dette er også oppnådd.

Å bli sett og respektert har vært de viktigste temaene nærværsgruppa har jobbet med. Dernest har ansvarsoppgaver og at hver enkelt er viktig i arbeidskollegiet vært sentrale temaer. Måten dette har vært jobbet med er bla. at hver enkeltansatt har en oppgave som hun har spesielt ansvar for, utover hjemmesykepleieoppgavene. Resultatet er at ansatte opplever at akkurat de selv er viktige for helheten.

Fokusgruppene har vært viktige. Gjennom disse møtene har gruppen økt refleksjonen. Her har man måttet tenke, og oppleve et visst press om å gjennomføre, og fortelle om hva som er gjort siden sist. Alle personalmøter har

hatt et punkt om nærvær. Og for leder har de andre i nærværgruppa vært viktige og fungert som en støtte i nærværarbeidet på arbeidsplassen.

Det har vært gjennomført en prosess blant alle ansatte om «hvordan vi vil ha det på jobb». Mange punkter ble samlet inn, og henger nå «på veggen» for videre bearbeiding. De har også hatt et halvdagsseminar om temaet «respekt», hvor den ene halvdelen av teamet deltok formiddagen, og den andre halvdelen på ettermiddagen. Seminaret bestod av et foredrag og gruppearbeid.

Hjemmesykepleien endrer seg hele tiden. Arbeidsplassen har også vært inne i en omorganisering i hele 2013. To ulike team skulle smeltes sammen til ett. Og i juni kom for eksempel flere nye og tunge brukere, og det måtte leies inn masse folk. Tendensen viser at det nå gjerne er vikarene som er korttidssykemeldt. Det blir til at det tas for mange vakter, og så kommer sykemeldingene. Så per i dag hadde et eget prosjekt om nærværarbeid overfor ekstravakter og vikarer vært veldig relevant. Trenger å få noen svar på det.

Verdiprojektet har medført at det jobbes mer bevisst med nærvær. Har fokus på nærvær, de trives bedre på arbeidsplassen, og hver enkelt blir sett og føler seg viktig.

Arbeidet videre etter Verdiprojektet blir å realisere punktene om hvordan ansatte vil ha det på jobb til a) Mål b) Visjon og c) Nærværarbeid.

9.2 Eventyrheia

Hele barnehagen har nylig vært på tur to dager og jobbet med «Steintavla» (Hustavla). Dette var en personaltur hvor de ansatte jobbet med temaene: Mot, anerkjennelse, kompetanse og mestring. Siktemålet er at disse fire overordnede temaene og deres underpunkter skal være et samlet uttrykk for hvordan barnehagens ansatte ønsker å ha det på arbeidsplassen.

Gjennom prosjektperioden har barnehagen for øvrig gjennomført ulike «nærværstunt», hatt fokus på at flere har kunnet ta fagbrev, prøvd ut hospitering mellom avdelinger, fokusert på kursing, sett nærmere på rutiner ved sykdom, tematisert nærvær ved personaldager, samt generelt jobbet med bevisstheten om «å ha det greit på jobben». Samlet sett oppleves disse initiativene å representere nærværjobbing i barnehagen.

Fokusgruppemøtene sies å ha gitt mye nytt. Deltakerne i gruppa har blitt bedre kjent, og det uttrykkes stolthet rundt engasjementet og initiativene som

har blitt utvist i gruppa. Selve gruppa har hatt en passe størrelse, og det har vært bra at den har vært sammensatt av ulike representanter (bla. også assistenter og fagarbeidere) i barnehagen, samt leder. Deltakerne har kunnet si det de har lyst til å si og mene, og man har blitt hørt. Veldig bra at det ikke bare har vært lederrepresentasjon i gruppa.

«Vi-følelsen» fremholdes som et viktig resultat av arbeidet. At «vi» i barnehagen er viktige, og at den enkelte ansatte er viktig i «vi-et». Fokusgruppearbeidet sies å således i seg selv være en nærværsfaktor. Det som har kommet frem har kommet fra gruppa som et «vi», og senere arbeid med nærværstemaet blant alle ansatte har vært ansattkollegiet som «vi». Dermed er det også flere som «snakker samme språk» om nærvær. Leder sier at dersom nærværarbeidet skulle blitt gjort som en lederoppgave, så hadde det blitt veldig annerledes.

Gruppa minner også om at det er viktig å «se bak» fraværsprosenten når det gjelder nærværarbeid. Det dreier seg om å jobbe med helheten på arbeidsplassen. Et voldsomt fokus på «nærvær, nærvær, nærvær» kan for noen være kjempestressende. Da er det viktig å løfte frem at det det handler om er å komme på jobb med den restarbeidsevne man har. Og at det både er lov, forventet og viktig å stille med restarbeidsevnen, for eksempel komme halve dagen dersom det er mulig.

9.3 Tunballen

Barnehagen har gjennom nærværarbeidet det siste halvannet året utviklet slagordet «Med hjerte for alle». Det har blitt jobbet ganske mye i mellom seminarer og fokusgruppemøter. Arbeidet har resultert i en egenutviklet «Nærværsbok» for barnehagen. Etter å først ha forsøkt å utvikle et skjema for nærværsfaktorer, endte gruppa opp med å heller lage en bok som samlet de mange (både sammenfallende og ulike) faktorer som ansatte fremhevet som viktige for å trives og jobbe bra ved arbeidsplassen.

Arbeidet startet med gjennomføring av en spørreundersøkelse, men her opplevde gruppen at det ble noe magert utbytte av svarene. Etter å ha erkjent at spørsmålsformulering og utforming nok ikke var åpen nok, så valgte gruppen å gjøre en mer åpen tilnærming til ansattes perspektiver på arbeidsplassen. Alle ansatte ble i en ny spørreundersøkelse spurt om «hva som er så fantastisk med å jobbe i barnehage». Og da kom det inn et veldig stort antall tilbakemeldinger fra de ansatte.

Etter å ha vurdert å «slå sammen» svar som liknet på hverandre i samlede kategorier, fant gruppa at det heller var viktig å bevare alle de unike tilbakemeldingene fra de ansatte. I ettertid fremholder gruppa at dette var et viktig grep for å «bevare» det unike i den enkeltes personlige opplevelse av hva det betyr å jobbe i barnehage. Utviklingen av, og produktet «Nærværsboka», har gitt arbeidsplassen en økt bevissthet om motivasjon for jobben og skapt et positiv tankesett gjennom å bevege seg fra fraværsfokus til å heller fokusere på nærvær. Enhetsleder uttrykker at arbeidet har gått fra å være bare henne som snakket om nærvær til at alle nå snakker om dette.

Nærværsboka og slagordet «Med hjerte for alle» tas nå i bruk i flere anledninger. Boka brukes av noen som oppmuntring på «dårlige dager», og som introduksjon til nye ansatte. En egenutviklet logo for «Med hjerte for alle» brukes som gjennomgangssymbol på for eksempel uteområder og vinduer.

Barnehagen gjennomførte også en egen «nærværstur» fra en torsdag til søndag. Prosjektgruppa jobbet veldig godt på forhånd og la opp et program som fokuserte medarbeiderundersøkelse og nærværstemaet torsdag og fredag. På fritiden, samt lørdag og søndag, ble lagt opp til å ha god tid sammen gjennom eksempelvis spa, svømming, shopping, turer i frisk luft, gode måltider og masse humor.

Gruppa uttrykker at Verdiprosjektet har bidratt til større åpenhet på arbeidsplassen og utvikling av et nærværarbeid som fremover kan gi enda flere ringvirkninger. Gjennom arbeidet kom det også frem at de ulike avdelingene i barnehagen egentlig ikke kjente hverandre så godt, selv om de alle var del av samme arbeidsplass. For å endre på dette startet barnehagen en middagsrunde, hvor det inviteres til middag hjemme hos hverandre på kveldstid. Formålet er å bli kjent på kryss og tvers av avdelinger, og «Med hjerte for alle» har derved også dannet utgangspunktet for kollegiale initiativ som strekker seg utover arbeidssted.

«Hjertet» sies å ha blitt et symbol på nærvær blant de ansatte. Også barna snakker om, og er opptatt av, hjertene som har dukket opp i barnehagen. Delprosjektgruppa håper og tror det engasjementet «Hjertet» har vakt vil kunne ha en stor betydning for alle i barnehagen.

Gruppa selv oppsummerer sitt eget fokus som at hver enkelt ansatt er viktig for arbeidsplassen – Vi trenger akkurat deg på jobben, og det utgjør en forskjell når du er til stede.

9.4 Bjørnungen

Arbeidet med nærvær har medført mye positivt og mye bevisstgjøring. At gruppa har bestått av flere ansatte fra ulike avdelinger i tillegg til leder har hatt mye å si. Leder er glad for at tankene om nærværsfaktorer og nærvær-arbeid har kommet fra flere. Arbeidet har gjort at de har fått veldig mye informasjon om hvordan folk tenker om ting som har med nærvær og sykefravær å gjøre. Fagarbeiderutdanningssatsingen har også vært viktig nærværsfaktor i barnehagen. Samlet påvirker nærværarbeidet hele barnehagen.

Hovedtemaet som nærværsgruppa har arbeidet med har vært hvorfor folk kommer på jobb eller ikke når en «ikke er helt i slaget». Temaet om «hvorfor/hvorfor ikke» har vært jobbet med på personalmøter, i rollespill og i samtaler gjennom arbeidsdagen. Det har også blitt innført en ny praksis, hvor alle som melder fra om at de blir borte en dag samtidig blir spurt om de kan «komme noe/deler av dagen». Etter hvert har det blitt slik at de fleste selv sier i fra om de kan komme «noe/deler av dagen» når de melder fra om at de blir borte pga. sykdom.

Hele barnehagen skal nå på tur for å jobbe videre med nærværstemaet. For å identifisere nærværsfaktorer ytterligere skal ansatte jobbe med spørsmålene hvorfor man «velger å komme/ikke komme på jobb halve dagen». Svarene fra de ansatte antas å være en viktig pekepinn om nærværsfaktorer på arbeidsplassen.

Nærværarbeidet har blitt en tilnærming hvor de fokuserer «hvor viktig det er at akkurat du kommer på jobb». Det er «ikke bedre med en vikar enn en halvsyk fast ansatt». Arbeidet med nærværstemaet har også påvirket holdningene om at far også kan være med å dele på å være hjemme med syke barn. Mange deler nå en fraværsdag ved barns sykdom i to, slik at mor og far er hjemme og på jobb halve dagen hver.

10 Vurdering av prosjektelementer

I dette kapitlet vurderes og fremheves noen sentrale elementer og erfaringer om nærvær og det samlede arbeidet i Verdiprojektet.

10.1 Temaet nærvær

Verdiprojektet har vært basert på en svært åpen tilnærming til *nærvær* på arbeidsplassen, hva som er virkningsfulle *nærværsfaktorer*, samt hvilke *tiltak* som kan fremme nærvær på arbeidsplassen. I prosjektet har man ønsket at delprosjektene og deres arbeidsplasser/kollegiet selv skulle definere sin nærværsforståelse, lokale faktorer ved sitt arbeidssted, samt hvilke tiltak som er egnet for nærværsarbeid hos dem.

I praksis har Verdiprojektet utgjort en «myk» innramming for en lokal utforskning. En slik utforskning har eksempelvis vært hva som gjør at ansatte føler en slik tilknytning til sin arbeidsplass at de ønsker å gå på jobb, fremfor å være hjemme, i vurderingssituasjoner knyttet til sykdom. Delprosjektene og deres arbeidsplass har vært arena for lokalt utviklingsarbeid. Gruppene har reflektert og jobbet seg gjennom undersøkelser og identifisering, samt funnet faktorer og tiltak, samt prøvd ut tiltak og involvering av øvrige ansatte.

Basert på beskrivelsene av arbeidet og tilbakemeldingene fra delprosjektgruppene ved prosjektavslutning tegner det seg noen viktige funn, resultater og kunnskap fra det samlede nærværsarbeidet ved de fire arbeidsplassene i Verdiprojektet. En liste over suksessfaktorer i nærværsarbeid/nærværsfaktorer som arbeidsplasser kan sikte mot vil her kunne være:

1. Ha fokus på å løse ting som stresser arbeidsmiljøet og oppgaver som ansatte sliter med
2. Pass på at ansatte blir sett og respektert
3. Fordel ansvarsoppgaver slik at alle ansatte har «sin» spesielle oppgave
4. Minn om, og vis at, hver enkelt ansatt er viktig
5. Jobb bevisst med nærvær og innlem nærværsfokus i hverdagen
6. Involver alle ansatte ved arbeidsplassen gjennom arbeidsprosesser om nærvær
7. Initier konkrete nærværstiltak og evaluer om praksis endres
8. Fokuser hva det er som gjør at folk kommer på jobb når «de ikke er helt i slaget»
9. Refleksjon bidrar til holdningsendringer

10. Oppnå økt informasjon og kunnskap om hva ansatte tenker om nærvær og sykdom
11. Være tydelig på at det er viktig at «akkurat du» kommer på jobb
12. «Halvsyke» ansatte er bedre enn å sette inn vikarer
13. Seminareer, personalmøter, avdelingsmøter, etc. er gode anledninger for nærværsarbeid
14. Ha rutine på at ansatte melder fra om man «kommer deler av dagen, eller ikke i det hele tatt»
15. Bevar og del den enkeltes unike personlige opplevelse av hva det betyr å jobbe ved arbeidsplassen
16. Gjennomfør informasjonsinnhenting, spørreundersøkelser, eller lignende for å frembringe hva ansatte synes er viktig for å trives og jobbe bra
17. Fokus på nærvær kan skape økt bevissthet og motivasjon i både grupper og ved arbeidsplassen som helhet
18. Skap et positivt tankesett
19. Flytt fokus fra fravær til nærvær
20. Oppnå at nærvær blir et naturlig tema på arbeidsplassen – noe «alle snakker om»
21. Bruk nærværsfaktorer/kunnskap om nærvær som oppmuntring i hverdagen, og overfor nyansatte og vikarer
22. Nærværsarbeid kan skape større åpenhet på arbeidsplassen
23. Fokuser hvordan ansatte/kollegium ønsker å ha det på jobb
24. Gjennomfør «nærværsstunt». Eksempelvis innlegg, rollespill, «konkurranser», hospitering, kursing, trim, etc.
25. Utvikling av hustavle, rutiner, slagord, logo og nærværsbok for nærværsfaktorer er eksempler på konkretisering/utkomme av nærværsarbeid
26. Jobb med helheten på arbeidsplassen
27. Det er en vesentlig suksessfaktor at det er «vi» på arbeidsplassen som gjør det

Det vises ellers til rapportens kapitler om arbeidsfaser og oppsummeringen i kapittel 9 for nærmere beskrivelser av hvordan de enkelte delprosjekt og arbeidsplasser har jobbet med nærværsfaktorer og nærværstiltak.

10.2 Oppstart

Verdiprojektets åpenhet og fleksibilitet i struktur har helt fra oppstarten vært viktig for å gi delprosjektene mulighet til en lokal utvikling av nærværsarbeidet. Ved å anlegge en eksperimentell tilnærming, ha tillitt til at delprosjektene selv fant «sin vei» og forsøke å bidra med «input» og tilrettelegging basert på delprosjektene behov der de var i sitt utviklingsarbeid, har man oppnådd stor grad av lokalt nærværsarbeid i prosjektet. Delprosjektene

fremhever dette som en viktig suksessfaktor, selv om det ved oppstartstidspunktet var vanskelig for medlemmer i delprosjektene å «gripe» helt hva Verdiprosjektet innebar og hva de skulle gjøre. Klargjøring av dette har kommet over tid og hver gruppe har funnet sin måte å gjøre sitt arbeid. Likevel kunne man nok ved oppstart vært mer tydelig på tematisk fokus, rammer for prosjektarbeid, arbeidsform og forventninger. Likeledes også vært tydeligere på at prosjektet hadde en «løs form», åpenhet og fleksibilitet, slik at delprosjektgruppene viste litt tydeligere hvilke forutsetninger som lå til grunn.

10.3 Fokusgruppemøtene

Fokusgruppene synes å bygge refleksjon. Både om temaet nærvær, men også om andre eksisterende, og nye, tema. Eksempler på temaer som har gått igjen ved flere anledninger er yrkesstolthet, fagkunnskap og verdien av kritisk refleksjon i seg selv. Gjennom prosjektperioden har fokusgruppemøtene hatt en avgjørende betydning for å samle gruppemedlemmene til refleksjon og progresjon i delprosjektens etappebaserte arbeid. Møtene har blitt en anledning for å arbeide i gruppene og dokumentere dette. For å styrke nytteverdien av ekstern input kunne det for noen grupper vært bra og ha en mer spesifikk fag-/forskningskompetanse tilgjengelig for delprosjektarbeidet.

10.4 Prosjektseminarene

Siktemålet har vært at prosjektseminarene skulle være en ramme for det lokale arbeidet i delprosjektene. Gjennom prosjektperioden har oppstartseminaret, de to prosjektseminarene og avslutningsseminaret vært en viktig anledning for å informere, oppsummere, tilbakemelde, «se på tvers» og jobbe konkret videre med delprosjektene. Seminarene vurderes viktige og positivt, men tilbakemeldinger fra delprosjektene i barnehagene tyder også på at de kanskje kunne hatt større utbytte av å samles innen samme sektor (barnehage), eventuelt på tvers av sektorer innen samme kommune. Argumentene for dette er at det gjerne blir (for) store forskjeller i arbeidsbetingelsene mellom ulike tjenestesektorer og mellom ulike kommuner til at en kan gjøre tilstrekkelig nytte av andres arbeid og erfaringer. For å imøtekomme disse behovene fra delprosjektene i barnehagene valgte man i Verdiprosjektet å erstatte et prosjektseminar med fagkveld og lokalt seminar.

10.5 Fagkveldene

Har på lignende måte som seminarene fungert som en ramme for delprosjektarbeidene (i barnehagene), samt en «input» om temaer og problemstil-

linger som har dukket opp på tvers av delprosjektene (i barnehagene). Den opplevde nytteverdien varierer noe. Det synes som at disse aktivitetene har «truffet» noen og andre ikke.

10.6 Interne seminar

Prioritering av interne seminar har vært viktig, særlig mot slutten av prosjektperioden. Her har delprosjektene arbeid blitt jobbet videre med blant alle ansatte ved arbeidsplassen. Seminarene har bidratt positivt for å implementere arbeidet fra delprosjektene og involvere arbeidsplassen som helhet i systematisk nærværarbeid. Det har her vært en god kombinasjonen at delprosjektene først har involvert øvrige ansatte gjennom personalmøter, avdelingsmøter, hverdagslige samtaler, etc. gjennom prosjektperioden, for så at alle ansatte samles til seminar mot slutten av perioden.

10.7 Arbeidet i delprosjektgruppene

Det har vært viktig at ledere har vært med i delprosjektgruppene. Både for å kunne gjennomføre delprosjektarbeidene, prøve ut prosjektarbeidene i praksis og for å knytte arbeidet i gruppene til øvrig nærværarbeid ved arbeidsplassene. Øvrige medarbeidere i gruppa har vært sentrale som ambassadører og informasjons-/refleksjonsspredere overfor øvrige ansatte. I praksis har lederne, særlig i starten, ført ting i pennen. Det oppleves imidlertid at rollelikheten mellom ledere og ansatte i delprosjektene har blitt mer og mer lik ettersom delprosjektarbeidet utviklet seg. Delprosjektene og fokusgruppemøtene har fungert som en anledning til refleksjon mellom leder og en gruppe ansatte, og inntrykket er at både ledere og ansatte som har deltatt i gruppa har tatt med seg ny kunnskap ut i videre refleksjon med andre ansatte i avdelinger og tjeneste.

10.8 Verdiprojektet som ramme for nærværarbeid

Verdiprojektet kan dels sies å ha blitt tydeligere underveis. Prosjektet hadde en litt «ullen» oppstart. Selv om det var en prosjektbeskrivelse og et perspektiv om å nærme seg problemstillinger gjennom et perspektiv på nærvær som var mulighetsorientert, så opplevde delprosjektmedlemmene ikke at prosjektet var så tydelig utformet. Dette har skapt noen utfordringer, men det synes likevel å først og fremst ha representert en styrke ved at en slik åpenhet har kunnet sikre et eksperimentelt forløp og lokal utforming i prosjektet. Når deltakerne etter hvert fikk «taket» på prosjektarbeidene sine og temaet nærvær, så var dette i stor grad basert på deres egne forutsetninger og prioriteringer. Dette har vært viktig for den lokale forankringen – først i delpro-

sjektgrupper, og siden ved implementering blant øvrige ansatte på arbeidsplassen. I ettertid hadde det nok likevel vært en styrke om prosjektet hadde vært noe tydeligere i innledende beskrivelser av denne åpenheten for lokal tilpasning.

Avslutningsvis noen tips om overføringsverdi/erfaringer som kan være viktige ved utforming av gode rammer for nærværarbeid:

- En kombinasjon av struktur og «myke» frister er viktig
- Ha tydelighet på både faste rammer og åpenhet for nærværarbeidet
- Sørg for en fasilitatorfunksjon som kan tilrettelegge, tilbakemelde underveis, se «på tvers», holde fokus og bidra til fremdrift
- Gi tid og rom til refleksjon om nye, og gjerne fremmede, tanker om nærvær
- Prøv ut og evaluer underveis
- Å bringe frem og forankre nærværsfaktorer er en prosess som bør utvikles over tid, gjerne via rekkefølgen arbeidsgruppe/avdelinger/arbeidsplass
- Eierskap og «bottom-up» utvikling er viktig for forankring
- La arbeidsplass/arbeidsgruppe finne sin «egen vei» og sin egenart
- Hold fokus på å gjøre det som er bra enda bedre

10.9 I hvilken grad er målene oppnådd?

Som en avrundning kan følgende oppsummeres om målene som ble satt opp i prosjektplanen⁶ for verdiprojektet:

A: Prosjektet skal identifisere, gjennomføre og dokumentere tiltak som øker ansattes nærvær i 3 kommunale barnehager i Songdalen kommune og hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i omsorg Øst i Arendal kommune.

- Delprosjektene har gjennomført en utforsknings- og utprøvningsprosess i delprosjektgrupper og ved hver arbeidsplass
- Det har vært prøvd ut endringer implementert og tiltak ved arbeidsplassene
- Arbeidet er dokumentert gjennom beskrivelser og vurderinger av delprosjektene/arbeidsplassenes arbeid

⁶ Prosjektplan for Verdiprojektet 4.1 (revidert desember 2012).

B: Prosjektet skal gi kommunene ny kunnskap om hvilke virkemidler som gir holdbar og varig effekt i et lengre perspektiv når man investerer i forkant for å øke nærværet og forholde seg til de ulike momenter i FRU-S modellen.

- Direkte har de tre barnehagene og hjemmesykepleien fått ny kunnskap. Indirekte kan det læres fra disse erfaringene. Blant annet utvider og videreutvikler Songdalen kommune prosjektens tilnæringsform til nærvær til å gjelde alle kommunens barnehager

C: Kommunene skal selv være med å utvikle og ta i bruk denne nye kunnskapen i et tett samarbeid med NAV Arbeidslivssenter i begge fylkene.

- Kommunene, særlig gjennom delprosjektene, har selv utviklet og prøvd ut kunnskap i Verdiprosjektet. Rapport fra prosjektet bygger direkte på denne kunnskapen og har hatt som formål å sammenfatte det arbeidet kommunene selv har gjennomført
- Nav Arbeidslivssenter har vært involvert i Verdiprosjektet og delprosjektene, samt bidratt til gjennomføring av seminarer o.a.

Alle delprosjektene som har deltatt i Verdiprosjektet sier at nærværet ved arbeidsplassen har økt i perioden prosjektarbeidet har pågått. Det må også bemerkes at delprosjektet fra hjemmesykepleien gjennomgikk en stor omorganisering midt oppe i deltakelsen i Verdiprosjektet.

Selv om betydning av prosjektarbeidet ikke kan identifiseres statistisk, viser følgende oversikt⁷ for prosjektperioden at sykefraværet i barnehagene har sunket i perioden 2011 til begynnelsen av 2014⁸:

	Sykefravær barnehager i Verdiprosjektet			
	2011	2012	2013	1 tert 2014
Korttid	2.4 %	2.6 %	2.2 %	2.5 %
Mellomlangt	0.4 %	0.7 %	0.9 %	1.0 %
Langtids	9.6 %	6.7 %	7.1 %	5.6 %
Totalt	12.5 %	10.1 %	10.2 %	9.0 %

⁷ Kilde: Songdalen kommune

⁸ (Se også tabell side 96 for oversikt over sykefravær for både fase I og fase II (2011-2015))

Fase II: 2014 – 2015

11 Nærværsarbeidet i fem barnehager

Agderforskning bisto med aksjonsforskning innen KS Verdiprosjekt i perioden 2012 – 2013 (Fase I). I etterkant av denne perioden ønsket KS Agder og Songdalen kommune at Agderforskning gjennomførte en statusrapportering og vurdering av hvordan fem barnehager i Songdalen kommune i perioden 2014 – 2015 (Fase II) har videreført tilnærmingen for nærværsarbeid som ble utviklet i Verdiprosjektets første fase. Statusrapporteringen ble berammet til ett fokusgruppeintervju med hver av de fem barnehagene (tre barnehager som hadde vært aktivt med i Fase I og to barnehager som først kom aktivt med i Fase II).

11.1 Målsetting for statusrapporteringen

Målsettingen for statusrapporteringen skulle være å besvare følgende spørsmål ved hjelp av data fra fokusgruppeintervjuer med de fem barnehagene høsten 2015:

Hovedspørsmål:

Hvordan har de fem barnehagene jobbet med nærvær i perioden 2014-2015?

Eksempler på underspørsmål for å besvare hovedspørsmålet har vært:

Hvordan har nærværsarbeidet vært organisert (struktur)?

Hvordan har nærværsarbeidet vært tilrettelagt og arbeidet med (prosess)?

Hvordan har nærværsarbeidet gitt resultater?

Hvordan har nærværsarbeidet i 2014-2015 foregått uten følgeforsker, sammenliknet med perioden 2012-2013, hvor følgeforsker var involvert?

Hva er oppnådd gjennom barnehagenes arbeid med nærvær:

- De tre «gamle»
- De to «nye»
- De fem barnehagene samlet

Hva er de samlede erfaringene fra nærværsarbeidet 2012-2015, og hvordan kan de tas med videre, samt overføres til andre?

Gjennom ett fokusgruppeintervju i hver av de fem barnehagene har det vært stilt både åpne og strukturerte spørsmål for å innhente data om hoved- og underspørsmål. Statusrapporteringen er således basert på det som kom frem av informasjon gjennom dette ene fokusgruppeintervjuet med hver av de fem barnehagene.

Rapporten har et empirinært fokus og er utformet som en narrativ fremstilling av hver barnehages nærværarbeid i perioden. Det vil si at statusrapporteringen er knyttet tett på barnehagenes egne fremstillinger, slik de fremkom i intervjuet. Formålet med dette er todelt:

- For det første har vi ønsket å la barnehagene «komme til orde» gjennom det de selv ønsker å fremholde fra arbeidet
- For det andre ønsker vi å gi leseren en mulighet til å ta del i det mangfoldige nærværarbeidet slik det har vært utført i barnehagene

For å nyttiggjøre seg erfaringer fra Verdiprojektet tror vi det er viktig at andre som leser om arbeidet kan «leve seg inn i» den kulturen for læring og utvikling som har kjennetegnet nærværarbeidet i barnehagene i Songdalen kommune.

Intervjuene med hver barnehage har vært gjennomført i form av et fokusgruppeintervju med varighet på ca. 1,5-2 timer. Intervjuene har blitt tatt opp på bånd og deretter skrevet ut som intervjunotater. Utskriftene fra intervjuene er forelagt gruppene som ble intervjuet, med mulighet for innspill. Barnehagene kom her kun med noen få presiseringer/tillegg.

I påfølgende fremstilling av status for nærværarbeidet har vi benyttet intervjuutskriftene som grunnlag for å skrive ut en beskrivelse av nærværarbeidet slik det fortelles fra gruppenes eget ståsted. Fremstillingen er i hovedsak utformet ved hjelp av:

- a) beskrivende form som er direkte bygget på barnehagenes egne beskrivelser fra intervjuutskriftene (normaltekst)
- b) kortere sitat fra intervjuene («sitatmarkering»)
- c) lengre sitat fra intervjuene (innrykk/kursiv)

Siktemålet har vært å få til en tekstlig utforming som både ivaretar at barnehagene direkte «kommer til orde» og at leseren kan «leve seg inn i» barnehagenes arbeid.

11.2 De fem barnehagene

Songdalen kommune har fem kommunale barnehager som alle har vært med i kommunens videreføring av nærværstiltaket med fokusgrupper sammensatt av en gruppe ansatte og styrer i hver av de fem barnehagene.

Tre av barnehagene har deltatt i både Verdiprosjektets fase I og fase II (2012 – 2015):

Eventyrheia barnehage

I Eventyrheia ble det opprettet en ny gruppe i 2014-2015 som forlengelse av den første gruppens arbeid i 2012-2013. Styrer og assisterende styrer har nå vekslet litt fra gang til gang på hvem av de to som har vært med i gruppearbeidet. De siste gangene har assisterende styrer deltatt, både fordi hun har hatt interesse for arbeidet og fordi det har passet slik i driften. De tre andre i gruppa er barne- og ungdomsarbeidere, som representerer tre ulike avdelinger, av totalt seks avdelinger i barnehagen. I intervjuet deltar assisterende styrer og to av barne- og ungdomsarbeiderne fra gruppa, mens styrer kom med noen korte innspill pr epost i etterkant av intervjuet.

Tunballen barnehage

Tunballen har videreført samme gruppe i 2014-2015, som i 2012-2013. Gruppa har bestått av styrer og fire ansatte fra avdelingene. Den første perioden kom de fire ansatte fra fire av fem avdelinger i barnehagen, men pga. interne omrokninger kommer nå tre fra samme avdeling, og en fra en annen avdeling (fra høsten 2015 har barnehagen også gått ned til fire avdelinger totalt). Barnehagen har likevel valgt å beholde samme gruppe. Det er styrer og tre ansatte som deltar i intervjuet (en ansatt fra gruppa er sykemeldt).

Bjørnungen barnehage

I Bjørnungen er det også opprettet en ny gruppe for perioden 2014-2015, bestående av styrer pluss tre fagarbeidere fra tre forskjellige avdelinger.

I både fase I og fase II har samme styrer deltatt i fokusgruppene i hver av de tre barnehagene.

To av barnehagene har kun deltatt i nærværstiltaket med fokusgrupper i fase II (2014 – 2015):

Birkelid barnehage

Gruppa på Birkelid har vært representert ved styrer pluss tre ansatte fra avdelingene. Nå er alle ansatte fra samme avdeling, men ved oppstarten representerte de samme personene forskjellige avdelinger.

Finsland barnehage

I Finsland har gruppa hatt fem medlemmer, bestående av styrer, to fagarbeidere og to pedagoger. Styrer og tre av gruppedlemmene deltar i intervjuet.

11.3 Eventyrheia

Ny fokusgruppe

Den nye fokusgruppa ved Eventyrheia tok i 2014-2015 over arbeidet fra fokusgruppen som jobbet de to første årene:

Vi fortsatte mer eller mindre som tidligere - som et forum «å komme sammen», hvor vi snakker om viktige tema og veien videre. Og dette ønsker vi å fortsette, så ikke arbeidet glir vekk. Jeg har ei på min avdeling som var med på dette i forrige runde, og hun er veldig interessert i hva vi jobber med nå. Opplever også at de som var med sist kan ordlegge seg, som en del av lærdommen. Tenker det er bra med nye input fra flere i barnehagen, og når en sitter ett år eller to av gangen, så får flere bidratt. Da kan det komme inn litt nye impulser, etter at noen har holdt på noen år med det de hadde på hjertet.

En ny gruppe gir nye ideer, og holdningsarbeidet, det bærer folk med seg videre etter de har vært med i gruppa. Så kan de neste som er med gjøre det samme.

Samlingene på Nodeland

Ved oppstart satte gruppa seg ned for å se hvordan de kunne øke samvær på fritiden – finne nærværstiltak for å styrke samværet utenfor jobb. De har blant annet vært på turer i skogen etter jobb for å ha et felles fokus utenfor akkurat barnehagen. I tillegg har de jobbet med andre tema, og de viktigste her har vært sosiale tiltak, styrking av samhold og verdien av at det er «nett-opp du som er her» på arbeidsplassen.

Samlingene har vært viktige for at det «skal bli noe» av gruppearbeidet. På samlingene får en satt av sted, tid og fokus. Det vises til at om hver og en barnehage skulle bestemt selv, så hadde det kanskje ikke blitt så mye ut av dette arbeidet. Det har vært på Nodeland gruppa har møttes, og de har da blant annet laget årsplan for «happeninger» blant ansatte.

Vi sitter sammen og jobber ca. to timer når vi er på samlingene. Prøver å oppsummere litt hva vi pratet om sist gang, så finne noen nye punkter, og se på om det er noe vi ønsker å ha med på personalmøter og sånt. Kunne ønske at de som leder det kunne fått inn noen innspill fra arbeidet i de forskjellige

barnehagene, og så formidlet det videre. Handler om å vite noe om hva de andre barnehagene gjør. Hadde forventet at de andre gruppene kom med noe fra seg. Hva gjør de overfor personalet i sin barnehage? Når en er sammen med andre i barnehagesektoren, så handler det ofte om barn - men derfor kunne vi gjerne hatt noe rettet mot selve arbeidsplassen, for eksempel besøk av en «guru», som inspirerte oss på dette.

Grappa synes omfanget de har hatt er den perfekte løsningen (å møtes på samlinger en gang i halvåret i to år).

Planlegging videre etter 2015

Nå må grappa velge veien videre, og da blir det litt opp til dem selv. Når samlingen blir ledet av noen så får de en input. Når de skal drive det fritt blir det vanskeligere. Grappa ønsker at det også videre kunne være samlinger med noen som ledet og satte noen tema, for eksempel en gang i året. De har også snakket om at de ønsker å ha møtene etter arbeidstid, siden det er så lett for at møtene blir droppet hvis det må være i arbeidstiden. De har tenkt at de vil prøve å få til gruppemøter en eller to ganger i halvåret. Da kan de sikre at det er en fremdrift, og finne ut hva de vil legge fokus på den neste perioden. Utover slike samlinger blir det kanskje å finne tid en halvtimes tid innimellom i løpet av arbeidstiden. Grappa synes også at det er litt vanskelig å kjenne helt forventningene fremover. Hva de skal arbeide med, hva som er målet med å samles om de skal fortsette å jobbe i dybden? Grappa mener at temaet nærvær stadig må vedlikeholdes, minnes om, og fokuseres.

Nærværarbeidet nå

Fokuset nå er på: «Hva gjør hver enkelt for sin arbeidskollega når kollegaen har vært borte?» Er det noen som sier noe, blir man satt pris på? Grappa ønsker en dybdeforståelse blant ansatte i barnehagen om «at hver enkelt ansatt er viktig og at vi vil ha henne på jobb». Og videre hvordan de som kolleger kan komme med råd og vink til hverandre, og løfte hverandre opp.

Fra starten hadde de også en del fokus på «vi-følelsen» og «å mestre jobben sin, sånn faglig». De har blant annet brukt tid på hvordan en kan hjelpe og støtte hverandre når en har barn på avdelingen som er spesielt krevende, eller utagerer. Og så har de en del jobbrotasjon på de ulike avdelingene i barnehagen hvert år. Det er ikke et rent nærværstiltak, men de ser at en slik jobbrotasjon også er nyttig når det gjelder samhold og «vi-følelse». Ansatte får da et eierforhold til hele barnehagen, ikke bare til én avdeling. De sier også at det å føle seg faglig kompetent i jobben sin, «det er viktig at jeg kommer på jobb fordi jeg har ansvar for..., kompetanse til...», er viktig i nærværarbeidet.

Det er også viktig at nærværarbeidet ikke utvikler seg til å bare handle om «å ha det hyggelig sammen». For det er bare én liten del av arbeidet.

Barnehagens verdier

Mot, anerkjennelse, mestring, kompetanse – det er barnehagens verdier. Barnehagen jobbet frem disse verdiene for 2-3 år siden, og i den anledning fikk alle ansatte også en t-skjorte hver. Det har vært ønsket om flere t-skjorter, og nå kan de bestille inn nye når de ønsker det. Arbeidet med å få frem verdiene var hard jobbing, og de måtte virkelig tygge seg frem til ordene de endte opp med. Her fikk de også hjelp av Nav arbeidslivssenter, og de bidro med en god struktur på å finne frem til riktige ord. Hver og en måtte først finne sin mening og så brukte de «kort og slikt» i den videre prosessen. En av de ansatte i gruppa viser til et eksempel med verdiene og t-skjorten:

Jeg var på butikken en dag, så kom Sylvi (barnehagefaglig rådgiver i kommunen) og klappet meg på ryggen og sa: «så flott t-skjorte». Og ja, det er jo ikke bare en t-skjorte, det er noe som signaliserer verdier til foreldre og til utenforstående. Vi skal stå for de verdiene, vi skal vise at vi gjør det.

Verdiene er også hugget i stein – Steintavla. Den henger rett i synet når man kommer inn i barnehagen. Tavla er noe alle kommenterer når de kommer inn, men akkurat nå har den ramlet ned - «den var for tung for veggen, men den kommer opp igjen!».

Jobbingen i gruppa

Gruppa sier de jobber litt på kryss og tvers – og føler seg veldig likestilte. Alle sier noe, ingen er stille. Assisterende styrer opplever at arbeidet er veldig likestilt der nede på samlingene, og så er det hun som skriver referat. De andre i gruppa sier at de ikke opplever at det er lederne som tar styringen. De arbeider nokså likestilt, men likevel er det ledelsen som må trekke ned noen av tingene, slik at tingene blir gjort. For eksempel struktur og sånt på ting, og sette av tid på personalmøtene til nærværstema.

I fokusgruppa snakker de om temaer, lager modeller, og holder på med det de har lyst til å ta videre. De tar opp ting de kommer på. Mot sommeren snakket de for eksempel om sommeravslutningene. I gruppa ville de da at alle tre fløyer i barnehagen skulle bidra med underholdning, noe som ble veldig gøy. Gruppa bestemmer sånn sett litt over de andre i barnehagen, men det er allikevel fritt for å delta.

Fokusgruppa sies å være en anledning til å ta opp ting. Og for ledelsen blir det en liten «bakdør» inn til de ansatte. Gruppa gjør holdningsskapende ar-

beid, og det de setter fokus på der, det er de ansatte i gruppa foregangspersoner for. Assisterende styrer sier at de i ledelsen trenger å forstå hverdagen, der ute (i barnehagen). Hun har selv vært der (ute) før, og for å forstå virkeligheten, må ledelsen og øvrige ansatte forstå hverandre. Og det å forstå de ulike posisjonene – det handler også om nærvær.

Ut til kollegiet

Når de kommer tilbake til avdelingen, så prøver gjerne ansatte å formidle og således synliggjøre hva de har pratet om i fokusgruppa. Ellers er det gjerne via personalmøter, og litt på avdelingsmøter og planleggingsdager, at arbeidet tas ut til kollegiet. I hverdagen er det ikke alltid det er så mye rom for å få pratet om disse tingene. Det sies at barnehagen har en veldig god kultur fra før. Det «skjer aldri noe» (store negative ting) og de har stort sett god stemning. Mye latter og humor, og det som «må tas, blir tatt». Det oppleves ikke å være et stort behov blant ansatte for å treffes på fritiden for å bygge relasjoner. Det er mer det at sosiale aktiviteter etter arbeidstid er viktig for de det måtte gjelde, og at ikke det er glemt å ha et tilbud om det. Det kommer ikke noen flere på lønningspils, enn på turene på heia. Gruppa tror dette bare handler om individuelle valg. Mange får dekket sine behov for kontakt med kolleger mens de er på jobb, andre synes det er topp med tur sammen etter arbeidstid.

Læringen

Arbeidet i fokusgruppa sies også å være et veldig godt vedlikehold av det de allerede har. Det å føle at en er viktig på jobb. At ansatte har lyst til å være på jobben. Gruppa tror nærvær dreier seg mye om at ansatte på arbeidsplassen har en følelse av at «en er viktig og at andre vil en skal være der». Og at dagen ikke er den samme for hverken voksne eller barn «om ikke jeg kommer». Det er ofte bedre å bare komme, prøve seg litt, eller være hjemme litt før en så kommer, på jobben. Da bidrar en litt med det en kan, selv om en ikke er helt på topp. Det er også lov å være syk. Uansett sier gruppa at det nok er «verdien av meg» som er forhøyet. En vikar er ikke like god, og om vikaren skulle være like god, så er det «deg vi vil ha». På arbeidsplassen så vil de «heller ha deg, enn at du erstattes av andre som gjør ting på andre måter». Det sies også at mange ansatte nok også har endret fra å tenke «åh, nei, jeg blir bare hjemme i dag – er ikke helt pigg til nei», til å tenke «jeg prøver». Gruppa har hatt oppe den med «ett bein i hver leir – skal, skal ikke» sammen med ansattkollegiet.

Endringer

Gruppa tror det nå er lettere å ringe og for eksempel si: «jeg kommer klokka elleve», eller at «jeg kan få barnevakt for sykt barn mellom ett og tre». At

ansatte gjør det i stedet for å tenke at «nå er jeg hjemme allikevel» (og blir hjemme hele dagen). Det er akseptabelt å komme på jobb et par timer, eller en halv dag. Assisterende styrer opplever en veldig endring på det, og det er hun som sitter med vikarer og lister og telefonene rundt dette. Hun registrerer det på måten telefonene kommer inn og på holdningene. Men de er også veldig bevisste på at det er lov å være syk, og at det er mønstrene de er opp-tatt av. Det sies å være en større vilje blant ansatte til å komme fordi det gjør det lettere for avdelingen om folk kan komme en halv dag, eller at folk kommer litt senere. Dette gjør noe med de som er på avdelingen også, når de vet at noen kommer etter hvert. Det handler om restarbeidsevnene, at ikke det er enten eller, og at en noen ganger kan ha litt mer å gå på for å ta ut den resten. Det sies at det nok er mange som ikke har den tankegangen der, i andre barnehager og i andre kommuner. Men gruppa er overbevist om at å sette dette i system og prate om det gjør noe med verdiene og holdningene rundt dette.

Overføringsverdi

Gruppa sier at noen må lede et slikt nærværarbeid, og at det må komme «fra høyere hold». En må ha noen rammer for å sette ned ei gruppe, hvordan en skal arbeide og hva som er formålet. Dette er alfa og omega for så å lage seg noen strategier. Slik de har hatt det hos seg har dette blitt satt i system. Det har vært intensiv jobbing, og det har vært noe som ble satset på. Det er derfor de er der de er, og de tror ikke de hadde gjort dette arbeidet hvis ikke rammen rundt hadde vært der. Det hadde ikke holdt at noen kom å bare sa at «dette hadde vært lurt». At arbeidet har vært strukturert rundt samlingene har vært helt nødvendig. Det har vært noe av «gulrota»:

At jeg var viktig, at jeg ble satt pris på, at det var oss barne- og ungdomsarbeidere som ble satset på. At ikke det bare velges noen ped-ledere eller pedagoger.

Men samtidig at det kanskje kunne vært krevd litt mer fra de (som deltar på samlingene). Kanskje at hver barnehage hver gang måtte dele litt fra sitt arbeid. Si noe om hva som er verdiene, hvordan de tenker om holdninger, hva hver enkelt ansatt betyr, og slikt. Hvordan en kan jobbe med å få alle ansatte med – «hva humor innebærer for henne, hva respekt innebærer for hun». Kanskje at de i fellesskap (mellom barnehagene på samlingene) snakket om at alle ansatte er en brikke i systemet. Hvorfor er det viktig at du er på jobb? – «gnu og gnikke på dét». Det ville gruppa gjort om dette skulle gjøres i nye barnehager.

Arbeidet må struktureres i form og i tema, og man må spørre «Hva er bra? Hva gjør det med deg?» Ikke sånn overflatisk, men gå i dybden og jobbe med hva det innebærer for en selv. Det er kun når en selv setter ord på hva noe gjør med en, at en kan eie det. Og det er det som gjør at andre kan vite hvem en er. I gruppa sier de at de ikke tror dette er et tema som nødvendigvis krever så mye tid, men «du må gjøre det». Og etter det (er gjort) må man ta det frem i små drypp og minne om det.

11.4 Tunballen

Nærværjobbningen

I Tunballen jobber de «jevnt og trutt» med nærværarbeidet. De sier dette er så innarbeidet nå, at de selv tenker at de ansatte har fått det med seg (hvordan det arbeides). Arbeidet ligger ikke dokumentert noe sted, med de har fortalt om det. Men så er de også litt usikre på om ansatte har «lagret» det. De sier de kanskje skulle hatt ei bok: «Dette har nærværgruppa gjort.» Men at det kanskje ikke er nødvendig selv om de er litt redd for at «folk skal tenke, jaja, nærværgruppa, det er noe de (personene i gruppa) holder på med.»

Hospitering

Nå de siste to årene har de jobbet mye (i gruppa og i barnehagen) med hospitering, inkludert fremførelse:

Absolutt alle er med og dette skal vi fortsette med videre. Det synes jeg er veldig bra. Man blir kjent med de andre på en helt ny måte, ungene også. Gjennom hospiteringen kan vi gi tilbakemelding på det andre avdelinger er flinke på. For eksempel skryte av de som jobber på småbarnsavdeling der ungene er veldig sånn «ego» og «meg, meg, meg.» De er skjønn på sin måte. Og veldig opptatt av seg selv. En har veldig godt av å komme ut av komfortsonen en gang i blant, ikke for ofte, men innimellom, for å se nye ting. Vi gjør det slik at en ansatt går ut fra avdelingen, og så kommer en ny inn fra en annen avdeling. Vi bytter bare en ansatt av gangen mellom avdelingene.

Genialogram, Nærværskjema, og Kalenderen

Nå fremover skal de blant annet jobbe med noe de kaller «Genialogram». Når ansatte på en avdeling har vært på en annen avdeling på hospitering, så skal de gå sammen og finne frem til hva som er «genialt» på den andre avdelingen. De tror at dette Genialogrammet også kan gjøre det lettere for andre som kommer inn som nye på avdelingen. Det blir lagt opp som en samtale om hva de har observert på den andre avdelingen, og så overleveres dette til den andre avdelingen. Det er litt en forlengelse av Nærværskjema (som ble laget i 2013), hvor en fremhever det som virker, det positive:

Vi syslet litt med tanken om vi kunne få til en ny bok. Men heldigvis tok det en litt annen retning, og vi kom opp med dette Genialogrammet. Utgangspunktet har vært: «Hvordan skal vi få sagt til de andre folkene at vi synes de er flinke?» Genialogrammet overrekkes så fysisk, og litt høytidelig, på et personalmøte, eller nå blir det kanskje på julebordet. Siktemålet er å gjøre ære på de andre som jobber på den andre avdelingen.

Nærværskboka (fra 2013) ligger nok mest i skuffa nå, men tidligere gikk noen ansatte til og med rundt med den i veska en stund. Men nå er det lenge siden Nærværskboka har vært fremme, i møtevirksomhet og sånt.

De hadde også en periode, hvor de inne på pauserommet hadde «Kalenderen»:

I den skrev vi ulike ting som: «Med hjerte for sommer», «Med hjerte for de som 'sprenger', 'glemmer', 'er usedvanlig våkne på jobb'», og lignende ting. Noe var humor, noe var litt alvor. Vi hadde også en «Forslagskasse» for de ansatte. Det var gøy mens det varte, så «fader» det litt ut, og det er jo helt naturlig, det er helt greit. Alt til sin tid. Det er noe med det å bare slappe av med det som dør ut også. Synes ikke vi skal kave oss videre, gjøre noe bare for å gjøre noe, mase på folk – om å komme med lapper for eksempel. Jeg tenker jo litt sånn at noen av de tingene er litt sånn gøy, og så kan vi heller plutselig ta det frem igjen, for eksempel Kalenderen. Det ble jo litt sånn at vi pratet om Kalenderen, når vi så den når vi kom opp på pauserommet. Latter og prat. Mange foreldre har også lest i den, for vi har foreldresamtaler der inne på pauserommet.

Overnattingstur

I september var barnehagen på tur igjen, til samme sted som for to år siden. I etterkant har de snakket litt om det, og en slik Danmarks-tur er nok litt oppbrukt, de tror de skal ha et annet reisemål neste gang. Det blir å bruke hele helga i tillegg når en reiser slik, og det er det ikke alle ansatte som ønsker, så derfor satser de heller på å holde seg innenlands fremover. Men nå på turen ble det jobbet veldig godt. Noen avdelinger kom langt, de hadde jobbet med oppgavene hjemme før avreise også. Andre kom litt kortere, men alle fikk jobbet godt og kom langt i det de gjorde på turen.

Endringer de siste årene

En ting som har endret seg de siste årene er at det er mye enklere å spørre folk om å gå på en annen avdeling, og «det koster ikke så mye å få det til.» Nå er barnehagen også gått ned til fire avdelinger, de var fem tidligere. Alle

ansatte er nå på samme hus, og folk kjenner hverandre bedre. Men hospiteringen fremholdes som viktigst for endringen, og det at det har blitt noe positivt rundt hospiteringen. De ansatte har fått større forståelse, for eksempel for hva de trenger på andre avdelinger. Hvordan de kan «stå i ting» litt mer. Det er for eksempel «som natt og dag å være på småbarnsavdeling versus storbarnsavdeling. Og barna tar det så utrolig bra, så naturlig, når vi kommer inn på hospitering.» De bytter bare en og en ansatt mellom avdelingene, alle de andre er faste. Og slik de har det nå kan både ansatte og barna tåle at de bytter ut både en og to ansatte på en avdeling, men ikke tre.

Jobbingen siste to år

I gruppa er de nå tre fra samme avdeling og en fra en annen avdeling. Det har bare blitt sånn tilfeldig, etter bytting av avdelinger. Tidligere var de fra fire ulike avdelinger. Styrer synes det er mer verdifullt at det er de samme folkene i gruppa, fremfor at det må være en fra hver avdeling. Gruppa sier de er ei gruppe som tenker litt forskjellig, og det gir en fin dynamikk.

Gruppa har møttes når de har vært på samlingene nede på rådhuset. Det de har hatt oppe på tidligere møter har de tatt med seg til nye møter, men de har ikke brukt mye tid på å sette seg ned og komme opp med veldig mye nytt. De har personaldager også, og litt faglig innimellom, og har ikke følt for mer tid enn det de har brukt: «vi har prioritert å 'ta med oss' det vi har jobbet med nede på Nodeland. Men vi har jo møttes og snakket litt 'sånn i farten'.» Blant annet har de også planlagt og tatt inn nærværarbeidet i personalmøtene.

De sier barnehagen har hatt en «enormt positiv utvikling av nærværet», og at sykefraværprosenten nå er 4,6. Da gruppa begynte arbeidet var denne prosenten på 14,6.

Så nå begynner vi å bli litt redde også, for nå kan det bare gå en vei. Det har vært litt sånn jevnt nedgang (i sykefraværet). Utrolig positivt. Det jeg drar frem i slike sammenhenger er «hvor utrolig viktig det er at DU er på jobb». Det at det er de faste som er her, det er bare gull verdt. Ja, en merker det sånn når alle er på jobb, da «glir det bare», hele dagen. I stedet for å måtte spørre, si fra, og sånt. Jeg tror også at det at vi «bytter avdelinger» er veldig positivt.

Samlingene på Nodeland

Gruppa er på samling en gang i halvåret, og det har vært bra bare det å komme sammen, og se de andre barnehagene. «Vi har hatt litt mat, Sylvi (barnehagefaglig rådgiver) og Sonja (nærværskoordinator i kommunen) har

gjærne informert litt, og så har vi brukt tiden på å jobbe i fokusgruppa.» De synes de får god tid til å sitte å jobbe som gruppe, og de har også hatt anledning til å melde inn at det er sånn de vil ha det. De var litt redde for å skulle glemme fokusgruppearbeidet litt bort «når ikke du (følgeforsker) holder oss i nakken (etter de to første årene).» Fremover ønsker gruppa å ha et møte for eksempel en gang i halvåret – for å holde det varmt.

Vikarer

Vikarene i barnehagen er stabile. Gruppa tror at barnehagen er veldig gode på å holde på de gode vikarene og «sile» ut de dårlige, og det lenge siden de har «silt» ut noen. Barnehagen er veldig gode på å følge opp vikarene, og på å forberede de på det å være vikar. Flere vikarer har sagt dette, og at de har lyst til å være i barnehagen. Barnehagen holder på de vikarene de har lyst til å ha. Noen gir de fra seg fordi de ikke trenger de nok. Det er heller ikke så veldig ofte at en avdeling må hjelpe til med vikarer til andre avdelinger.

Undringsprosessen

Gruppa fremholder de grunnleggende «undringene» de drev med i starten som det som har gjort at de har blitt bevisst og tenkt mer på hva de holder på med. De har hatt «undringene» oppe ute i barnehagen et par tre ganger i starten, så har det holdt, og sier at «kanskje det har vært nok for de ute i barnehagen.»

Og i hvert fall nå, med de tallene (nærvær/sykefravær) vi har nå. Ikke noe grunn til å begynne å rote med dette igjen nå. Det hadde ikke vært hensiktsmessig å komme med det igjen nå. Vi har kanskje ikke vært så flinke til å gå ut med tallene internt, det er jo litt «skummelt» også. Og så er det noe med det å gå ut med tall enkeltvis for barnehager og samlet. Og så er det så lett at de tallene «snur», det skal lite til før prosenten endres. Hvis noen brenner foten, når vi er så få mennesker på huset, så skal det så lite til før bildet endrer seg. Men tror heller ikke at det er sånn at folk føler de må presse seg alt for mye, at ikke de tør å være syke.

I følge gruppa er det viktig at de i nærværsfokuset også sier til hverandre at en ikke må presse seg slik at det vipper over og går for langt. Medlemmer i gruppa har selv sagt til personer at «nå må du tenke på helsa di.» Likevel tror de ansatte har en fornuftig balanse mellom nærvær og fravær, men kanskje overfor noen, så må en være litt obs på når det gjelder å strekke seg. Kanskje heller stoppe opp en dag, om det er riktig, enn at det blir to uker, eller en kjempesnell. Men inntrykket er at en kan gjøre det, at en kan si fra begge veier: «Jeg hadde i hvert fall ikke vært redd for å si at jeg er syk.» AFP sies også å være en fin ordning, at en med alderen for eksempel kan gå

på AFP en dag i uka. Og at det kan ha enorm betydning «å ha fri en dag i uka etter å ha jobbet fullt i alle år.»

Hva som er oppnådd

Styrer sier at i det store og hele er personalet i barnehagen godt informert om nærværarbeidet: kompetanseheving, turene, hospitering, SWAT-analysen. Hun tror det viktigste de har holdt på med i gruppa og i barnehagen er det at de viser at de setter pris på hverandre, og at de sier det: «Sier hva akkurat DU er flink til.» Og så har forståelsen for «kontinuitet» i barnehagen utviklet seg. Det er en større forståelse for at hver og en er viktig: «Hvis ikke jeg kommer på jobb i dag, så blir ikke det samme gjort.» Det er sånn at det er litt «krise» når ikke folk er der, og det påvirker også for ungene. Det «funker mye bedre når folk kommer, selv om det 'bare' er en halv dag.» Barnehagen har også jobbet med flere ting i tillegg til fokusgruppa, som «Kompetanseløftet» og «Inkluderende læringsmiljø». Dette sies å handle om det samme, det henger sammen med nærværjobbningen.

Nå føler jeg at nærværarbeidet går veldig av seg selv. Men det var også så gøy å 'kronkle' i starten. Vi måtte 'slite' litt, men så følte jeg vi kom over kneika og videre. Vi begynte en plass, nå har vi kommet hit, og så fortsetter vi. Det er jo ikke sånn at når vi har startet å gå på den veien, så stopper vi. Nå går vi videre.

HMS-gruppe og medbestemmelsesmøter

Sykefravær er alltid et tema i medbestemmelsesmøtene. I de møtene går en helt ned på navn, men det handler ikke i detalj om hvorfor noen er borte. Medlemmene i medbestemmelsesmøtene er også med i HMS-gruppa: tillitsvalgte, verneombud og styrer. Samtidig vil det fremover også være naturlig å ta dette inn i fokusgruppa, dersom tallene skulle gå opp, og de ikke ser noen «naturlige» forklaringer i de andre foraene. Da kan fokusgruppa kanskje se noen løsninger med sin tilnærming til nærvær. Eller om det for eksempel oppstår «hvissing og tisking» i korridorene om ting som kan knyttes til nærvær, da vil det være naturlig at de kan ta det inn i fokusgruppa og slik kunne ta opp om det er noe som kan gjøres. Styrer sier hun har lært mye gjennom disse årene, men har nok fremdeles mye å lære, og da er denne fokusgruppa viktig.

I fokusgruppa får de frem «litt ytterkanter, ulike behov og ulike ståsted.» Det sies å være «utrolig positivt» siden de i gruppa har litt ulike måter å jobbe på. Både «ytterkanter og noen litt mer midt i mellom»:

I barnehagen så glemmer vi noen ganger at vi er utrolig mange personligheter, og noen ganger krasjer det. Derfor trenger vi å lære hvordan vi kan samarbeide i hele personalgruppa. Komme forbi at «hun er sånn og hun er sånn», mer sånn at «vi kan samarbeide med ulike personligheter». Vi kommer ikke utenom det, men glemmer så lett. Å jobbe med sånne ting er gøy! Og kanskje en selv går og ikke vet sin egen personlighet, hvorfor vi reagerer slik vi reagerer. Så er det bare fordi vi er forskjellige personligheter og så kommer krasjen på grunn av det. Det må også komme inn i dette med nærvær. Og ting som «hvor vi er i livet»: noen er slitne, noen er eldre, det kan være brudd i privatlivet, vi tar jo med oss alt dette i jobben også.

Veien videre

De har ikke hatt noe bekymring for at tingene de har tatt fatt i skal falle tilbake til «hva de må ha vært tidligere».

Jo lengre en jobber her, jo mer trygg blir en i sin rolle også. En blir tryggere på de ansatte, en blir tryggere på avdelingen. Det er godt å kjenne på at en blir tryggere og tryggere også på det å bytte avdeling.

I det videre vil de fortsette med noen av de tingene de har gjort, og passe på å ikke slippe taket i det: «Vise at vi setter pris på hverandre og at det er viktig at du er her på jobb.» «Kompetanseløftet» har også betydd noe, det medfører litt mer «krav» til den enkelte. Får en økt kompetanse, så er det samtidig også et krav om noe mer. At det oppleves som et gode, gjør at det får en positiv virkning.

Men det er også tøft å jobbe i barnehage. Mange aner ikke det. Det er ikke alle som kan, eller bør, jobbe i barnehage. Noen tar noen valg om å gå videre til noe annet, eller bli værende. Og det gjør gjerne noe med dem, når de har tatt et valg.

Når det gjelder sykefravær er folk også kortere borte, raskere tilbake, og har dermed kortere avbrekk nå enn før. Det har også vært endringer i egenmeldt sykefravær. Styrer tror de er blitt flinkere til å tørre å si noe om det fraværet de ser:

Det synes sikkert noen er helt pyton og så synes jeg det er helt på sin plass. Så er det også slik at når fraværet går ned, så får jeg plutselig tid til så mye annet. Tror det gjør noe med alle. Nesten sånn at en i perioder tidligere brukte så mye tid på de som ikke var der, at en ikke fikk mulighet å gi noe til de

som «alltid» var der. Kunne nesten tenkt meg å si «ta ei uke fri» til de som alltid var der...

Hvis andre skulle gjøre noe liknende, så trekkes det fram at da burte man gjøre «alt» de selv har gjort:

Husker jeg nevnte det for mannen min, og har nevnt det i andre barnehager også, hva vi har gjort. Invitere ansatte mellom avdelinger, laget bok, «fomlet» og reist spørsmål om «hva er det som gjør at du kommer på jobb?» Min mann tok det bare rett videre til sin sjef. Da var det gøy å fortelle om hvordan vi har jobbet, inn i personalgruppa og sånt. Jeg føler at jeg kan gå god for det vi har gjort her. Har tro på boka, snakkiser, kompetanseløftet, hospitering, humor. Det er alltid gøy når det blir en «snakkis», sånne småting kan bety mye. Og så sette ord på alt som er bra, løfte. Alt du setter lys på, det blir det mer av. Ha en god holdning til det en holder på med, for det er alltid mye som er bra, selv når det er andre ting som er negativt.

11.5 Bjørnungen

Fokus på vikarer

Gruppa i Bjørnungen har de to siste årene fokusert særlig på vikarer:

Det er noe med å skjønne hva en barnehage er. Noen vikarer kan tenke at så lenge en ser at barna leker greit, så trenger en ikke gjøre noe. Men skal en kunne være en fullverdig vikar, så må en få hjelp til å bli det. Så var det også slik at noen ikke synes det var så veldig greit å skulle lære opp en ny. Det ble snakket om at det at det kom inn helt nye folk som ikke kjente huset, eller det å jobbe i barnehage – det kunne være veldig tungt.

I løpet av høsten 2014 samlet gruppa seg om at de skulle jobbe med vikaropplæringen. De laget maler til avdelingene, hvor avdelingene sammen som en prosess skulle fylle ut noen punkter om hva som burde inngå i opplæring av vikarer. Så hadde de et rollespill hvor de presenterte to forskjellige måter å gjøre ting på: En episode for å vise et veldig dårlig eksempel, mens den andre episoden skulle være et eksempel på noe som gikk veldig bra, som viste hvordan det egentlig skulle gjøres. Så laget de ferdig en mal, som bla. går på at én person skal ha ansvar for vikaren hele dagen.

Utgangspunktet for vikarfokuset har også vært begrunnet i at med vikarer så kan det fort bli litt sånn «hun fungerer ikke, men så har heller ingen sagt hva hun skal gjøre:»

Ikke fortalt, veiledet, og sånt, for at hun skal kunne gjøre det riktig. Da må en kanskje endre holdninger. Folk er jo ikke født til å jobbe i barnehage. Vi intervjuet også vikarer som hadde vært det en stund. Noen fortalte at det kunne føles som å bli «kastet ut til ulvene», det kunne gå lang tid uten at de visste hva de skulle gjøre. Det var ikke en kultur for å gi tilbakemelding, og vi hadde ikke oppfølging inne som rutine.

Grappa fant derfor ut at de måtte begynne å gi vikarene litt ansvar og kreve litt av de, og at de måtte ha et opplegg på det.

Vikaroppfølgingen

Det ser ut slik:

Når du kommer inn på avdelingen som vikar, så blir du tatt i mot av en fast person. Denne personen har så ansvar for å fortelle underveis. Hvordan en pleier å gjøre ting, om en annen tar over følgeansvaret, når de ulike tingene gjøres, sånne ting. Fokus er på å kunne ta hver situasjon her og nå, ikke på å pugge dagsplanen. Det er liksom første dagen.

Noen ting er grunnleggende likt mellom avdelingene, men mye er også ulikt. Vikarene må liksom lære gjennom å gjøre det. For eksempel at vi etter ei uke kan si at «det og det fungerer veldig bra, det og det kan du kanskje gjøre annerledes» og hva vi kan gjøre for å hjelpe med det. Det skal være redelig og slik at en skal kunne si hvorfor det ene eller det andre. Det er viktig å tenke på kommunikasjonen i avdelingen, at vikarer blir tatt med i samtalene, at ikke de føler seg utenfor. Det kan lett bli slik at de faste bare ordner ting og «tar ting» seg i mellom.

En strukturert vikaropplæring, gir også de faste en bekreftelse på deres egen jobb. Og i barnehager «er det jo litt sånn ‘svupp’, rett inn i det, ikke noe kurs på forhånd.» Grappa tror også det vil være lettere overfor vikarene å si hva som ikke fungerer, dersom en har vært litt strukturert i forkant. Og så er det mer ærlig overfor vikarene. Barnehagen begynte med dette i vår (2015), i et personalmøte. Hadde det klart før ferien, og har så begynte de å ta det i bruk nå i høst. Men de sier de har langt igjen før de bruker det fullt ut.

Vikarer som nærværsfaktor

Grappa sier at én nærværsfaktor er å ha gode vikarer. Og vikarer er akkurat som alle andre. Dersom de skal kunne ta en annen persons rolle, så må en kunne forvente at de tar den andres persons oppgaver, og da må det gis mulighet til å læres opp i rollen. De har også spurt i personalmøte om hva som forventes av vikarer og hva vikarene forventer av de som er «faste». Å være «bare vikar», kan være vanskelig for mange, blant annet fordi det er

usikkerhet rundt hvordan en skal jobbe og hvor mye man får jobbe. I Bjørn-ungen er vikarene med på «alt», slik som planleggingsdager og personalmøter. Hvis de vet at det er noen de skal bruke som vikar, så er det «kjempewiktig» at de er med på det samme som de faste i barnehagen.

Vikarene må føle seg inkludert, og det er de som jobber i barnehagen som må ta tak for at vikarene skal gjøre en god jobb:

Det er mye enklere å ta det med en gang, hva vi skal gjøre, hvorfor vi har det som vi har det, og hvordan vi skal gjøre ting. Det å kunne ta det litt i forkant, det blir litt mer konkret da. Og det er særlig viktig for det som har med sikkerhet å gjøre. Så er det også lettere å ha sagt noe i forkant når vi deretter følger opp ting i situasjonene.

Et eksempel på dette er at det ikke må tas personlig dersom en sier fra om noe som er særlig viktig for sikkerheten. Så ikke vikarene får en dårlig følelse, føler seg utenfor, føler at de har gjort noe veldig dumt. Derfor sier de til vikarene at «du skal være en av oss» og ønsker med det å gi en god ramme for positive tilbakemeldinger.

Andre aktiviteter

Grappa har også jobbet med tilbakemeldingskultur, hvor de har fokusert spesielt på «å fortelle det positive»:

Hvor gode er vi egentlig til å si til hverandre det positive på en naturlig måte? Når du ser noen løser noe bra, går vi da hen og sier «så bra du gjorde det?» Vet ikke om vi er så gode på det. Noen er det, noen er mer flinke enn andre til sånt. Og noen sier det bare til de samme personene hele tiden, og så glemmer de å si noe til andre.

De fire i fokusgruppa skal på kurs i god tilbakemeldingskultur, og de har snakket om å lage et opplegg for å jobbe med tilbakemeldingskultur i barnehagen. En tanke de har er et ark med navnene på alle ansatte i barnehagen, og så at alle ansatte skriver noe positivt om alle kollegene sine. De tenker at dette også kan være en påminning ala «hjelp, hva skal jeg si om henne?» Og dersom de ansatte vet om det på forhånd, «så tenker en kanskje litt på det på forhånd, og er litt forberedt om å ha noe å si om alle.»

Veien videre

Når gruppa har møttes i barnehagen, så har det vært på ettermiddagen, i to timer. De synes ikke det er så ofte de har vært samlet, «det må innrømmes»,

men det var en periode det var litt intenst. Veien videre har de ikke konkludert, men de er enige om at det er bra å ha denne gruppa. Og så har de nå, i løpet av de fire årene, funnet mange av de nærværsfaktorene som har vært aktuelle. Noe de også har snakket om er å fokusere mer på hva som gjør at barnehagen er en «Helsefremmende arbeidsplass». Helsefremmende arbeidsplass og tilbakemeldingskultur er det de har lyst til å jobbe mer med:

At arbeidsplassen ikke bare blir «terapi, for å bli frisk», men mer det at en føler seg frisk når en er der, (og så) går hjem og er tilfreds. Her er det gjerne mer følelsen av at du ikke strekker til som er farlig. Her kan du jobbe så mye du klarer, og så er det allikevel mer igjen.

De har fremdeles rutinene med at en skal melde fra på morgenen om en blir borte hele dagen, eller kommer deler av dagen. (Dette jobbet de bla. med de to første årene.) Det er nå aksept for å komme en halv dag, og det var ikke vanlig før. Tidligere kunne noen ha tenkt det, men aldri turt å spørre, for da «vil en kanskje tro en skulket den halve dagen en var hjemme.» Eller at «nå var det alt skaffet en vikar», «men det er jo bare en bonus om den faste kommer utpå dagen likevel.»

SWOT

I forbindelse med en samling gjennomførte gruppa en SWOT-analyse om veien videre. De kom frem til at de ønsket å ha en fokusgruppe videre, selv om det er «kipt» å ha gruppemøte etter arbeidstid. Men de ønsker dette siden det ikke er så ofte, og fordi det er mye vanskeligere å ha møtene på dagtid. Da må de i tilfelle ha inn tre vikarer, en på hver avdeling. I SWOT-analysen kom de frem til at:

Styrkene: er at fokusgruppa er sammensatt fra ulike avdelinger, har jobbet med konkrete ting, har kunnet ha fokus på en ting av gangen, alle har hørt på alle, det har vært lov å være uenige – og at vi har kunne være litt sånn «idé-klekkere».

Svakheter: er at ikke alle avdelinger er representert, at vi kan være litt ufokusererte, og kanskje at vi er veldig like og dermed går glipp av ting?

Muligheter: er at vi har fått avsatt tid til fokusgruppemøter, kunnet jobbe med nærværsfaktorer, fått tilretteleggingstilskudd, og annet fra Nav, kunne få prosjektmidler om en skulle fortsette – det er jo en kostnad med å ha møtene på kveldstid.

Og trusler: er om gruppa avsluttes, økonomi, tidsbruk, møter på dagtid om vi ikke har råd til kveldsmøter, foreldre som klager på høyt sykefravær, at vikaropplæring opphører, eller at praksis med å komme halve dager ikke videreføres.

Grappa fremholder at noe av det som er viktig med fokusgruppene er at de har «tid» til å kunne konsentrere seg om nærværarbeidet:

(Tid) til å tenke og gruble, og kunne ta ting litt frem og tilbake. Ellers er alt i så veldig tempo her i barnehagen. At vi her kan ha tid. Reflektere. Om ikke vi nødvendigvis kommer frem til og produserer noe vanvittig hele veien.

De spør seg også om det er en svakhet at ikke alle avdelingene er representert i fokusgruppearbeidet, og de vil tenke nærmere på om de ønsker inn noen flere fra andre avdelinger nå i fortsettelsen.

11.6 Birkelid

Oppstarten

Grappa sier de brukte mye tid i begynnelsen på å skjønne hva de skulle gjøre. I barnehagen har de «hele tiden» hatt et høyt nærvær. Barnehagen ble opprettet i 2011 og de hadde allerede da lite fravær. «Det var vel kanskje derfor vi syntes det var litt vanskelig å skjønne hva vi skulle gjøre i dette prosjektet.» Tilbake i 2011 hadde de allerede noen ting som de syntes økte nærværet, for eksempel «Fredagskosen» og andre «sosiale ting».

Når de så startet fokusgrappa begynte de å se på nærvær, rutiner ved fravær, for eksempel «hvordan vi melder fravær», «at vi ønsker at folk kommer på jobb», «at det er lov å komme som halvsyk», og «at det er lov til å være syk også.» De snakket også mye om:

Hva vi kunne gjøre for at folk skulle synes det er positivt «å være på jobb», og «å komme på jobb». Faktorer som gjør at vi velger å komme på jobb. Slik som trivsel – at du føler du har en verdi når du er på jobb, at du har ansvar, møtes av et smil og «god morgen», blir sett, at du vet at det er viktig at du er der. Så fant vi også ut av våre egne verdier, vi brukte en hel planleggingsdag til det, og leide inn Nav. Arbeidet med verdier var jo også i denne tråden av nærværsfaktorer. Vi kom frem til mange punkter og endte opp med: Godhet, omsorg, kreativitet, lagspillere.

Permisjoner og vikarer

Men det å komme videre, jobbe videre med nærvær i grappa, det opplevdes vanskelig.

Hver gang vi skulle et steg videre – hvordan skulle vi gjøre det? Vi entes veldig rundt verdiene, men slet altså litt mer med hva vi skulle gjøre videre. Vi har jo hatt ganske høyt nærvær hele tiden, men samtidig har vi også mange

unge ansatte – i sånn «få barn alder». I fjor høst hadde vi fem av femten ansatte som var i permisjon, så vi har jo hatt en del fravær i forbindelse med det. (Så vi) har tenkt at det er viktig at barnehagekulturen føres videre til de nye som kommer.

Alle de fire i gruppa har vært ansatt i barnehagen siden den ble opprettet i 2011. Men i fjor, da det kom fem vikarer for ansatte i permisjon, da så de at de kanskje ikke hadde vært så gode på, eller hatt så stort fokus på, «det med videreføring av kulturen». Det viste seg at de nye vikarene hadde mer fravær enn «de gamle». Det kunne være det var tilfeldig, men de skjønnte i hvert fall at det var viktig å ha fokus på «det med kultur». At de er nødt til å ha «det fremme hele tiden», og si noe om «våre forventninger til at folk kommer på jobb». Styrer informerer vikarene om jobben i barnehagen, og gruppa fant ut at en «må 'sette inn' enda litt mer informasjon om viktigheten av at folk kommer på jobb». Og at «det er greit at, og at vi forventer at, de kommer med det friske de har.»

Balansegang og forskjeller

Men disse tingene er en balansegang også. De aller fleste kommer på jobb, og da blir det feil om de skulle føle dårlig samvittighet om det var en dag de ikke kom: «Hvis du virkelig er syk, så skal du ha lov til å være hjemme.» Dette handler litt om «hvordan du er». Noen går bare på jobb selv om ikke de er «helt hundre», mens andre har mye lettere for å «legge seg hjemme». Derfor er det viktig å fokusere på at det er forskjeller, for hvis ikke de holder det varmt, så blir det glemt. «Hos noen, hos andre ligger det i ryggmargen.» Gruppa har også snakket om det at for noen så er dette noe en har «med seg fra en var liten», og at disse tingene handler litt om det også:

Måten en gjør det kan være positivt og negativt – noen strekker seg litt kort, mens andre kan strekke det litt langt. Det viktige er nok å ha en holdning om at en kan gå på jobb, at det er bruk for deg og at også barna trenger deg. Vi har fått fram det poenget med at det er viktig at du kommer med det du har. Det er du som er best i din stilling, i din jobb. Vikarer er noe annet.

Ny barnehage og vekst

Barnehagen har også hele veien hatt nytilsatte, og barnehagen har vokst hele tiden fra den ble opprettet. De begynte med 8 stykker i 2011, og nå (2015) er de oppe i 17,3 årsverk. Så de har hatt både vikarer og også mange nye fast ansatte hver høst. De er nå fire avdelinger i barnehagen, men har holdt på den samme sammensetningen i fokusgruppa, selv om de ikke representerer hver sin avdeling. Dette har de diskutert, blant annet at de kanskje derfor ikke er så synlige for de andre «på huset», noe som også er viktig. De laget

derfor en handlingsplan for hva de skulle gjøre i gruppa, og hang denne opp i gangen i barnehagen.

Møtene i fokusgruppa

De synes det er «forferdelig vanskelig» å få til møter i tillegg til de gangene de møtes på samlingene på Nodeland. Det er så mye som skjer hele tiden. De sier de ikke har «vært gode nok, rett og slett.» De har «fått til samlingene», og så har de hatt noen små og korte møter i barnehagen utenom. «Skvist» det inn på slutten av dagen, for eksempel fra to til tre og med litt overtid, for å få det til:

Da setter vi oss ned på et rom i barnehagen. Vi har ikke saksliste, men reflekterer, snakker og får frem ting. Møtene har vært nyttige, vi har funnet ut «ordene» vi skal ha, fått det samlet, hvordan gjøre det felles for alle i barnehagen.

Så går det litt tid mellom hver gang. Når de møtes igjen tar de opp tråden fra sist og jobber videre fra det:

(Vi) har famlet litt, og snakket mye. Har følt at vi ikke har hatt noe stort, konkret problem å ta fatt i. Da hadde det kanskje vært lettere? Og kanskje lettere å se noen resultater? «Famling» og «fomling» er litt sånn vi har jobbet. Vi har brukt tid på det, og det har vært nyttig: «Hvor er vi?», «Hvor vil vi?», litt sånn vi har begynt alle disse møtene våre med. Er ikke så veldig strukturert, men vi begynner med en runde om hvor vi er, hvor vi skal, hva som er viktig. Er så vant med (ellers) at når en jobber med en ting at det skal være resultater, noe å vise til hele tiden.

Gruppearbeidet

Gruppa sier de ikke visste så mye da de begynte, om hvordan de skulle arbeide med dette. Men «da vi følte vi hadde 'fomlet' et par møter, så kom vi på møtet der oppe på Nodeland og fikk høre at det hadde de andre barnehagene også gjort i starten.» Gruppa var i gang fra ca. nyttår 2014. Styrer hadde hørt litt fra de andre lederne om hva de hadde holdt på med i de tre barnehagene som også var med de to første årene. Hun har «hatt det med inn» når Birkelid barnehage også skulle i gang:

Vi måtte egentlig bare hive oss rundt, for nå var det noe alle skulle være med på, det var ikke et valg. Tenker det var greit at det var slik. De andre barnehagene hadde positive erfaringer fra de to første årene, så da var det greit å prøve dette for oss også. Men nå som prosjektet går mot slutten, så må vi jo ærlig si at det er så vanskelig å få tid til alle disse møtene som er: Fokusgruppe, medbestemmelse-gruppe, HMS-gruppe. Har tenkt at når dette prosjektet blir ferdig, så kan vi ivareta mye av dette vi jobber med her i den lokale HMS-gruppa. For å spare litt tid, tenker vi. Men, da må en «hive ut» to av

de som er i fokusgruppa nå. (For) i HMS-gruppa er det tillitsvalgte som kommer. Det er en negativ faktor om ikke de to blir med videre, for da får vi det ikke sånn ned og ut, som vi gjør nå. Men da må vi jo bare jobbe bedre for det.

Gruppesammensetning

Sammensetningen var ganske bevisst fra leder sin side, og har bestått av førskolelærer, verneombud og barne- og ungdomsarbeider. Ønsket var å ha forskjellige fagkunnskaper med i gruppa. Som styrer var også hennes intensjon at hun ville ha med en med litt erfaring med det å være sykemeldt, og hvordan det er fra den posisjonen. Og så en som «aldri» har hatt noe sykemelding. Slik at de hadde litt forskjellige erfaringer i gruppa. Og dette har også kommet frem når de har diskutert. De har blant annet fått satt ord på ting rundt «samvittighet», og «fått tenke på en litt annen måte.» Det sier de har vært veldig positivt.

Samlingene på Nodeland

Det har vært fire samlinger på Nodeland, to ganger i året, og de har vart fra sånn fem til halv åtte, åtte. Samlingene har vært en «positivitetsfaktor»:

For eksempel når Sonja (nærværskordinator i kommunen) kommer på begynnelsen av samlingen. Hun har sånn «troa på det», hun er så flink til å skryte av oss – med sin milde røst. Da løfter vi oss litt. Vi føler jo gjerne litt, «herlig land», hva har vi egentlig gjort som er så bra? De andre barnehagene har fortalt litt om hva de har gjort. Eventyrheia har snakket om at de har «hogd ting i stein», andre hadde laget en «nærværsbok» – mens vi, vi hadde jo egentlig bare «famlet rundt». De (andre) hadde liksom kommet veldig langt, men så var de jo i gang før oss også.

På samlingene har det vært litt erfaringsdeling mellom gruppene fra de fem barnehagene. Noen ganger har gruppene fortalt litt, delt erfaringer. Om hva en har fått til, hva en ikke har fått til, for å få noen idéer fra de andre.

Fokusgruppemøter i barnehagen

De har gjort nesten det samme på møtene i barnehagen som når de har møttes på samlingene på Nodeland. «Men det er jo ikke så mange ganger vi har fått det til her.» Det har blitt litt sånn «nå skal det være samling på rådhuset, kanskje vi må treffes en gang før det?» Den hektiske hverdagen i barnehagen har gjort at det har vært mer ro når de har møttes på samlingene oppe på Nodeland. Samlingene har vært veldig bra. Det har vært viktig å få litt god tid, og «slippe å jage mot å snart bli ferdige.»

Øvrig personalgruppe

I gruppa har de også jobbet med «hvordan komme fra å snakke i gruppa til å synliggjøre til de andre i barnehagen?» Hvordan de kan få «det ut til resten». De har brukt et personalmøte til å jobbe med dette. Og de sier dette kanskje er det eneste de har «tatt ordentlig ut til de andre.» Men ellers kommer det også «ut, på et vis gjennom dette med vikarer». Det er noe de har jevnlig opp på personalmøter. Derfor snakker de om mange av de samme tingene på personalmøtene også, blant annet om holdningsskaping. Temaene de jobber med «går jo igjen hele tiden.»

Det er også litt vanskelig å skille HMS-gruppe og fokusgruppe. HMS-gruppa skal også jobbe med nærvær, og de har valgt å skille ut litt av det til fokusgruppa. I fokusgruppa kommer de inn på mange av de temaene som de likevel tar opp år etter år i HMS-gruppa. Alt glir egentlig i hverandre. Tanken er at når de kommer frem til noe lurt, så prøver de å finne anledninger til å ta det videre. Og da er det personalmøter og planleggingsdager som er de viktigste anledningene. Og avdelingsmøter, men siden de ikke er alle avdelinger representert i fokusgruppa, så kan de ikke basere seg helt på det. Styrer tar også noen tema videre til ledermøter. Hovedtema i fokusgruppa sies å ha vært: «Hvordan vi har det hos oss i barnehagen, slik gjør vi det her her i barnehagen.»

Det har vært litt vår oppgave å jobbe frem her i gruppa. Og det er det en gjør som smitter mest. En må alltid begynne med seg selv – og vi som sitter her, vi smitter videre. Så er det også noe med dette med hvordan vi gjør ting her, hvilke rutiner vi har, en del ting som vi synes er bra, og som vurderes bra når vi møtes på Nodeland – de (tingene) er jo ikke noe vi har fordi vi er med i prosjektet. Det er noe vi i denne barnehagen har gjort i mange år, fordi det er slik vi denne barnehagen har jobbet.

Personaltur

Barnehagen var på personaltur i fjor, og har også vært på det en gang før. De har bare hatt en overnattingstur, de andre barnehagene har hatt to. Slike turer er verdifullt, og på turene har hele barnehagen jobbet med nærvær. Det har også vært veldig sosialt på kvelden, og det betyr også veldig mye. Det utvikler samhold i personalgruppa og folk får oppleve hverandre på andre arenaer – og ikke minst har de god tid til å snakke sammen:

Alle, tror alle, har vært positive til det og har lyst til det igjen. Det blir ikke dette barnehageåret, og vi har lagt oss på at vi ikke bruker så mye fritid på det. Noen har i hvert fall ønsket å ikke bruke fritiden på det. For eksempel reise torsdag etter jobb, overnatte, og så jobbe neste dag. Da er det også åpning for at en ikke trengte overnatte, men kan komme på dagen etterpå. Har

vært litt «på» at det skal passe for alle, og at folk ikke må være borte om natta dersom det ikke passer hensyn i privatlivet. Mange er nok klare for at en kunne reise lengre, men da blir det vanskelig hvis det er noen som ikke kan, eller vil. Å få med alle har vært viktigst for oss.

Barnehagehverdagen

Det er en utfordring som barnehage, at de ikke kan gjøre mer enn det de gjør i arbeidstiden. «Å være sammen med barna – det er det vi gjør.» Om de går bort fra barna, får de gjerne dårlig samvittighet, og det blir mer jobb på de andre kollegene. Og når ettermiddagen kommer så er man gjerne sliten og «så sier vi litt sammen også, så det er ikke så lett å jobbe på kvelden heller». Det er et hektisk arbeid i barnehagen, og mange har hektiske liv utenom også. Så gruppa har ikke vanskelig for å skjønne at ansatte er slitne når de er ferdig på jobb. Ideelt sett kunne de hatt mer tid til nærværarbeidet på dagen, for å kunne jobbe enda mer alle sammen, hele barnehagen, i grupper. De viser til slik lærerne har det, at de ikke har elever halve onsdagen, og at med en slik modell hadde det vært lettere å få ting til på dagtid i barnehager også. Ellers måtte barnehagen hatt mer penger til overtid og flere personalmøter på kveldstid. For det er jo mye «tiden det går på, det er den det skorter på» til å gjøre dette arbeidet på en god måte:

(For) det er noe interessant med dette, som er så vanskelig å se i starten. I begynnelsen ville jeg egentlig ønske en oppskrift på hva vi skulle gjøre. Men etter at vi har hatt gruppene, så har jeg endret syn på det. Det har vært viktig at vi har kunnet gjøre det slik vi har gjort det – uten for mye oppskrift.

11.7 Finsland

Jobbingen med nærvær

Finsland barnehage sier de har jobbet med forskjellige små og store tiltak:

Vårt arbeid med nærvær, det er jo så mye – litt sånn stort og diffust. Er ikke litt av fokuset å få folk til å trives på jobb, for der i gjennom å få folk til å være mer på jobb? Vi har vært innom mye, gjort noen aktiviteter, og så har vi også snakket om samarbeid og ting som dreier seg om jobben. Det går egentlig litt på sosiale aktiviteter, samarbeid og trivsel. Kommunikasjon og forståelse av at folk er viktige på jobb, at det er viktig at de kommer på jobb.

Bursdagstelegram og Hemmelig venn

Gruppa har arrangert «Bursdagstelegrammer». Tidligere var det sånn at noen var flinke til å markere «yess jeg har bursdag i morra!», mens andre ikke sa, eller ville si, så mye. For gruppa er dette ikke så overraskende, for alle ansatte i barnehagen er jo litt ulike mennesker og ulike mennesketyper. Men

gruppa ville at alle skulle bli husket på, og laget derfor en oversikt over når folk hadde bursdag og rammen for et bursdagstelegram/bursdagskort:

På kortet skulle vi skrive noe pent om hverandre. For eksempel: «Du er flink til ...». Jeg har min hilsen hjemme enda. Og noen sto nesten med tårer i øynene da de fikk kortet.

I arbeidet med Bursdagstelegrammene erfarte de også at noen er det veldig lett å skrive noe om, mens om andre må en kanskje tenke litt etter. «Hva er hun egentlig god på, hva er essensen i dette mennesket?» Og da ble det de skrev «plutselig veldig ekte.» Bursdagstelegrammene er et av de påfunnene de synes har virket best. Alle ansatte skrev, alle måtte skrive, noe på kortet – en setning hver. Styrer laget et kort med innramming og la det frem dagen før, så håndskrev hver enkelt ansatt sin setning på kortet. Bursdagstelegrammene var noe de gjorde i fjor (2014), men er ikke noe de har videreført i år. De sier at «noe sånt blir liksom litt for ett år, og det var vi enige om.» I år er det slik at den som har bursdag heller har med litt kos til pausen.

De har også hatt «den klassiske ‘Hemmelig venn’», to runder med det. Da fikk de også tilbakemelding fra ansatte om at nå var det nok. Nå måtte ansatte ha en pause i det. Noen syntes det var enkelt med en slik «Hemmelig venn», andre syntes det var vanskeligere.

Forventninger fra kollegiet

Gruppa vet ikke helt hvilke forventninger andre i barnehagen har til fokusgruppa:

Det lurer jeg litt på enda, og det har vi også snakket om i gruppa. Sånn som med hemmelig venn, det syntes folk var veldig gøy. Så avtalte vi en runde til, sånn helt åpent. Vi tok det opp på et personalmøte i januar, men så etter vinterferien så var det for mye, i stedet for at de sa det på møtet i januar. Vi pratet litt om det, folk var kanskje litt redde for å si oss i mot? For det var ikke noe vi hadde bestemt, vi kom bare med ideer. Men det var jo ikke så mange heller, bare 2-3 stykker, som var i mot.

Turer

I gruppa er de opptatt av at de må fornye seg i det de kommer opp med, og har bla. vært på tur i de forskjellige kommunene som ansatte kommer fra. Turene er på ettermiddager, etter seinvakta. Men det må ikke skje for mye heller, da stiller ikke folk opp. Tanken er at folk har ganske travle liv, og det støtter de opp om. Ansatte i barnehagen bor i forskjellige kommuner, og så er det en utfordring i barnehager generelt at ansatte ikke slutter samtidig. Derfor blir det «litt sånn logistikk å få ting til.» Deltakelsen på turene har vært alt fra mange til nesten ingen. Så de hadde en håndsopprekning for å

lodde stemningen om neste tur. Da var mange var interessert, så da prøver de å kjøre den turen også. Turene omtales som veldig hyggelige, og at det er «koselig å treffes utenfor jobb og det har vært god stemning på de turene.»

Barnehagen skal på overnattingstur i Lillesand i november (2015), og de har søkt og fått penger fra både Nav og nærværprosjektet i kommunen til turen. De reiste av gårde for to år siden også, og så var de på Rossfjord året før, så det er nå tredje turen de er på. Det er i forbindelse med nærværprosjektet i Songdalen at disse turene har kommet i stand. Barnehagen bruker to jobbdager (to planleggingsdager) til turene, hvor de jobber på dagen og har fri og har det sosialt på kvelden. De bruker bevisst ikke helger, de er litt hellige for folk.

Det er ikke så mange ganger alle ansatte er samlet på likt i barnehagen. Det er personalmøter, men de er på kveldstid, for de kan ikke ha personalmøter på dagtid. Det er kun de fem dagene i året de har planleggingsdag som de kan samle alle. Da har de brukt to dager slik som turen de skal ha nå. Den ene dagen nå er satt av til nærværstemaet, den andre dagen skal de jobbe med læringsmiljø.

Organiseringen av fokusgruppearbeidet

For å møtes i fokusgruppa har de måttet jobbe på kveldstid. Styrer sier at «det er jo overtid, det er verd det, men det er jo en balansering i hvor mye vi kan gjøre det.» For den ekstra arbeidstiden skal enten tas ut i lønn, eller avspaseres, og da tas det av ungene igjen, og avdelingen. Så det er «alltid en balanse hvor mye en skal bruke på den jobben i fokusgruppa, og hvor mye på vanlig jobb.» De har deltatt på fellessamlingene på Nodeland, og det har vært bra å samles der nede, slik at de også har sett hvem disse andre fokusgruppene i kommunen er.

Samlingene har foregått litt forskjellig. Noen ganger har de formidlet litt om hva de har gjort hos seg, andre ganger ikke. Så har de hatt tre fokusgruppe-møter oppe i barnehagen sin på Finsland i tillegg. De sier at de har hatt «helt greit omfang på det, for at det ikke skal bli alt for mye. For vi har jo personalmøter i tillegg, men det har jo alle barnehager.»

Gruppa har gjort litt forskjellig når de har møttes på samlingene. En gang hadde de SWOT-analyse, det var en fra Nav som var der da. Ellers har fokus vært på: «hvor er barnehagen nå?» Opplegget har vært at de har jobbet mest for seg selv på samlingene, samt hørt litt fra de andre, hva de gjorde. Men ellers har de ikke delt så mye med de andre fokusgruppene om nærværarbeidet. Styrer sier:

Jeg har vært litt pådriver for å ha det på Nodeland, da blir det noe. Da er vi på Nodeland, og da kommer alle. Så har vi hatt noen møtepunkter i barnehagene også, men jeg tror at det har gjort noe med oss at vi møtes på Nodeland. Da er vi der alle sammen, de andre (fokusgruppene) er der også. Det forplikter, og det tror jeg har vært viktig. Det er også viktig å se at andre også er i gang. Vi samarbeider ikke med de andre barnehagene, unntatt når vi er på Nodeland. Men det har vært viktig å ha de samlingene, tror det har vært en forutsetning for å få det til. Blir litt mer «ordentlig», finner ikke helt det rette ordet, ikke «høytidelig» heller, men det blir litt mer viktig. Tenker jo at her brukes det penger på oss og dette, det investeres.

De synes at de i Finsland barnehage har jobbet mye med arbeidsmiljø og nærvær uansett. Pga. kapasitet rundt flytting var barnehagen ikke med de to første årene av prosjektet, «men vi har jo snakke mye om nærvær likevel.» De sier de merket det på første samlingen også, da de andre snakket om hva de gjorde, at de selv ikke var helt «blå»:

Men begrepet «fokusgrupper», hva er nå det? Det måtte vi jo finne ut av og «fomle litt» med det. Fokusgruppe kan jo være alt. Forrige gang vi møttes var vi ganske dypt nede i verdier og holdninger, andre ganger kan det være litt sånn «skal vi finne på en tur?». Dette er jo to ulike nivåer i et arbeidsmiljø. Så jeg tenker fokusgruppe, det er jo alt – og det er kanskje litt viktig at det skal være det. Når vi hadde verdier og holdninger oppe her på møtet i fokusgruppa, så tok vi det med videre og prøvde å jobbe med det på avdelingsmøtene etterpå.

Fokus på stressende hverdag

Et av temaet gruppa har jobbet med er «Stressende hverdag», noe som kom opp på et personalmøte:

Utgangspunktet var noe som kom opp på personalmøtet, at noen ting var veldig stressende, at det var en stressende hverdag. Kom litt ut av det blå, men likevel helt på sin plass. Så derfor tok vi det opp i fokusgruppemøtet, og brukte det som utgangspunkt. Så ble det tatt videre til ledermøte og videre ut til avdelingene. Vi snakket litt frem og tilbake for å finne ut litt mer om hva som var problemet.

Så er det slik at vi i barnehagen har byttet litt på teamene etter sommeren. Ting må gå seg litt til, kanskje kommuniseres litt på andre måter. Kanskje er det fremdeles litt nytt og litt stress, og vi må kanskje bare sette ord på tingene og at ikke det nødvendigvis er så mye mer enn det. Det var jo frustrasjoner rundt stress, at en har lite tid, at det blir kaos om noen må gå (i møter, for eksempel). Så fikk vi snakket om hva det er vi gjør i slike situasjoner, og om det er noe vi kan gjøre annerledes for å unngå kaos.

Fokusgruppa viste seg å være en god anledning å ta tak i et tema som dukket opp i kollegiet. Et tema som kom opp litt som frustrasjon på et personalmøte, men som samtidig er en helt normal barnehagesituasjon. Gruppa synes det er bra slikt kommer opp, at folk kan si fra og bli hørt, for da kan det tas på alvor. For det er sånne ting som får barnehagehverdagen til å gå, og som kan bidra til å lage gode arbeidssituasjoner:

Det handler jo om at folk opplever at de mestrer jobben, synes det er gøy å være her, at de utgjør en forskjell for barna og at de er trygg på arbeidssituasjonen. Det var egentlig en veldig nyttig samtale vi fikk rundt dette. Vi fikk kjent på å være løsningsfokusert – med utgangspunkt i en stressituasjon. Vi fikk funnet ut hvordan vi kunne gjøre noe med dette, og kanskje gjøre ting på andre måter. Den situasjonen gjorde også at de andre på huset så at det er lov å si fra, og så kan vi jo se hva vi sammen kan gjøre ut av det – for rammene for barnehagehverdagen er jo like.

Gruppesammensetningen

De som er med i fokusgruppa synes det er «kjempebra» at alle yrkesgruppene nå er representert. I ledergruppa er det ikke slik. Der er det bare pedagogene og gruppelederne som er – de som er mest borte fra avdelingene, de som alltid er på møtene, foreldresamtaler, eller styreren som «flyr på rådhuset» og andre steder.

Det er fagarbeidere og assistentgruppa som er på avdelingene hele tiden, og som kjenner mest på det «trøkket» som er der i hverdagen. Derfor er det viktig at de er representert i fokusgruppa, for da får en hele bildet frem. «For en barnehage blir ikke drevet bare av pedagoger, det er helt sikkert.» I starten var gruppa satt sammen av fire (inkl. styrer) med pedagogisk utdanning og en med fagarbeiderutdanning. En av pedagogene er i fødselspermisjon, og vikaren i fokusgruppa er fagarbeider. Styrer sier at hun ønsker at det i gruppa:

Skal være både fagarbeidere og pedagoger, kan ikke få sagt nok hvor viktig det er. For en sitter med ulike innfallsvinkler. Den ene er ikke mer verdt enn den andre, vi er i samme arbeidssituasjon, men vi har bare litt ulike jobber – og det kan en fort glemme om en sitter bare med den ene gruppa. Tenker også at det betyr mye å ha et godt verneombud, at alle yrkesgrupper føler seg trygg på henne og kan komme dit med ting. Det er en veldig styrke at vi har henne med i fokusgruppa også.

De øvrige i gruppa sier at det har vært veldig bra at styrer i barnehagen også er med i fokusgruppa. Det er bra at gruppa representerer «virkeligheten», og at alle yrkesgrupper er representert. «At en ror samme vei.» De tror det hadde vært mer tungvint om de ikke hadde hatt styreren med seg i gruppa, for da måtte mange ting vært tatt inn til styrer etter gruppearbeidet. Gruppa synes alle har deltatt i arbeidet, og at «det vi ikke kan diskutere om leder er her med oss, det hadde vært et stort problem for nærværet.»

Lavt sykefravær

I gruppa snakker de om at det lave sykefraværet i barnehagen trolig har å gjøre med at de har respekt for hverandre:

Rett og slett. Det er ikke noe gøy å ringe på jobb og si du er syk, for da vet du at det går ut over de som er på jobb. Men hvis en er virkelig syk, så tør en selvfølgelig å ringe å si at en er syk. Tror at trivselen gjør at terskelen for å være hjemme blir ganske høy. Jeg vet ei som er her mye mer enn hun hadde trengt selv om hun er syk, og det har en jo lov til hvis en har litt friskmeldingsprosent. Hun sier: «jeg blir jo så mye bedre bare av å være her litt.» Om ikke det gjør så mye med det fysiske, så blir i hvert fall «hodet» litt friskere av å være på jobb.

De har pratet mye om dette i barnehagen, kanskje ikke så mye i fokusgruppa, men åpent på personalmøter og samlinger og sånt. Om at det er lurt å komme seg på jobb – «ikke når en har 40 i feber, det er ikke de vi snakker om.» Men når det er litt sånn «har litt vondt i hodet, går på jobb, og så kan jeg heller gå hjem». Gruppa tror at hos så å si alle, «så er 'den' på plass.»:

Har jo kjent på den selv, etter en dag på jobb når jeg ikke har vært helt i form. Litt sånn «skikkelig god jobb i dag...». En er litt sånn, prøver jo, vil jo helst yte 100% hele tiden. Men det føles ikke alltid så god selv, det er litt ubehagelig for yrkesstoltheten. Vi har jo også tatt opp at det er lov å komme på jobb selv om man ikke yter maks. Tror det er viktig det at vi har en dialog. Hvis folk er syke, eller sliter. Når en møter forståelse, så behøver en kanskje ikke å gå til legen og sykemelde seg for tre uker. Med forståelse kan det være litt mer sånn «skal klare det i dag, men vet ikke om jeg klarer det hele uka».

Gruppa tror barnehagen har klart å skape et miljø hvor alle føler at «vi alle er viktige for jobben.» De har også snakket mye om at hvis en har lite fravær, så er det ikke så mye stress heller. Da går hverdagen sin gang:

Alle kjenner ungene og det går sin gang. Så kommer det noen dager med omgangssyke og sånt, men da takler vi de dagene, for de er ikke så mange. Folk

blir ikke utslitte. Vi har ikke så mange av de meldingene som kommer på morgenen, og så er en helt på bønn allerede fra starten av dagen. Vi var på 12% (sykefravær), eller noe, for mange år siden. Tror vi var over 20% også en gang, det er jo «kjempegøy», men det er for lenge siden. Men det gjorde også at en måtte ta tak i ting og jobbe med det. Nærværet, det het jo ikke det den gang, men, men.

Løpende arbeid

Gruppen ser ikke så mange direkte spor fra det de andre tre barnehagene gjorde de to første årene, men sier at noe har nok kommet indirekte. Men de vet ikke mer om de andres arbeid enn det de andre fortalte på fellessamlingen i forfjor, da de startet opp. Barnehagen har vært med i nærværprosjektet hele fireårsperioden, men de to første årene med andre satsinger enn fokusgruppemøtene. Samlingene og fokusgruppearbeidet de siste to årene sies å ha vært viktige:

Det å komme sammen og se at kommunen setter pris på det vi gjør, og at vi er viktige, tror det gjør noe med oss. Og det å ha balansen i gruppa, ulike fagutdanninger, da får en frem helt direkte hva som rører seg. Det har ikke vært noen forventninger til hva vi skulle gjøre for hvert møte. Vi har kunnet gjort det ganske fritt. Vi har heller aldri laget noen sakliste på forhånd. Vi har mer tatt tak og sett «hvor er vi nå, hva er det nå som rører seg?». Så lager vi heller saklista litt sammen i møtet.

Fokuset for samlingene på Nodeland har vært: Hva mener barnehagen selv at vi trenger? Det tror jeg har vært bra. For det er jo ikke likt i alle barnehagene. Vi har fått være med fra bunnen av, og det er de gangene vi har stått helt fritt som har vært de beste. Det er noe med at da har vi kunnet ta opp og gripe fatt i ting vi har tenkt på. Så har vi også vært flinke til å informere hele personalet om hva vi har snakket om i fokusgruppen. Trygghet gir trivsel – trivsel gir trygghet, den har vi kommet frem til sammen i personalgruppa. Og vi har endret det noen ganger, gjennom samtaler. Alle var med på det, i form av gruppearbeid og i plenum.

Samlingene

Gruppen har vært på samlingene nede på Nodeland sånn ca. en gang i halvåret. De har møtes der, og så to-tre ganger i tillegg i barnehagen. I tillegg har de også pratet «litt sånn i gangene om det, litt mer uformelt.» Det har vært passelig omfang på fokusgruppene, og det er viktig at det ikke blir for mye heller fordi det må være en balanse opp mot andre ting de må bruke tiden til. De sier «vi har fokusgruppearbeidet med oss, prater litt løst om det innimellom, tar noen telefoner.» Men det er i gruppemøtene de tar «de store samtaler»

lene.» Ellers tenker de litt på det innimellom. Det blir også sagt noen ganger at «det kan vi jo ta opp i fokusgruppa». De sier også at de er mer bevisst på ting fordi de har snakket om det i fokusgruppa.

Så har vi hatt oppe det med hva som gjør at en noen ganger bikker over fra å ikke gå på jobb til å gå på jobb. Har pratet om disse tingene flere ganger gjennom årene, men kanskje ikke vært så tydelige på at det nødvendigvis er knyttet til nærværprosjektet. Tror alle ser det nå, at når noen er borte, så blir en jo savnet. Både av kolleger og barn.

Nå når det går mot slutten av prosjektperioden er tanken at «det er viktig å videreføre fokusgruppa på en eller annen måte som er gjennomførbar.» Barnehagen har HMS-gruppe, og et alternativ er å bruke den gruppa enda mer effektivt som fokusgruppe. Av og til utvidet, av og til ikke. Slik at det blir litt av både standardoppgaver, sånne mer formelle ting knyttet til HMS, men at resten av møtet går mer på arbeidsmiljø og sånt. Slik det er nå er HMS-gruppemøtene «litt sånn 'krysseliste', fordi vi også har hatt fokusgruppe og fordi verneombudet også sitter i fokusgruppa.»

Oppmerksomhet rundt arbeidet

Styrer sier hun merker nærværsfokus fra kommuneadministrasjonen godt. Fra «rådmann og personal» opplever hun at de synes de i barnehagene har gjort en god jobb.

(Og nå har vi jo fått priser også! Når vi fikk IA-prisen, så var jeg jo kjapt ute og «yess, yess!»). Klart det har hatt en effekt, og det å få en pris gjør det jo enklere å få oppmerksomhet også. Og setter en fokus på noe, så blir det bedre, sånn er det. I barnehagene henger det også veldig sammen med at en ser voksne i barnehagen, barna i barnehagen, og foreldrene til barn i barnehagen under ett. At en har en rød tråd i det.

12 Oppsummert fase II (2014 – 2015)

Forrige kapittel presenterer i narrativ form hoveddelen av statusrapporteringen for hvordan de fem barnehagene har jobbet med nærvær i perioden 2014-2015 (fase II). I dette kapitlet oppsummeres noen hovedpunkter ved nærværarbeidet i perioden. Det vises også til kapittel 10 i denne rapporten som omhandler sentrale elementer og erfaringer om nærvær og det samlede arbeidet i Verdiprosjektet. Barnehagenes arbeid i fase II bygger direkte videre på elementene som ble utviklet i fase I.

12.1 Organisering av arbeidet

Tre barnehager har vært med i Verdiprosjektets fase I og fase II (fire år), mens to barnehager kun har vært med i fase II (to år). En barnehage har videreført samme fokusgruppe i hele fireårsperioden. To barnehager har opprettet nye fokusgrupper som har overtatt fra gruppen som arbeidet de to første årene. De to «nye» barnehagene har satt sammen sine fokusgrupper som en blanding av deltakere fra ulike avdelinger og ulike fagutdanninger. De fem barnehagene har samlet sett ulike måter å sette sammen fokusgruppene, men alle har hatt styrer (eller assisterende styrer) med i gruppa.

De fem barnehagene har organisert arbeidet litt ulikt, men alle barnehagene har fulgt strukturen med en felles samling en gang i halvåret. Da har fokusgruppene i de fem barnehagene vært samlet til en ca. 2,5 timers arbeidsøkt, vanligvis på rådhuset i kommunen. Samlingene har startet med et måltid, så en kort plenumsdel med for eksempel informasjon/erfaringsutveksling, før fokusgruppene har sittet hver for seg og jobbet med sine nærværprosjekt. Det fremholdes positivt at samlingene har gitt en ramme for arbeidet og at det har kommet input til arbeidet i forbindelse med samlingene.

Samlingene har i fase II vært særlig viktige. Barnehagene uttrykker at det har vært passe å møtes på samlinger en gang i halvåret. Samlingenes organisering har vært en avgjørende ramme for arbeidet i fokusgruppene. Her har de fått satt av tid og fått muligheten til å konsentrere seg om fokusgruppearbeidet etter ordinær arbeidstid. De har kunnet se at andre jobber med det samme, og de har fått høre noe fra andres arbeid ved sin arbeidsplass.

Inntrykket fra intervjuene og klare utsagn fra flere av gruppene tilsier at gruppesammensetningen med 3-4 ansatte, samt styrer i hver gruppe er en god måte å organisere fokusgruppearbeidet. Samarbeidet i gruppa og de uli-

ke rollene ser ut til å fungere bra, og det rapporteres å være gode muligheter for meningsutveksling og likeverd i arbeidet.

Det fremholdes viktig at leder/styrer er med i gruppa, slik at ikke gruppa er noe på utsiden av hvordan barnehagen ellers er organisert. Flere fremholder også at det er viktig at gruppa er ulikt sammensatt:

- At det er ansatte fra flere/ulike avdelinger
- At flere/ulike stillingsfunksjoner/utdanningsbakgrunner er representert
- At det er ulikheter i perspektiver/roller/erfaringer

Det er vanskelig å trekke opp hva som er viktigst når det gjelder sammensetningen, men kanskje nettopp det å reflektere over hvordan og hvorfor sammensetningen gjøres, er det avgjørende her.

Fase II uten følgeforsker

Dette punktet innebærer egnevaluering av følgeforskers egen rolle, og er derfor noe vanskelig å svare på. Tilbakemeldingen fra barnehagene om arbeidet i fase II, sammenlignet med erfaringene fra fase I, tilsier likevel at den fasiliterende rollen og den løpende oppfølgingen som følgeforsker hadde i fase I har påvirket hvordan de fem barnehagene har jobbet ulikt i fase II. De tre barnehagene som hadde oppfølging av forsker i den første fasen har bygget videre på arbeidsmåten som ble etablert allerede i fase I. De to barnehagene som har startet mer på egenhånd har naturlig nok måttet finne mer sin egen vei og bygget mer på indirekte erfaringer fra andre. Samlingene i fase II har hatt en positiv betydning for å overføre noe av denne kunnskapen, men trolig i mindre grad enn den innføringen i arbeidsmåte som ble gjennomført ved samlinger og løpende møtepunkter mellom fokusgrupper og følgeforsker i fase I. (Se også del I av denne rapporten, samt om erfaringer nedenfor)

12.2 Erfaringer for videreføring og overføring

Det er viktig at initiativet og prioriteringen av nærværsfokuset kommer «fra høyere hold» (her ledelsen i kommunen). Man må ha noen gode og tydelige rammer for at den enkelte arbeidsplassen kan lage egne strategier for sitt nærværsarbeid. Det må «settes trykk» på at nærværsfokuset er viktig og ønskelig. Den enkelte arbeidsplassen må samtidig gis frihet og rom for å kunne utforske fenomenet nærvær og utforme sitt nærværsarbeid. Herunder stille krav som balanserer tydelighet og struktur opp mot variasjon og frihet. Flere melder også at det kan bli vanskelig å holde oppe fokuset om ikke det er en struktur på plass for det videre arbeidet etter en prosjektperiode.

Erfaringene underbygger også at det er viktig å holde fokus på, og legge til rette en struktur for, hvordan fokusgruppen retter arbeidet videre inn mot arbeidskollegiet og arbeidsplassen som helhet. I fase I var det et klart premiss om at endringer skulle prøves ut og gjennomføres ved arbeidsplassen som helhet. Endringene som har vært gjennomført synes noe tydeligere og mer konkrete i fase I enn i fase II.

«Undringsprosessen» fremholdes som en avgjørende suksessfaktor for økt forståelse og bevissthet. Ansatte (fokusgrupper og arbeidskollegiet) må gis rom for å kunne jobbe i dybden med temaer og finne individuelle og kollektive betydninger og løsninger på arbeidsplassen.

Det er viktig at det prøves ut nye måter å løse utfordringer, samt øke ansattes forståelser av: egen og andres roller, kjennskap til organisering og helhetlige mål for virksomheten. Hospitering mellom ulike avdelinger og løpende fokus på fellesskap og arbeidsmiljø er eksempler på hvordan økt forståelse kan oppnås.

Det er en stor utfordring å finne tid og anledning til fokusgruppemøter innen vanlig arbeidstid (når barnehagen er åpen). På ettermiddags- og kveldstid er det en utfordring at dette belastes driftsøkonomien som overtid, eller avspasering. Samlet synes likevel fokusgruppemøter etter arbeidstid, organisert som samlinger sammen med andre arbeidsplasser, å være den beste måten å sikre kontinuitet og fremdrift i det gruppebaserte nærværarbeidet.

12.3 Grunnpremiss og sentrale aktiviteter

I intervjuene med alle de fem barnehagene fremkommer følgende liknende utsagn frem som viktig ved arbeidsmåten:

- Å kunne være «idélekkere»
- Å kunne «fomle, famle og krongle» i starten
- Å kunne «gnu og gnikke» på problemstillinger
- Å kunne «slite litt, men så komme over kneika og videre»
- Å kunne finne egne måter å gjøre det på – uten for mye «oppskrift»

Disse muntlige beskrivelsene fanger noen grunnleggende trekk ved hva som synes særlig viktig fra alle de fem barnehagene: At ansatte får anledning til å prøve seg frem, utforske fenomener, utfordre eksisterende forståelser – innen noen rammebetingelser som samtidig er åpne nok til å ikke «presse frem» raske, målbare resultater og endringer.

Det er viktig å få til en veksling mellom å reflektere seg frem til kunnskap og utvikle kunnskap gjennom å prøve ut konkrete endringer. En fremdriftsform som veksler mellom disse to formene for kunnskapsutvikling er gjensidig forsterkende og skaper tydelighet i arbeidet for både ansattkollegiet og blant fokusgruppemedlemmene. Eksempler på slike aktiviteter og temaer fra fase II vil være:

- Seminarer/overnattingssturer
- Gjøre bruk av personalmøter, planleggingsdager og avdelingsmøter
- Arbeide med verdier
- Hospitering/jobbotasjjon
- «Genialogrammer»
- Kalendre
- Vikaropplæring
- SWAT-analyser
- Kompetanseløft
- Spørreundersøkelse
- Rollespill
- Tilbakemeldingskultur
- Nærværskultur
- «Stressende hverdag»,
- Turer og aktiviteter etter arbeidstid
- Utforskning av holdninger/forståelser og ulikheter i personlighet

Mange av endringene som har fremkommet gjennom fokusgruppene arbeid i prosjektet har først vist seg etter at det har gått litt tid. Det er derfor viktig at det gis en tilstrekkelig tidsramme for gruppene arbeid, slik at læring og endringer får tid til å utvikle seg. Faseforløpet på to års arbeid av gangen synes å være tilstrekkelig kort/lenge til at gruppene kan fokusere innsatsen og samtidig ha tilstrekkelig tid på seg til å lære og prøve ut ulike endringer som bygger på hverandre.

12.4 Veien videre

Det er tydelig at de tre barnehagene som var med i fase I også har hatt andre forutsetninger for arbeidet i fase II. Den ene av disse barnehagene videreførte samme gruppe i hele fireårsperioden, og kunne dermed kontinuerlig bygge videre på sin egen læring gjennom de to fasene. Denne barnehagen er nå kommet dit hen at de er i en form for «vedlikeholdsfasen», og konsentrerer nå innsatsen mest om å holde nærværskulturen «passe varmt», samt følge med og fange opp eventuelle behov for en mer forsterket innsats. De andre to barnehagene som var med i fase I har i fase II fortsatt med nye gruppemed-

lemmer i tillegg til at styrer har vært med fra den første fasen. Her har gruppene også tatt med seg mye av læringen fra fase I, hvor det var en mer eksplisitt fokus og oppfølging fra både forsker og prosjektgruppen i Verdiprojektet.

I de to barnehagene som kun har vært med i fase II kan en også se trekk som likner de andre gruppenes arbeid, men disse to barnehagene har en litt mer blandet metodikk i arbeidet. De har naturlig nok i større grad måttet finne sin egen vei, uten den systematiske oppfølgingen som gruppene fikk i fase I. Det at styrer i disse to barnehagene har vært informert om arbeidet i fase I, samt at man også har gjennomført samlinger med en viss overføringsverdi i fase II, har bidratt til å gi noen muligheter for de to nye gruppene å ta i bruk læring fra fase I. De to nye barnehagene sies også å ha hatt ganske lavt sykefravær ved oppstart, samt et allerede utstrakt fokus på nærvær da de startet opp fokusgruppearbeidet. Dette kan også ha bidratt til at fokusgruppearbeidet ikke fremtrer så tydelig sammenlignet med de tre andre barnehagene.

Samlet danner det seg et bilde av at det for den enkelte arbeidsplass er viktig med en innledende fase hvor metodikken for fokusgruppearbeidet kan innarbeides. En forsterket innsats og oppfølging vil her være viktig. Eksterne, eller interne ressurser kan ivareta en fasiliterende rolle i dette. Etter at arbeidsplassen har gjennomgått en slik kvalifisering er det mindre viktig om det er alle eller noen av de samme som fortsetter arbeidet. Men basert på erfaringene fra de tre barnehagene som har deltatt i både fase I og fase II er det grunnlag for å hevde at det er viktig at det er noen – minst en, gjerne flere – som følger med videre dersom det settes ned en ny gruppe ved samme arbeidsplass. Det synes også å være grunnlag for å hevde at etter en periode med forsterket innsats og oppmerksomhet på nærvær og trekk ved arbeidsplassen som påvirker nærvær, så er det riktig å gå over i en mer vedlikeholdsorientert tilnærming til nærvær. I denne fasen anses det viktig å fortsatt «holde på fokuset», men tilpasse «intensiteten» slik at ansattkollegiet ikke blir «mettet» av fokuset på nærvær.

En måte for andre å gjøre dette på vil være å tilby en tett oppfølging, opplæring og samlingsbasert fase I til et knippe arbeidsplasser over en toårsperiode. Denne fasen kan så etterfølges av en fortsettende fase II hvor enten den samme gruppen, eller kolleger ved samme arbeidsplass i en periode viderefører nærværsfokusert arbeid og utprøving av nye måter å jobbe på som kan fremme nærvær. Når den enkelte arbeidsplass har oppnådd tilstrekkelige endringer kan arbeidet tas videre i en mer løpende og vedlikeholdsorientert «drift» hvor en fokusgruppe kan «aktiveres» mer ved behov, men også møtes for eksempel en gang i halvåret for å sikre kontinuitet. Samlet synes det

altså viktig med en forsterket innsats fra starten, for så å tones gradvis ned over for eksempel en fireårsperiode.

Basert på erfaringene fra de fire årene som barnehager i Songdalen har jobbet med dette vil strukturen her kunne være:

- Fellessamlinger tre ganger i året i starten, deretter samlinger to ganger i året, for så å ha en årlig samling i «vedlikeholdsfasen» for alle arbeidsplassene som deltar med fokusgrupper.
- Minimum ett lengre fokusgruppemøte i barnehagen mellom hver fellessamling i starten (fase I), minimum ett kortere fokusgruppemøte i barnehagen mellom samlinger i fase II, for så å ha løpende møter kun ved behov i påfølgende «vedlikeholdsfase».
- Dette forutsetter at arbeidsplassens allerede eksisterende personalmøter, planleggingsdager, avdelingsmøter, seminarer, etc. tas i bruk som anledninger for fokusgruppene til å jobbe med nærvær og prøve ut endringer sammen med øvrig personale ved arbeidsplassen.

12.5 Resultater som fremkommer fra fase II

- Flere av gruppene fremholder nedgang i sykefraværet,
- Økt «vi-følelse», blant annet gjennom hospiteringsordninger og jobbrotasjon
- Økt fokus på «faglig jobbmestring»
- Økt utvikling og synliggjøring av barnehagens verdier
- Fokusgruppene er en anledning til å «ta opp ting» og er en arena for å utvikle forståelse mellom ulike posisjoner, roller og ansvarsområder i barnehagen
- Styrket fokus på holdninger, valgmuligheter og alternative forståelser
- Forhøyet bevissthet om verdien av hver enkelt ansatt, og hver enkelt ansatts bevissthet om egen verdi
- Endringer i retning at det er helt legitimt og ønskelig at ansatte kommer deler av dagen, i stedet for sykefravær hele dagen. Men også lov å være syk
- Selv om ansatte kommer «bare en halv dag» fungerer den daglige driften mye bedre for både ansatte, arbeidsgiver og barna i barnehagen
- God opplæring og gode oppfølgingsrutiner for vikarer motvirker negative konsekvenser når fast ansatte er sykemeldt, herunder inkludering av vikarer i interne møter og løpende kvalitetssikring av driften

- Fokusgruppene er en effektiv måte å skape rom for medvirkningsbasert læring og utvikling
- Flere melder at de opplever å bli satt pris på (fra arbeidsgiver) når de nå har fått lov til å være med i fokusgruppearbeidet
- Økt «kultur» for nærvær
- Økt eksplisitt kompetanse om nærvær/sykefravær, samt læring av en tilnæringsmåte som også kan anvendes for å utvikle forståelser om andre fenomener
- Det rapporteres at ansatte tar med seg ideer, holdninger og nærværsfokus videre, også etter at de har vært med i fokusgruppa

Som vi tidligere i rapporten påpekte fra Fase I, kan ikke en direkte betydning av prosjektarbeidet identifiseres statistisk. Følgende oversikt⁹ viser likevel at sykefraværet i de fem barnehagene i perioden 2011 til utgangen av oktober 2015 samlet sett har sunket fra 12.5 % til 7.3 %.

Sykefravær barnehager i Verdiprosjektet					
	2011	2012	2013	2014	2015 pr 31.10
Korttid	2.4 %	2.6 %	2.2 %	2.2 %	2.2 %
Mellomlangt	0.4 %	0.7 %	0.9 %	0.6 %	0.8 %
Langtids	9.6 %	6.7 %	7.1 %	4.9 %	4.4 %
Totalt	12.5 %	10.1 %	10.2 %	7.7 %	7.3 %

⁹ Kilde: Songdalen kommune

13 Vedlegg

13.1 Vedlegg 1. Oppsummering planleggingsdag

På planleggingsdagen fikk dere ut noen spørsmål i forhold til nærvær som avdelingene arbeidet med på slutten av denne dagen:
Om du sitter hjemme og vurderer om du er god nok til å komme på jobb dagen etter, hva er det du gleder deg mest til?
Vi ønsker en dialog rundt hva hver enkelt synes er ekstra vanskelig når de ikke er helt i form. Det kan være en eller flere ting.
Nærverigruppa har fått inn alle punktene dere ser under, vi har prøvd å gruppere de litt, meningen var å gjøre det mer oversiktlig for lettere å se på løsninger som kan være gode for flere. Kom gjerne med kommentarer, presiseringer, andre punkt osv.

- Hva skal til for at alle kan komme på jobb - selv om de ikke er helt 100%?

Fysisk	Holdning/selvfølelse	Organisering/konkrete oppgaver	Støy
Kromiske smerter. Å klare hele dagen. Vond tynn. Alle fysiske aktiviteter, alt er et ork. Holde ut en hel dag. Mågene. Med smerter mister en tålmodighet og er ikke i stand til å være sammen med barn på en ok måte. Å sitte nede lenge. Spesielt krevende opplegg (gå til høyfjell). At dagen er lang.	Å ikke klare å møte barna på en god måte. Negative tilbakemeldinger: Når vi ikke er i form, blir det mer på de andre. Takler dårlig kritikk. Redd for å gjøre en dårlig jobb. Orker jeg å være på jobb hele dagen? Være i situasjoner som krever god tålmodighet. Presse seg selv for å unngå fravær. Tynge om morgenen når det er mørkt. Komme seg opp om morgenen (vanskelig å vite kl 14.00 dagen før). Dårlig samvittighet for at man ikke eventuelt kan komme (pga belastning for kollegær). Ansvar.	Pakkledding - på vei ut. Garderober pakkledding. Stressende kjøkkarbeid/vasking. Utførende arbeidsoppgaver. Det organisatoriske. Foreldrearbeid i gangen. Lange møter!	Mye støy. Støy. Være i situasjoner med mye bråk. Silten, trett, mye støy.
	Å måke ringe og gi beskjed om at man er syk. Arbeidsoppgaver som forventes. Å måke innse at man ikke yter 100%.		

- Hvor har deres avdeling den største utfordringen?
 1. hva dere kan gjøre med dette på egen avdeling.
 2. hva dere trenger hjelp til fra andre avdelinger, styrer, ulike velleddere e.l. utenfra. Kanskje kan BHT bidra med sine ressurser dersom vi melder inn ønske for tema de kan ta opp. (f.eks hvordan spille hverandre gode, viktigheten av at du kommer på jobb, holdning e.l. - vær konkret i dine forslag)
 3. hva dere ønsker kunne vært annerledes.
- For at dere ikke skal "drømme dere for mye bort" i forhold til det dere kunne ønske var annerledes: Dere må underveis ta hensyn til at dere har valgt å arbeide i barnehage - den viktigste jobben som finnes - og et av mange unge yrker, både fysisk og psykisk.

Idemyløring

Vi ønsker at dere alle blir med på en idemyløring i forhold til sosiale aktiviteter for ansatte. Fint om du også skriver noe om hva du kan bidra med.

Nærverigruppa ønsker tilbakemelding fra alle avdelinger innen 18. januar 2013. Innlevering i hylja til Lise. Hilsen Lise, Marit, Irene, Mia og Gry.

Litteraturliste

Coghlan, D. & T. Brannick (2005). *Doing action research in your own organization*. London, Sage publications.

Greenwood, D. J. and M. Levin (2003).

Greenwood, D. J. and M. Levin (2007). *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups as Qualitative Research*. Portland State University. Sage Publications.

Reason, P. & H. Bradbury (2001). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London, Sage.

Svendal, A. & A. A. Larsen (2009). *Klasseromsledelse og kulturutvikling som bidrag til at lærere og barnehagemedarbeidere bedre kan mestre sitt arbeid. Erfaringer fra prosjektet «Jeg blir» i Aust-Agder*. Rapport, Universitetet i Agder. 2009.

FoU informasjon

Tittel	Verdiprojektet – Økt nærvær
Prosjektnr	1846
Oppdragets tittel	Aksjonsforskning KS
Prosjektleder	Trond Stalsberg Mydland
Forfattere	Trond Stalsberg Mydland
Oppdragsgiver	KS Agder
Rapport type	Prosjektrapport
Rapport nr	1/2016
ISSN-nummer	
Tilgjengelighet til rapporten	Åpen
4 emneord	Aksjonsforskning, Nærvær, Sykefravær, Arbeidsmiljø

Sammendrag

Fokus i «Verdiprojektet – Økt nærvær» har vært å øke nærvær på jobben for å motvirke høyt sykefravær i kommunesektoren. Tendensen i statlig og kommunal sektor er i dag ofte orientert mot lovpålagt oppfølging av den enkelte sykmeldte fremfor å fokusere et forebyggingsperspektiv. Grunntanken i Verdiprojektet er at investering i nærværarbeid er forebyggende og bedre og mer lønnsomt enn å korrigere for sykefravær i etterkant. Prosjektet er initiert av KS og gjennomført i samarbeid med Songdalen kommune og Arendal kommune. Verdiprojektet er videre en del av Kommunal- og moderniseringsdepartementets utviklingsprogram «Sammen om en bedre kommune».