



# Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager

**Forfattere:**

Irene Øyeflaten, Kari Kjestveit, Martin Skagseth, Merete Labriola,  
Kari Anne Holte

**Rapport nr. 4-2024**

Rapporttittel	Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager
Prosjektnummer	107332
Institusjon	NORCE Norwegian Research Centre, Helse og samfunn
Oppdragsgiver(e)	IA-bransjeprogram for Barnehage v/KS
Gradering	Åpen
Rapport nr.	4-2024, NORCE Helse og samfunn
ISBN	978-82-8408-335-3
Lisens	CC BY 4.0
Antall sider	77
Publiseringsdato	04.03.2024
Sitering	Irene Øyeflaten, Kari Kjestveit, Martin Skagseth, Merete Labriola, Kari Anne Holte. Kartlegging av arbeidsmiljøarbeid i 74 barnehager. Rapport nr. 4-2024, NORCE Helse og Samfunn
Bildekreditering	Stock Images

## Sammendrag

Formålet med dette kartleggingsprosjektet var å besvare følgende problemstilling: Hvordan har tiltakene i bransjeprogrammet bidratt til IA-avtalens mål om å bedre arbeidsmiljø, redusere sykefravær og hindre frafall på kort og lengre sikt? For å svare på dette benyttet vi en trianguleringsmetode der vi gjennomførte en spørreundersøkelse, intervjuet styrere og representanter fra partsgruppen, samt innhentet registerdata om sykefravær. Et overordnet funn er at bransjeprogrammet har medvirket til en bevisstgjøringsprosess der arbeidsmiljø, partssamarbeid og medarbeiderskap er blitt satt på dagsorden. Barnehagene har jobbet systematisk med prosesser knyttet til rolleavklaring, samarbeid, kulturbygging og holdningsarbeid i hele organisasjonen. De har fått tilgang til konkrete verktøy og metoder og det var spesielt motiverende å delta på erfaringskonferanse der de kunne få kunnskapspåfyll ved å lære av andres erfaringer.

## Forord

I denne rapporten sammenfatter vi funn fra en omfattende kartlegging av arbeidsmiljøarbeidet i norske barnehager. Kartleggingen er gjennomført blant 74 barnehager som har deltatt i IA-bransjeprogram. Datainnsamlingen har bestått av intervju med styrere, fokusgruppeintervju med HMS-grupper og en spørreundersøkelse blant alle ansatte i de aktuelle barnehagene, med egne spørsmål til styrere, tillitsvalgte og verneombud. Registerdata om sykefravær er også hentet inn.

Kartleggingen er utført på oppdrag fra IA-bransjeprogram barnehage, som også har finansiert forskningsprosjektet. Rakel Malene Solbu har vært kontaktperson i bransjeprogrammet og hun har sammen med Greetje Refvem og May-Britt Heimsæter deltatt på jevnligte møter i hele prosjektperioden. Vi har i tillegg fått bistand fra Christer Drangsholt Daatland fra NAV Arbeidslivssenter, som har bidratt med tilrettelagte registerdata for prosjektet. Vi ønsker å takke for oppdraget, for faglige innspill og gode diskusjoner.

Vi ønsker også å rette en stor takk til alle ansatte i barnehagene som åpent har delt sine erfaringer med oss, enten i intervjuer eller i spørreundersøkelsen; styrere, pedagogiske ledere/ barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere, assistenter, tillitsvalgte, verneombud og andre.

Forskergruppen har bestått av Irene Øyeflaten (prosjektleder), Kari Kjestveit, Martin Skagseth og Merete Labriola. Kari Anne Holte har vært kvalitetssikrer for prosjektet.

Vi håper at rapporten vil bidra med praktisk kunnskap om arbeidsmiljøarbeid i barnehager på en måte som vil inspirere og motivere barnehagene til å fortsette det gode arbeidet som gjøres.

Bergen/Stavanger, mars 2024

Irene Øyeflaten

Prosjektleder

## Sammendrag

Kartleggingsprosjektet er gjennomført på oppdrag fra IA-bransjeprogram barnehage under IA-avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Alle innsatsområder under bransjeprogrammet legger partssamarbeid, ledelse og medarbeiderskap til grunn for satsningen gjennom styrking av roller og samarbeid, og ved å synliggjøre sammenhenger mellom arbeidsmiljø, nærvær og kvalitet (Programplan – bransjeprogram Barnehage 2019–2024).

Oppdraget handlet om faglig bistand for å kartlegge arbeidet med arbeidsmiljø i de 74 barnehagene som var rekruttert inn i bransjeprogrammet. Prosjektet skulle dokumentere måloppnåelse og hvilke metoder og verktøy de ulike barnehagene har benyttet seg av. Kartleggingen skulle også beskrive hvordan barnehagenes prosesser hadde vært og hvilke faktorer som hadde fremmet og hemmet dette arbeidet. Det var ønskelig å komme i kontakt med samtlige 74 barnehager. I tillegg var det ønskelig å identifisere barnehager som kunne vise til spesielt gode resultater, enten som reduksjon i sykefravær eller som måloppnåelse av lokale tiltak.

Vi utarbeidet følgende overordnede problemstilling for prosjektet:

### **Hvordan har tiltakene i bransjeprogrammet bidratt til IA-avtalens mål om å bedre arbeidsmiljø, redusere sykefravær og hindre frafall på kort og lengre sikt?**

Rapporten belyser flere sekundære problemstillinger: Vi ønsket å få svar på hva som lå til grunn for beslutningen om å delta i bransjeprogrammet og om deltakelsen ble som forventet. Vi ønsket å vite hvordan partsamarbeidet i HMS-gruppen har fungert og om deltakelse i bransjeprogrammet har medført noen endringer i dette samarbeidet.

For å svare på disse spørsmålene brukte vi en triangulering mellom ulike metodiske tilnærminger. Vi brukte også en stegvis tilnærming, der neste steg i datainnsamlingen delvis bygget på det vi hadde funnet i forrige steg. Det ble gjennomført intervjuer med styrere og representanter fra partsgruppen (HMS-gruppen), i tillegg til en spørreundersøkelse som gikk til alle ansatte i barnehagene. Til slutt ble det hentet inn registerdata om sykefravær.

### **Resultater**

Spørreundersøkelsen ble besvart av 196 personer som representerer 37 ulike barnehager. Vi finner at et stort flertall av respondentene trives godt på jobb og opplever stor grad av medbestemmelse. Styrere og barnehagelærere oppgir høyere grad av medbestemmelse enn barne- og ungdomsarbeidere og assistenter. På spørsmål om «endringsvillighet» finner vi at respondentene stort sett stiller seg positivt til endringer og har til hensikt å støtte dem. Hele 28 % av hele personalgruppen opplever høye emosjonelle krav. Det er barnehagelærere som oftest føler seg utmattet etter endt arbeidsdag.

### **To hovedfunn fra intervjuene**

Overordnet finner vi at de fleste styrere i barnehagene hadde behov for og dro nytte av kunnskap og konkrete eksempler fra bransjeprogrammet om hvordan de kan jobbe for å forbedre arbeidsmiljøet. Det var spesielt viktig at tiltakene retter seg direkte mot de krav og utfordringer som kjennetegner hverdagen til de ansatte i barnehagene. Dette gjorde at tiltak i regi av bransjeprogrammet opplevdes relevant og nyttig.

Det er spesielt to funn som utkrystalliserte seg i intervju med styrerne, på tvers av informanter og intervjuetemaer. Det første funnet handler om det vi har valgt å kalle «partsamarbeid som

ledelsesmodell». Selve partssamarbeidet i barnehagene ble av våre informanter trukket fram som avgjørende for deltakelse og utbytte av bransjeprogrammet. Viktigheten av dette samarbeidet synliggjøres blant annet gjennom systematisk og målrettet arbeid med faste og jevnlig møter, der arbeidsmiljø er fast punkt på agendaen. Det handler også om rutiner for hvordan partene involveres i drøfting, planlegging og beslutninger om tiltak. Mange styrere har erfart at de ikke står alene om ansvaret for arbeidsmiljø og fravær, fordi de har fått større handlingsrom til å kunne delegerer oppgaver og ansvar.

Det andre hovedfunnet handler om det vi har valgt å kalle «de gode hjelperne». Oppfølging og støtte fra eksterne hjelpere fremstår som spesielt viktig for deltakelse og utbytte av bransjeprogrammet. De fleste har enten fått oppfølging fra IA-rådgiver ved Arbeidslivssenteret i NAV og/eller fra arbeidsmiljøenheten i kommunen. Kontaktpersonen i bransjeprogrammet var også en viktig sparringpartner inn mot kursrekken og/eller ved å være til stede som en ressurs på personalmøter i barnehagen. Andre støtteordninger som ble nevnt er Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage ved Utdanningsdirektoratet. Videre har bedriftshelsetjenesten bidratt med kursing av partene. Noen barnehager søkte også støtte fra hverandre, enten i kommunen, barnehagekjeden eller regionale nettverk.

### Fremmere og hemmere

God forankring i barnehagens partsgruppe synes å ha fremmet de påbegynte prosessene i barnehagene blant annet gjennom å påvirke de ansattes innstilling og motivasjon for å delta. God planlegging var også viktig, fordi dette signaliserer at noe må prioriteres bort for å gi plass til utviklingsarbeidet. God planlegging gir en forutsigbarhet som kan være med å legge til rette for god gjennomføring.

Blant faktorer som kunne hemme prosessen i barnehagene ble *tidsklemma* trukket fram som en av de største barrierene for å kunne prioritere arbeidet med arbeidsmiljøet i barnehagene. Dette kom tydelig fram både i intervjuer og spørreundersøkelsen. Hyppige utskiftninger i HMS-gruppen eller personalgruppen ellers og/eller høyt sykefravær og vikarbruk synes også å ha begrenset muligheten til å jobbe med utviklingsarbeid i noen barnehager.

### Måloppnåelse

Et overordnet mål for de fleste barnehagene var å redusere sykefraværet, noe de også har oppnådd og klart å holde stabilt over flere år. De relaterer dette til deltakelse i bransjeprogrammet og tror blant annet at det kan skyldes bedre rolleforståelse og partssamarbeid, som igjen har styrket personalgruppen. Styrerne relaterer nedgang i sykefravær til bedre arbeidsmiljø og mer psykologisk trygghet. Dette bidrar også til økt kvalitet i barnehagene. Autonomi og medarbeiderskap er viktig, ved at de ansatte i større grad opplever å bli hørt. Flere styrere trekker fram at økt mestring blant de ansatte og at det oppleves lettere å søke veiledning, har bidratt til økt motivasjon for å være til stede:

- o Personalet er blitt mer samlet som gruppe og de jobber bedre sammen
  - o Felles språk og et felles fokus
- o Personalet tar ansvar og har fått større eierskap til barnehagen som arbeidsplass
  - o Større åpenhet og en mer støttende kultur
- o Personalet stiller opp for hverandre når noen har en tung dag på jobb
  - o Man prøver i fellesskap å finne fram til løsninger

For HMS-gruppene var kurs i rolleforståelse en sterk motivator for å jobbe med egen rolleforståelse og med rolleavklaring seg imellom. Denne satsningen har gjort at de har jobbet fram en tilbakemeldingskultur preget av trygghet og anerkjennelse. Rotårsaksanalysen som verktøy var nyttig for å komme til bunns i hva som var barnehagens utfordring. Man har prøvd å jobbe fram en kultur der man i større grad ser utover egne oppgaver og egen avdeling, og heller 'ser hele barnehagen'.

I dette prosjektet har vi ikke direkte undersøkt kvalitet i tjenesten, men finner likevel at kvalitet er et underliggende tema i det som formidles. Høyt sykefravær nevnes som en faktor som kan påvirke kvalitet i tjenesten på en negativ måte. På den annen side påpekes nytteverdien av å jobbe med de ansatte sin arbeidshverdag og hvordan dette kan bidra til å øke kvaliteten opp mot barna.

Selv om sykefraværet i mange barnehager er på vei ned, var det flere av barnehagestyrerne som syntes det var vanskelig og kanskje for tidlig å kunne uttale seg om måloppnåelse. Mange tenker at en eventuell effekt på sykefravær vil komme når man har jobbet systematisk over noe lengre tid. De trekker også fram at arbeidsmiljøet er «ferskvare» og noe som det må jobbes med kontinuerlig.

## Innhold

1.	Innledning .....	8
1.1.	Bakgrunn .....	8
2.	Hensikt .....	10
3.	Metode .....	11
3.1.	Stegene i metoden .....	11
3.2.	Rekruttering .....	12
3.3.	Beskrivelse av utvalget .....	12
3.4.	Bruk av arbeidsmiljøspørsmål i spørreskjemaet .....	13
3.5.	Behandling av spørreskjemadata .....	13
3.6.	Analyser .....	13
4.	Funn fra intervju barnehagestyrere .....	15
4.1.	Sammendrag .....	15
4.2.	Informasjon IA-bransjeprogram, deltakelse og beslutning .....	17
4.2.1.	Hvor fikk barnehagen informasjonen om å delta fra? .....	17
4.2.2.	Hva bidro til beslutningen om å delta? .....	17
4.2.3.	Hvem var involvert i beslutningen om å delta? .....	18
4.2.4.	I hvilken grad opplevde styrerne at deltakelse i bransjeprogrammet ble som forventet? .....	19
4.3.	Virkninger av deltakelse i IA-bransjeprogram .....	21
4.3.1.	Hva har barnehagene lært av å delta i bransjeprogrammet? .....	21
4.3.2.	Hvilket tiltak har barnehagen benyttet seg av og hvorfor ble dette valgt? .....	22
4.3.3.	Valg av tiltak og beslutninger om deltakelse .....	22
4.3.4.	Hvem har vært involvert i selve arbeidet i barnehagen? .....	25
4.3.5.	Hvordan har dere jobbet med tiltakene, og hva har fremmet eller hemmet prosessen? .....	25
4.4.	Måloppnåelse og endring som følge av deltakelse .....	28
4.4.1.	Hva føler styrere i barnehagene at de har oppnådd? (måloppnåelse) .....	28
4.4.2.	Endring av leders rolle .....	30
5.	Funn fra fokusgrupper .....	33
5.1.	Sammendrag .....	33
5.2.	Arbeidet i HMS-gruppene .....	33
6.	Funn fra spørreundersøkelse .....	35
6.1.	Sammendrag .....	35
6.2.	Leseveiledning .....	37
6.3.	Beskrivelse av utvalget .....	37
6.3.1.	Andre kjennetegn .....	40
6.4.	Opplevelse av eget arbeidsmiljø .....	40
6.4.1.	Medbestemmelse .....	41
6.4.2.	Rollekonflikt .....	43
6.4.3.	Emosjonelle krav .....	46
6.4.4.	Endringsvillighet .....	49
6.5.	Bruk av IA-bransjeprogram i barnehagene .....	52
6.5.1.	Kjennskap til IA-bransjeprogram og bruk av verktøy .....	52
6.5.2.	Bruk av tiltak .....	55

6.5.3.	Endringer som følge av IA-bransjeprogram .....	57
6.5.4.	Hva kan hindre bruk av tiltak i barnehagen? .....	58
6.5.5.	Fritekst med egne innspill .....	59
6.6.	IA-bransjeprogram – synspunkt fra HMS-gruppa .....	60
6.6.1.	Samarbeid mellom tillitsvalgte, verneombud og leder .....	60
6.6.2.	Målsetninger for deltakelse i IA-bransjeprogram .....	62
6.6.3.	Hindringer for måloppnåelse .....	62
6.6.4.	Endringer som følge av deltakelse .....	63
7.	Registerdata.....	66
7.1.	Sammendrag .....	66
7.2.	Utvikling i sykefravær over tid .....	66
8.	Diskusjon.....	71
9.	Referanser .....	76
	Lenker .....	78



# 1. Innledning

I inneværende IA-periode 2019–2024 har partene sammen med fagmyndighetene blitt enige om å organisere IA-arbeidet i bransjeprogram for å målrette innsatsen mot bransjer og sektorer med høyest sykefravær (Bransjeprogrammet under IA-avtalen; Regjeringen.no). Barnehage er en av syv bransjer med høyt sykefravær og har følgelig et potensial for å kunne redusere sykefravær og frafall. En fersk evaluering fra Deloitte viser at bransjeprogrammenes nærhet til virksomhetene, lokalt partssamarbeid og kunnskapsbaserte tiltak synes å gjøre bransjeprogram til et godt virkemiddel for å nå målene i IA-avtalen (Deloitte, 2023).

IA-bransjeprogram barnehage har i perioden 2020–2021 rekruttert 74 barnehager inn i programmet. Dette er barnehager med god geografisk spredning, god variasjon i størrelse og jevn fordeling mellom offentlige og private virksomheter. De representerer dermed barnehage-Norge på en god måte. I dette oppdraget har vi kartlagt nåværende status og resultater av arbeidsmiljøsatsningen i disse barnehagene.

## 1.1. Bakgrunn

Den pågående innsatsen og tiltak i barnehagene er i tråd med programplanen for bransjeprogram Barnehage (2019–2024) som retter fokus på arbeidsmiljøtiltak som skal forebygge sykefravær og frafall og målrettet innsatsen mot langvarig og/eller hyppig og gjentakende (arbeidsrelatert) sykefravær. Denne innsatsen bygger på kunnskap om at både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet er viktig for å hindre unødvendig sykefravær (Faktabok STAMI, 2021). Arbeidsmiljøet handler om selve arbeidet som utføres på hver enkelt arbeidsplass og hvordan arbeidsoppgavene blir organisert, planlagt og gjennomført (STAMI, 2020). Vi vet at det er en sterk forbindelse mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten og at dette er dynamiske størrelser som synes vevd inn i hverandre ved at de samvirker og påvirker hverandre gjennom samspill og tilbakeføringssløyfer (Holte m.fl., 2022).

Denne sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet blir ikke eksplisittgjort når Utdanningsdirektoratet skriver om kvalitet og kvalitetsutvikling (Udir: Hva er kvalitet? og Faser i kvalitetsutvikling <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/>). Når Udir løfter fram betydningen av kvalitet og kvalitetsutvikling i barnehager er dette først og fremst relatert til det pedagogiske tilbudet til barnehagebarna (ibid.). Betydningen av kvalitet på tilbudet til barna er nedfelt i lover og forskrifter og er beskrevet i rammeplanen for barnehager (ibid.).

Sammenhenger mellom strukturelle forhold og prosesskvalitet ble i forskningsprosjektet *'Gode barnehager for barn i Norge – GoBaN'* undersøkt i en dybdestudie ved hjelp av et systematisk observasjonsverktøy (ECERS-R) (Alvestad, 2019). Studien finner sammenheng mellom kvalitet i barnehagen og flere forhold som kan knyttes til sider ved arbeidsmiljøet, som kompetanse, ledelse, organisering av dagen og samarbeid blant personalet (ibid.). I GoBaN-studien fant man også at kvaliteten i norske barnehager ikke er så god som man skulle ønske, f.eks. når det gjelder læringsmiljø og tilsyn og sikkerhet, (Bjørnstad & Os, 2018).

Det finnes fortsatt lite kunnskap om hvordan arbeidsmiljø og kvalitet konkret påvirker de ansattes arbeidshverdag, for eksempel knyttet til stress og belastning, og om hvordan disse sammenhengene påvirker sykefravær (Labriola m.fl., 2022).

Ofte er de psykososiale arbeidsbetingelsene en konsekvens av hvordan arbeidsoppgavene blir løst (Arbeidstilsynet.no). Selv om det finnes mye kunnskap om ulike arbeidsmiljøforhold, både om risikofaktorer og forebyggende arbeidsmiljøtiltak, har man ikke lykkes godt nok med å sette denne kunnskapen ut i praksis på den enkelte arbeidsplass. Man kan si at det har vært en avstand mellom teoretisk kunnskap basert på forskning og hvordan denne kunnskapen oversettes og tas i bruk på den enkelte arbeidsplass i form av konkrete tiltak og verktøy. IA-bransjeprogram barnehage søker å gjøre noe med dette gapet og består av tre innsatsområder. Programplanen for bransjeprogrammet løfter som et gjennomgående premis for alle innsatsområdene at partssamarbeid, ledelse og medarbeiderskap og styrking av roller og samarbeid, samt synliggjøre sammenhenger mellom arbeidsmiljø, nærvær og kvalitet, skal vektlegges. Det blir videre fremhevet at tiltakene skal være kunnskapsbaserte, virksomhetsnære, og kunne gjennomføres og implementeres i vanlig drift (Programplan – bransjeprogram Barnehage 2019 – 2024). IA bransjeprogram barnehage har utviklet et opplæringsprogram om rolleforståelse som skal tydeliggjøre partenes ulike roller og gjøre virksomhetene i stand til å utnytte de ulike rollene i samarbeidet om et godt arbeidsmiljø (Solberg, 2023). Opplæringsprogrammet skal kunne benyttes uavhengig av hvilket av de tre innsatsområde barnehagene har valgt:

1) **En bra dag på jobb** (<https://enbradagpajobb.no/bransje/barnehage-2/>), er et kunnskapsbasert prosessverktøy utviklet av STAMI, som tar utgangspunkt i 7 filmer og tilhørende materiell om arbeidsmiljøets betydning, derav spesifikke utfordringer for barnehagesektoren. Styrere skal samarbeide med tillitsvalgte og verneombud om å lede prosesser og diskusjoner i personalgruppen i statusmøter og tiltaksmøter. Denne prosessen skal munne ut i en konkret handlingsplan for den enkelte barnehage med tidsfrister og kontinuerlig evaluering av iverksatte tiltak.

2) **HMS og helsefremmende arbeidsmiljø, hvor systematisk HMS-arbeid retter seg mot barnehagens utfordringer.** Sentralt i denne satsningen er hvordan de ulike rollene i partssamarbeidet, styrere og ansatte i fellesskap kan jobbe helsefremmende ved å gjøre gode risikovurderinger og satse på kvalitet i barnehagene. Innsatsområdet HMS og helsefremming handler om å jobbe mer systematisk og å forsterke godt arbeid som allerede gjøres. I dette arbeidet kan barnehagene benytte seg av en kalender som gir oversikt over aktuelle verktøy (Programplan – bransjeprogram Barnehage 2019–2022).

Under dette innsatsområde kan det være at noen barnehager har valgt å bruke BarnehageHMS, et arbeidsmiljøverktøy spesielt utarbeidet for barnehager av IA-bransjeprogram barnehage. (<https://www.barnehagehms.no/>). BarnehageHMS bygger på forsknings- og erfaringsbasert kunnskap om 13 ulike arbeidsmiljøtemaer med relevans for barnehager, der barnehagen selv velger hvilke temaer de ønsker å prioritere for å bidra til bedre arbeidshelse, engasjement og kvalitet i arbeidshverdagen. Verktøyet skal bidra til at barnehager jobber systematisk med arbeidsmiljø, HMS og helsefremming på jevn basis gjennom hele barnehageåret og at tiltakene justeres etter behov. Som for 'En bra dag på jobb' er det avgjørende at HMS-gruppa ved leder, tillitsvalgt og verneombud har et hovedansvar, men at hele personalgruppa er involvert i denne satsningen.

3) **Tidlig Inn, forebyggende innsats mot sykefravær** (<https://www.ks.no/tidlig-inn>). Dette verktøyet er et prosessverktøy spesialdesignet for å identifisere hva som er viktig i den enkelte avdeling i barnehagen med vekt på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, tilpasset barnehagens hverdag. Arbeidet med 'Tidlig inn' skal også forankres i barnehagens HMS-gruppe, men selve tiltaket kan gjennomføres avdelingsvis.

## 2. Hensikt

Formålet med oppdraget er å kartlegge hvordan det har gått med de 74 barnehagene som meldte seg på bransjeprogrammet. Prosjektet skal dokumentere barnehagenes måloppnåelse, hvilke arbeidsmetoder og verktøy de har benyttet seg av, hvordan selve prosessene har vært og hva som har fremmet og hemmet arbeidet med denne arbeidsmiljøstrategien.

Vi har gjennomført en bred kartlegging for å svare på følgende overordnede problemstilling:

### **Hvordan har tiltakene bidratt til IA-avtalens mål om å bedre arbeidsmiljø, redusere sykefravær og hindre frafall på kort og lengre sikt?**

I kartleggingen har vi også adressert en rekke underproblemstillinger. Vi ønsket å få svar på hva som lå til grunn for beslutningen om å delta i bransjeprogrammet og om deltakelsen ble som forventet. Vi ønsket å vite hvordan partsamarbeidet i HMS-gruppen har fungert og om deltakelse i bransjeprogrammet har medført noen endringer i dette samarbeidet. Vi ønsket innsikt rundt disse problemstillingene fra de ansatte i barnehagene, både fra leder, tillitsvalgte, verneombud (HMS-gruppen) og personalgruppen ellers.

Det var et uttalt ønske fra oppdragsgiver om at vi skulle snakke med samtlige 74 barnehager. Det var i tillegg ønskelig å kunne identifisere barnehager som kan vise til spesielt gode resultater.

### 3. Metode

For å svare på dette oppdraget har vi benyttet oss av metodetriangulering der vi har brukt ulike metodiske tilnærminger (Johnson m.fl. 2004). Vi har anvendt en stegvis tilnærming der neste steg i datainnsamlingen delvis har bygget på det vi har funnet i forrige steg. Vi presenterer stegene først, og deretter gir en mer detaljert beskrivelse av enkelte elementer.

#### 3.1. Stegene i metoden

I **steg 1** ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer med styrere i barnehagene. Det ble satt av 30 minutter til denne samtalen hvor vi både etterspurte bakgrunnsinformasjon om barnehagene og deres erfaringer med å delta i bransjeprogrammet. Vi ønsket å vite hva som lå til grunn for selve beslutningen om å delta i programmet, hvor de fikk informasjonen fra, hvem som var involvert i denne beslutningen, om det ble satt noen mål for barnehagens deltakelse, om det var motstand eller diskusjoner rundt denne avgjørelsen, om det var faktorer som hadde fremmet eller hemmet deltakelsen og hvilke forventninger styrer hadde til å delta.

I **steg 2** ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant alle som jobber i barnehagen. Skjemaet ble utviklet i tett dialog med oppdragsgiver og skulle gi svar på følgende spørsmål og tematikker:

1) Bakgrunnsspørsmål (alder i 10-årsintervall, kjønn, utdanning (tre-delt), rolle (leder, ansatt, verneombud, tillitsvalgt). 2) Yrke (styrer/leder, pedagogisk leder/barnehagelærer, barne- og ungdomsarbeider, assistent). 3) Medbestemmelse (fire spørsmål). 4) Rollekonflikt (fem spørsmål). 5) Emosjonell belastning (fem spørsmål). 6) Mottakelighet for endring (fem spørsmål). 7) Vurdering av samarbeidet i HMS-gruppen. 8) kjennskap til IA-bransjeprogrammet. 9) Kjennskap til deltakelse i IA-bransjeprogrammet. 10) Kjennskap til innsatsområder (verktøy) i bransjeprogrammet. 11) Deltakelse på samlinger der verktøyene har vært brukt. 12) Kjennskap til at barnehagen har arbeidet med navngitte tiltak.

Det var i tillegg egne spørsmål til leder, verneombud (VO) og tillitsvalgte (TV), om hvorvidt VO og TV blir inkludert i beslutningsprosesser og har innflytelse på beslutninger som er viktige for de ansatte.

I **steg 3**, etter at samtaler med styrere og spørreundersøkelse var gjennomført, og i dialog med oppdragsgiver, ble det valgt ut 3 barnehager der vi gjennomført gruppesamtale med hele HMS-gruppen. Utvelgelsen ble gjort ved å identifisere barnehager som hadde oppnådd spesielt gode resultater i sitt arbeid, gjennom forbedret arbeidsmiljø eller redusert sykefravær.

I **steg 4** ble det innhentet registerdata på legemeldt sykefravær fra NAV for samtlige 74 barnehager som ble kontaktet for kartlegging. Sykefraværet i barnehagene som har deltatt i bransjeprogrammet ble sammenlignet med det nasjonale nivået per 3. kvartal 2023, i tillegg ble endring i sykefraværet nasjonalt sammenlignet med endring hos barnehagene i bransjeprogrammet, basert på gjennomsnitt for perioden 2015 – 2019 og siste 12 mnd. Endring er oppgitt i prosent.

I **steg 5** ble dataene fra steg 1–4 analysert. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.6.

### 3.2. Rekruttering

Det var et uttalt ønske fra oppdragsgiver at samtlige barnehager skulle kontaktes. Utvalget i studien er derfor samtlige 74 barnehager som er rekruttert inn i bransjeprogrammet. Dette viste seg å være en utfordrende oppgave. Vi har ikke lyktes med å få kontakt med alle barnehagene, selv etter gjentatte henvendelser på epost og telefon.

26 barnehager har verken deltatt i lederintervju, fokusgruppeintervju eller spørreundersøkelse.

19 av disse barnehagene har vi snakket med, og de har gitt ulike begrunnelser for at de ikke ønsket å delta i kartleggingen. Noen barnehager var oppført som deltaker i bransjeprogrammet, men hadde likevel ikke deltatt, enten på grunn av sykdom/reduert bemanning eller annet pågående utviklingsarbeid. Noen barnehager hadde hatt bytte av leder og/eller i HMS-gruppen underveis, noe som gjorde det vanskelig å gjennomføre verktøy og tiltak som planlagt. Andre barnehager viste til manglende tid og ressurser til å prioritere IA-bransjeprogram, hovedsakelig fordi de ønsket å prioritere barna.

Syv av de 26 ikke-deltakende barnehagene fikk vi ikke kontakt med. Når det gjelder aktuelle styrere, registrerte vi at tre styrere til sammen hadde ansvar for syv barnehage: To styrere hadde ansvar for to barnehager hver og en styrer hadde ansvar for tre barnehager. Det reduserer antallet styrere (barnehager) vi ikke fikk kontakt med til tre.

HMS-grupper i seks barnehager ble rekruttert til fokusgruppeintervju. Tre av disse ble imidlertid kansellert på grunn av sykdom/uforutsette hendelser i barnehagen.

### 3.3. Beskrivelse av utvalget

En oversikt over antall barnehager og deltakelse i kartleggingen, er vist i Tabell 1.

Når det kommer til deltakelse i de ulike delene av kartleggingene, er fordelingen mellom private og kommunale barnehager noenlunde lik. Unntaket er lederintervjuene, hvor private barnehager står for ca. 2/3 og kommunale for ca. 1/3.

**Tabell 1: Beskrivelse av antall barnehager som deltok i ulike deler av kartleggingen**

Barnehager	Private	Kommunale	Sum
Totalt antall	38	36	74
Deltatt i lederintervju	19	11	30
Tilsendt spørreundersøkelse	31	32	63
Deltatt i spørreundersøkelse	18	19	37
Deltatt i fokusgruppe	1	2	3
Ikke deltatt i noe	13	13	26

### 3.4. Bruk av arbeidsmiljøspørsmål i spørreskjemaet

Vi ønsket å vite noe om utvalgets opplevelse av sin arbeidshverdag og sitt arbeidsmiljø, og til dette brukte vi allerede etablerte (validerte) spørsmål. Disse var gruppert etter tema, og disse temaene omtales videre som medbestemmelse, rollekonflikt og emosjonelle krav (Hanvold m. fl., 2022; SSB 2020; Skogstad m.fl., 2001). I tillegg var det ett spørsmål om hvorvidt man føler seg utmattet etter endt arbeidsdag, og dette er presentert sammen med emosjonelle krav (COPSOQ-network, 2019). Vi valgte å ta med også en fjerde gruppering av spørsmål, som omhandler hva som påvirker endringer i organisasjoner såkalt «organizational readiness for change» (Weiner, 2009). Dette kan oversettes med «hvor klar man er for endring» eller «endringsvillighet». Disse spørsmålene er hentet fra (Vakola, 2014) og oversatt til norsk (Koritzinsky, 2015). Man finner at organisasjoner og ansattes endringsvillighet avhenger av organisatorisk støtte og mellommenneskelige relasjoner (Myklebust, 2015).

### 3.5. Behandling av spørreskjemadata

Spørreskjemakartleggingen ble gjennomført i november/desember 2023. Det ble sendt ut to purringer til mottaker-barnehagene (styrer) og gitt ekstra tid for å inkludere flest mulig svar.

Etter avsluttet innsamlingsperiode og rydding i datafilen, sto vi igjen med 196 svar. Det vil si at vi har 196 personer (respondenter) som helt eller delvis har besvart spørreskjemaet. Ytterligere noen hadde påbegynt sin besvarelse, men de stoppet opp etter 2–3 innledende spørsmål. Disse respondentene ble tatt bort før vi begynte å analysere svarene.

Når vi omtaler resultatene og angir prosentandeler, tar vi utgangspunkt i det som kalles «valid/gyldig prosent». Det betyr at de som har latt være å besvare et spørsmål (såkalte «missing») er utelatt fra utregningen. Prosentandelen som oppgis er derfor basert på de som faktisk har besvart spørsmålet. Dersom det er en relativ stor andel «missing» i et spørsmål, så vil dette kommenteres spesielt. Det kan bety at spørsmålet oppleves som irrelevant, eller at respondenten opplever det f.eks. ubehagelig å besvare det. Dersom noen er urolige for at anonymiteten er ivaretatt, kan de for eksempel la være å besvare spørsmålene om dem selv (kjønn, alder, etc.). Nettopp derfor valgte vi å plassere disse spørsmålene til slutt i skjemaet, for å sikre at vi beholdt så mange respondenter som mulig gjennom de viktigste delene.

### 3.6. Analyser

Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med ledere der vi benyttet en detaljert intervjuguide (steg 1). Intervjuene ble transkribert i sanntid i Teams og deretter renskrevet av intervjuer. Deskriptive analyser ble benyttet for sammenfatning av informasjon om barnehagene som deltok. En mer tematisk analyse ble benyttet for å sammenfatte hva som lå til grunn for barnehagenes valg om å delta i bransjeprogrammet og deres erfaringer med deltakelsen (Braun & Clarke, 2012). Dette ble gjort ved å identifisere meningsbærende enheter som belyste våre problemstillinger eller nye problemstillinger. Samme tilnærming ble brukt for sammenstilling av fokusgruppeintervjuene (steg 3). Resultater fra intervjuene er basert på en kvalitativ syntese av den meningsbærende teksten. For å illustrere våre funn ble det valgt ut sitater som representerte informantene på en god måte.

For dataene fra spørreskjemakartleggingen (steg 2) er det foretatt relativt enkle kvantitative analyser. For det meste er det gjort deskriptive analyser for å vise frekvensfordelinger for ulike grupper. Der hvor det har vært ønskelig å studere forskjeller mellom grupper innenfor ett eller flere tema, er det brukt krysstabeller. Spesielt har oppgitt yrkeskategori vært brukt til å skille resultatene mellom grupper av ansatte.

For registerdataene (steg 4) ble det gjennomført subgruppeanalyser der sykefravær i kommunale og private barnehager blir sammenlignet. Siden vi ikke fikk kontakt med samtlige 74 barnehager (se tabell 1), ønsket vi også å undersøke om det var noen forskjell i sykefravær mellom de barnehagene vi ikke fikk kontakt med og der vi hadde gjennomført intervju og/eller spørreundersøkelse.

Denne metodetrianguleringen gjorde det mulig å både beskrive selve prosessen i hver enkelt barnehage, hvilke metoder og verktøy som er tatt i bruk og i hvilken grad de enkelte barnehagene har lykket med sin måloppnåelse. På denne måten ble det også mulig å identifisere og undersøke nærmere hva som kjennetegner de barnehagene som skiller seg ut på en positiv måte.

## 4. Funn fra intervju barnehagestyrere

### 4.1. Sammendrag

Barnehagestyrere som deltok i de individuelle intervjuene, satte pris på å kunne dele sine tanker og erfaringer med å delta i bransjeprogrammet. De fleste styrerne hadde behov for økt kunnskap om hva arbeidsmiljø er, hvordan de konkret kan jobbe med dette og hvilke tiltak som kan bidra til bedret arbeidsmiljø. Styrerne opplever at det er spesielle krav og utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet i en barnehage og at dette krever spissede tiltak. Det var derfor positivt at bransjeprogrammet retter seg direkte mot de krav og utfordringer som særlig barnehageansatte står i.

Barnehagene fikk hovedsakelig informasjon om bransjeprogrammet fra sin arbeidsgiver og høyt sykefravær synes å være den viktigste motivasjonen for å delta. Det trekkes fram som viktig for å lykkes med satsningen at beslutningen om å delta tas i fellesskap i ledergruppa og at partene er sterkt involvert. Mange styrere visste ikke helt hva de kunne forvente å få ut av å delta i bransjeprogrammet og ble derfor positivt overrasket over hvor mye nyttig de kunne ta med seg inn i lederjobben. De har fått en rekke konkrete verktøy som har gjort det lettere i rollen som styrer å ta tak i sykefraværet i barnehagen. Dette bidrar til å holde tak i den røde tråden i arbeidsmiljøarbeidet ved at de i større grad prøver å være i forkant. Det handler i stor grad om å involvere partsgruppa i ting som omhandler barnehagehverdagen. Det handler også om å ha mer jevnlig møter med sakslister og at sakene følges opp i etterkant.

Det er spesielt to funn som utkrystalliserer seg i disse lederintervjuene, på tvers av informanter og intervjuetemaer. Først og fremst partssamarbeidet i barnehagen, men også oppfølging og støtte fra eksterne hjelpere fremstår som spesielt viktig for deltakelse og utbytte av bransjeprogrammet.

#### **Partssamarbeid som ledelsesmodell**

De fleste barnehagene har etablert en partsgruppe i form av en arbeidsmiljøgruppe eller HMS-gruppe der tillitsvalgte og verneombud deltar sammen med styrer. Vi finner at styrerne i større grad ser betydningen av å involvere partene i arbeidsmiljøarbeidet ved at de blir involvert både i drøftinger og beslutningsprosesser. De blir blant annet trukket inn i arbeidet med å håndtere og forebygge sykefravær. Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid i regi av bransjeprogrammet har bidratt både til bedre samarbeid og økt kompetanse i partsgruppene. Styrerne forteller at økt samarbeid mellom de tillitsvalgte, verneombud og styrer har medført bedre struktur på samarbeidet og faste møtepunkter.

#### **De gode hjelperne**

Styrerne trekker fram som spesielt positivt at det var satt av ressurser og tid til oppfølging fra IA-rådgiver ved Arbeidslivssenteret i NAV og/eller fra arbeidsmiljøenheten i kommunen. Det nevnes også som nyttig å ha en fast kontaktperson i bransjeprogrammet som sparringpartner inn mot kursrekken og/eller og at noen fra programmet kunne være til stede på personalmøter i barnehagen. Enkelte steder har bedriftshelsetjenesten bidratt med kursing av partene, andre steder har IA-rådgiver fasilitert kursdager. Det var også barnehager som hadde fått støtte utenfra via Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage ved Udir. Aktiviteten var litt



nedadgående noen steder og da var det til hjelp at det kom noen utenfra og bidro til å sette arbeidsmiljøet på dagsordenen igjen.

### **Hemmere og fremmere**

En rekke faktorer synes å hemme den påbegynte prosessen i barnehagene, men det kommer også opp faktorer som kan fremme dette arbeidet.

Blant hemmere er det spesielt tre faktorer som går igjen i intervjuene. Tidsklemma nevnes som en av de største barrierene for å kunne prioritere arbeidet med arbeidsmiljøet i barnehagene. Noen styrere opplever at kurset er veldig omfattende og derfor vil stjele for mye tid og ressurser fra andre oppgaver. Høyt sykefravær og vikarbruk kan også begrense muligheten til å jobbe med utviklingsarbeid i noen barnehager. En tredje faktor som kan hemme arbeidet er at det i enkelte barnehager er mye utskiftninger i HMS-gruppen eller personalgruppen ellers.

Blant faktorer som kan fremme dette arbeidet er god forankring i partsgruppa, noe som også kan påvirke de ansattes innstilling og motivasjon for å delta. God planlegging trekkes fram som en viktig faktor for å lykkes. I dette ligger også et budskap om at noe må prioriteres bort for å gi plass til utviklingsarbeidet. God planlegging gir en forutsigbarhet som kan være med å legge til rette for god gjennomføring.

### **Måloppnåelse**

Mange av barnehagene hadde som mål å redusere sykefraværet, noe de også har oppnådd og klart å holde stabilt over flere år. De relaterer dette til deltakelse i bransjeprogrammet og tror blant annet at det kan skyldes bedre rolleforståelse og partssamarbeid, som igjen har styrket personalgruppen. Styrerne opplever synergier fra deltakelsen ved at personalet er blitt mer samlet som gruppe og at de jobber bedre sammen. De har fått et felles språk og et felles fokus. De ansatte tar mer ansvar og har fått større eierskap til barnehagen som arbeidsplass. Større åpenhet og en mer støttende kultur trekkes også fram som et resultat av å ha deltatt i programmet. Dette kommer til syne ved at personalet stiller opp for hverandre når noen har en tung dag på jobb, og at man i fellesskap prøver å finne fram til løsninger. Dette synliggjøres også ved at ansatte viser økt motivasjon for å være til stede, som igjen kan relateres til økt mestring og at det oppleves lettere å søke veiledning. Lederne tenker at nedgang i sykefravær i stor grad handler om bedre arbeidsmiljø og mer psykologisk trygghet, og at dette igjen fører til økt kvalitet i barnehagen. Autonomi synes å være viktig ved at de ansatte i større grad opplever å bli hørt. Selv om dette er faktorer som ikke direkte kan relateres til lavere sykefravær, anser vi at de er viktige forutsetninger for å jobbe konstruktivt med sykefravær som helhet.

### **Endring av styrers rolle**

Styrerne selv mener i det store og det hele at deres rolle er uforandret ved at de fortsatt har personalansvar og overordnet ansvar for barnehagens arbeidsmiljø. Det er fortsatt leder som holder i trådene. Økt samarbeid mellom partene har likevel medført viktige endringer.

Styrerne delegerer i større grad oppgaver og ansvar ut i avdelingen. Dette krever endring i lederrollen ved at de må styrke og støtte ansatte som ønsker og får større ansvar. De har jobbet med å bygge en kultur i barnehagen der alle føler og tar ansvar for eget arbeidsmiljø. Leder har, sammen med partene, prøvd å fremme en kultur der de ansatte i større grad ordner opp seg

imellom, ved å gi direkte tilbakemeldinger til hverandre. Dette avlaster leder og frigjør tid og ressurser til å jobbe fremadrettet og forebyggende. Styrere forteller om større faglig tyngde etter å ha deltatt i bransjeprogrammet og at de kjenner på en trygghet i at avgjørelser blir sikret i flere ledd gjennom en felles prosess mellom partene. Slike prosesser har også fremmet tillitsforholdet mellom ansatte generelt og leder, og har med det også endret lederskapet.

Selv om det for de fleste har vært positivt å være en del av bransjeprogrammet har ikke alle styrere over tid klart å følge opp det gode arbeidet på egenhånd. De innser at arbeidsmiljø er ferskvare som det må jobbes med kontinuerlig ikke minst fordi det stadig vil skje endringer i ledelsen og i personalgruppa. Dette krever at styrerne får på plass gode strukturer som setter arbeidsmiljøarbeidet på dagsorden på en systematisk måte.

## **4.2. Informasjon IA-bransjeprogram, deltakelse og beslutning**

### **4.2.1. Hvor fikk barnehagen informasjonen om å delta fra?**

Det er ulikt hvor barnehagene har fått informasjon om bransjeprogrammet fra. Flere av barnehagene har fått informasjon direkte fra kommunen om mulighet for å implementere tiltak for arbeidsmiljø eller sykefravær og blitt oppfordret til å delta. En av barnehagen forteller at det kom en e-post fra kommunen spesielt til de barnehagene som slet med høyt sykefravær eller dårlig arbeidsmiljø.

*Det var min virksomhetsleder som introduserte det for oss, er faktisk usikker på hvor hun plukket det opp, men tror det var en henvendelse til kommunen, ble da sendt videre til de virksomhetene som hadde høyt fravær og som sliter.*

En stor del av barnehagene har fått en henvendelse fra virksomhetsleder eller overordnet styrer i privat kjede hvor det har blitt anbefalt å delta for å bedre arbeidsmiljø og forebygge sykefravær. Noen av barnehagene som har blitt oppfordret til å delta via leder eller styrer forteller at det betydde mye at overordnet leder anbefalte bransjeprogrammet og gav dem mulighet til å prioritere aktiviteter knyttet til bransjeprogrammet foran andre gjøremål.

NAV arbeidslivsenter og undervisningsetaten er også oppgitt å være kilder hvor barnehagene har fått informasjon om bransjeprogrammet og en barnehage informerer om at de hadde hørt om programmet via en annen leder fra en annen barnehage.

### **4.2.2. Hva bidro til beslutningen om å delta?**

Nesten alle barnehagene som er intervjuet oppgir høyt sykefravær som hovedårsak eller en av årsakene til at de valgte å delta i et program om å bedre arbeidsmiljøet. Noen av enhetene har blitt oppfordret til å delta på grunn av høyt sykefravær, mens andre har fått et mer åpent tilbud om å delta i programmet og har deretter selv valgt å prioritere det høye fraværet. Det virker som at alle barnehagene har hatt et ønske om å gjøre noe med situasjonen de har vært i, for å endre det de anser for å være en uheldig utvikling.

*Vi kan ikke fortsette å ha så høyt sykefravær. Det går utover kvaliteten, det går utover personalet, og det er bare en sånn ond spiral. Jeg har hørt mye positivt om bransjeprogrammet, så jeg tenker at vi har ingenting å tape.*

Flere styrere oppgir også at en årsak til deltakelse i bransjeprogrammet har vært å øke trivsel og arbeidsmiljø i barnehagen. De har opplevd at dette påvirker sykefravær eller nærvær i barnehagen og har ønsket å komme i gang med et tiltak. En av styrerne trekker frem emosjonelle krav som en utfordring:

*Jeg fant ut at emosjonelle krav var en av våre feller – veldig mange lot de høye emosjonelle kravene gå inn på seg på en måte som gjorde at det utfordret deres arbeidshverdag.*

Noen styrere var nylig blitt ansatt og opplever selv å ha fått i oppgave å gjøre noe med arbeidsmiljøet og sykefraværet. Da har tiltaket kommet som en redning i hverdagen, som flere følte de ikke kunne si nei til, både på grunn av det høye sykefraværet og fordi de hadde lite egenkunnskap om temaet.

For noen styrere har det vært ønskelig å øke kunnskap om arbeidsmiljø og tiltak for bedret arbeidsmiljø, da spesielt rettet mot barnehagebransjen. En del styrere opplever at det er spesielle krav og utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet i en barnehage og det krever spissede tiltak også. Bedret partsamarbeid trekkes også frem som en god grunn til å delta i tiltaket av flere styrere.

*Nei, vi ønsker jo på en måte å bli bedre i partssamarbeidet, og så var det jo en mulighet til å få skolert oss litt der man får løftet litt fokus. At det kunne være at vi på denne måten kunne få noe kompetanse som gjorde at vi kunne få jobbe mot å øke nærværet da.*

#### **4.2.3. Hvem var involvert i beslutningen om å delta?**

I de fleste barnehagene som deltok i undersøkelsen var det styrer sammen med ledergruppa som tok beslutningen om å delta i programmet. I noen tilfeller var HMS-gruppa involvert i beslutningen og/eller i diskusjonene om deltakelsen. I flere av disse barnehagene snakket lederne om at det er viktig at beslutningen deles av flere i lederteamet og at dette vil kunne gjenspeile motivasjonen til hele barnehagen under gjennomføringen.

*Det var ikke et krav. Det var opp til hver barnehage. Hva får vi til? Klarer vi å få til de dagene, for da visste vi jo hvor mye det ble. Og hvordan? Hvordan skal vi tilrettelegge for det? For at resten av driften skulle gå bra? Men så besluttet vi, at dette har vi lyst til å få til. Dette er viktig for oss!*

Noen av styrerne som ble intervjuet fortalte at de opplevde et ansvar for sykefravær og arbeidsmiljø som har tynget dem. De beskriver en følelse av å sitte alene med ansvaret for tiltak som skal bedre arbeidsmiljøet og få ned sykefraværet, når de egentlig ønsker at ansvaret skal fordeles i hele personalgruppen. Ikke fordi de ikke vil ha ansvar, men fordi de tror alle må bidra for at tiltakene skal fungere. Når flere i HMS-gruppa er sammen om å ta beslutningen oppleves dette som en fordeling av ansvar for arbeidsmiljø, ved at det ikke bare er et lederansvar, men noe hele barnehagen er sammen om. Dette med delt ansvar er også noe som av flere styrere trekkes fram som en positiv endring etter å ha deltatt i programmet. De opplever at perspektivet på arbeidsmiljø har gått fra å være lederstyrt til at alle tenker at de kan bidra, påvirke og derfor også jobbe for dette med små grep i en hektisk hverdag.

Men det er også styrere som rapporterer om at de fikk beskjed fra overordnet styrer i kjeden om at det var ønskelig at barnehagen skulle delta i programmet. Dette opplevde noen styrere som et press på at de burde gjennomføre tiltak for arbeidsmiljø for å påvirke sykefraværet. Noen styrere fortalte også at beslutningen kom direkte ovenfra og at de ikke selv hadde noe valg.

#### 4.2.4. I hvilken grad opplevde styrerne at deltakelse i bransjeprogrammet ble som forventet?

Mange av informantene visste lite om hva de kunne få tilbake ved å delta i bransjeprogrammet og oppgir det derfor som vanskelig å svare på om deltakelsen ble som forventet. Noen beskriver at forventningene var ganske lave og sitter igjen med en opplevelse av å ha fått mer ut av programmet enn de hadde trodd. Enkelte hadde ingen forventninger, men forteller at de følte mer på krav om å komme i gang med arbeidet i barnehagen. En av disse fortalte at hen gikk inn i bransjeprogrammet med masse dårlig samvittighet for ikke å ha gjort noe tidligere. Andre igjen kom inn som styrere i barnehagen etter at arbeidet i bransjeprogrammet allerede var påbegynt og hadde dermed ingen forventninger på forhånd. Mange forteller at deltakelsen ble som forventet ved at barnehagen fikk nyttige verktøy de kunne benytte seg av i det lokale arbeidet.

Det er også styrere som mener at deltakelsen i programmet ble mye bedre enn de hadde forventet og at dette blant annet skyldes god oppfølging. Det som trekkes fram som spesielt positivt er at det var satt av ressurser og tid til oppfølging fra IA-rådgiver ved Arbeidslivssenteret i NAV og/eller fra arbeidsmiljøenheten i kommunen. Flere av barnehagene følte at de allerede var godt i gang med arbeidsmiljøarbeidet, men at de gjennom deltakelsen kunne bygge videre på dette. Det var flere som fortalte om hvordan de hadde jobbet med arbeidsmiljøet i barnehagen uten konkret å kunne relatere dette til deltakelse i bransjeprogrammet.

*Jeg synes det er litt vanskelig å svare på, fordi at jeg føler ... det føles fremdeles slik at bransjeprogrammet for meg er litt svevende. Jeg vet ikke helt. Jeg vet ikke helt hva jeg skal peke på. Hva er bransjeprogrammet og hva kommer fra andre ting på en måte?*

Det er likevel mange som sier at de sitter igjen med en positiv opplevelse etter å ha deltatt. Det fortelles om hvordan deltakelsen har båret frukter eller fått ringvirkninger på andre områder i barnehagen. Et område som trekkes spesielt fram er økt forståelse for samarbeidet mellom tillitsvalgt og verneombud ved at HMS-gruppen står mer samlet om beslutninger som er gjort i barnehagen. Et eksempel på dette er at tillitsvalgt og verneombud trekkes inn i drøftinger rundt hvordan man skal håndtere og jobbe mer forebyggende for å redusere sykefravær. Det erfarer at både tillitsvalgt og verneombud er blitt tryggere og stødigere i rollen sin og at programmet slik sett har medført en kompetanseheving i HMS-gruppen. En leder forteller hvordan de nå har innført en regel om at HMS-gruppa skal involveres før ledere når endringer skal gjøres i barnehagen. Et annet eksempel er hvordan barnehagen har lært å jobbe mer med prosesser i personalgruppen – at man i større grad bruker personalmøtene til å jobbe i grupper, diskutere og komme fram til løsninger sammen. Det første temaet barnehagen satte på dagsordenen etter å ha deltatt på introduksjonen til bransjeprogrammet var: «hvor er det skoen trykker her hos oss?». Under dette temaet ble det blant annet snakket om jobb-belastning, både hva personalet opplever som negativt, men også positive sider ved det å jobbe i barnehage. Møtene ble i større grad brukt til å snakke sammen om hvordan man ønsker å ha det og bli enige om hvilke kjøreregler som skal gjelde «i vår barnehage». Det at personalet i flere av barnehagene ble satt i mindre grupper gjorde det lettere for mange å komme fram med det de kjente på, både positive ting, men også ting de kunne bli enda bedre på. En leder fortalte hvordan dette ble godt mottatt blant personalet.

*Jeg hørte de ansatte si: Gud, vi får faktisk være med og bestemme litt ... eller påvirke vår egen hverdag. Og det hadde jo jeg på en måte prøvd å få til – alene, men jeg fikk det ikke helt til. Men når vi nå hadde disse gruppeoppgavene, så var det mye lettere ...*

Noe av det som trekkes fram som nytt og annerledes med bransjeprogrammet er at fokuset rettes mot de ansattes hverdag og deres arbeidssituasjon. De som jobber i barnehage, har ellers hovedfokus på ungene og på at tiden må brukes på dem. Noen opplevde økt forståelse for hvordan samarbeid og trivsel i personalgruppen også påvirker den jobben de gjør i møtet med barna. At det ikke kun er det pedagogiske arbeidet som konkret påvirker jobben som gjøres med barna.

*Det var en sånn positiv erfaring at resten av personalet godt kunne se at det vi jobber med nå ..., det er ikke rettet direkte mot ungene, men det vil øke kvaliteten på det arbeidet vi skal gjøre opp mot dem i hverdagen.*

Det var også enkelte barnehager som hadde ønsket at de fikk enda mer konkret drahjelp knyttet til barnehagens egne utfordringer. En leder fortalte følgende historie:

*Vi dro personalet gjennom en prosess og kom fram til noen utfordringer, og dette her skulle vi jobbe med. Vi i HMS-gruppen tok det tilbake igjen inn i bransjeprogrammet og trodde at vi skulle få litt hjelp til å jobbe med disse, men fikk da noen fiktive caser.*

Det kom også fram i intervjuer med styrerne, at selv om det var bra å delta i programmet og at det i stor grad ble som forventet, så har ikke alle klart å følge godt nok opp i det videre arbeidet i barnehagen på egenhånd. De mener at de fremdeles har en jobb å gjøre og innser at arbeidsmiljø er ferskvare, noe som igjen krever at de som styrere trenger bedre systemer for å jobbe mer kontinuerlig med dette.

### 4.3. Virkninger av deltakelse i IA-bransjeprogram

#### 4.3.1. Hva har barnehagene lært av å delta i bransjeprogrammet?

Styrere forteller at noe av læringen fra programmet har ligget i å kunne utfordre seg selv og tørre å være ærlige på at barnehagen som helhet trenger et kompetansehevingsløft rundt arbeidsmiljøspørsmål. Det har også vært viktig læring i å kunne tilpasse oppfølgingen av medarbeidere til deres ståsted og behov gjennom kursing og verktøy i regi av bransjeprogrammet. En leder var veldig opptatt av at hen ikke bare ville sende noen på en erfaringskonferanse eller kurs uten å sikre at denne kompetansen ville gagne hele personalgruppen. Det ble derfor brukt tid både i forkant og etterkant, slik at de som skulle delta var forberedt og opplevde at de representerte barnehagen sin.

*Vi hadde en planleggingsdag der vi satt i grupper, og vi fortalte og vi reflekterte sammen over det vi hadde hørt og om hva vi skal gjøre og det vi har oppnådd, og hvorfor.*

Det løftes fram som viktig å gjennomføre jevnlig partsmøter. Videre forteller flere styrere at de har lært mye rundt dette med rolleavklaring i selve partssamarbeidet. Arbeidet i HMS-gruppen synes å ha endret seg i noen barnehager, f.eks. ved at man har presentert de ulike rollene for hele personalgruppen for å få tilbakemeldinger på hvordan man jobber med HMS saker. En slik tydeliggjøring av roller oppleves som veldig positivt og en leder mener at slike diskusjoner også kan medføre at flere ønsker å ta på seg slike oppgaver. En leder forteller om hvordan hen ble bevisst på det å gjennomføre gode møter.

*Det jeg har lært, har vært å ha gode sakslister, å være godt forberedt ... og som sagt, å ta med meg partsgruppen i ting som omhandler barnehagehverdagen – involvere partsgruppen mye mer.*

Noen barnehager tar også med seg ny innsikt knyttet til viktigheten av å bruke riktig tjenestevei internt, dvs. at man går til rett person med rett sak. De har lært at for å lykkes med slik praksis, må man bygge tillit på arbeidsplassen, og at dette blant annet kan oppnås ved av de ansatte ser at saker som løftes til tillitsvalgte blir tatt videre på en god måte. Slike erfaringer kan i neste omgang gjøre at det er lettere for den ansatte å ta opp vanskelige saker på en god måte før det sprer seg ut i hele avdelingen.

Det kommer også fram i intervjuene at arbeidet i bransjeprogrammet har bidratt til et felles språk hos leder og ansatte og man er blitt flinkere til å snakke om hvordan man ønsker å ha det. Styrere forteller om ansatte som har lært at det ikke er så farlig å ta opp ting eller sett ord på det som er vanskelig, fordi de i fellesskap prøver å finne løsninger. En leder viste sitt engasjement for å delta i programmet på denne måten.

*Jeg synes det er gøy å bli utfordret ... og det er gøy å kjenne at du har mer å lære. Vi blir jo aldri ferdig utlært ... så da må vi jo ta imot ny kunnskap for å komme videre ... Altså opplever du mestring, da står du faktisk tryggere i rollen din, og noen ganger så er det jo ubehagelig og du føler at du driter deg ut litt. Men søren heller ..., ja da erfarte du det! Det har vært en del av vårt fokus da.*

Flere styrere fortalte at det var ganske lett å gjennomføre det programmet de hadde valgt og at det var enkelt å gjøre lokale tilpasninger til barnehagens behov. Det løftes som viktig å evaluere prosessen underveis og at hele personalgruppen er med på dette. Videre kan det være lurt å bruke

god tid på hvert tema for å få alle med. En leder fortalte hvordan hen hadde lært seg å være tålmodig.

*Nå er det dette vi jobber med og det tar den tiden det tar ..., så det tenker jeg er en viktig lærdom da – at man bruker litt mer tid.*

Noen styrere mener at bransjeprogrammet har gjort det lettere i rollen som styrer å ta tak i sykefraværet i barnehagen. De har fått noen håndfaste verktøy som gjør det lettere å holde tak i den røde tråden i dette arbeidet.

*Jeg har lært at dette er møysommelig og langsiktig arbeid som krever tålmodighet og at det er viktig å ha trua.*

#### **4.3.2. Hvilket tiltak har barnehagen benyttet seg av og hvorfor ble dette valgt?**

Mange av styrerne husket ikke hvilke tiltak de hadde tatt i bruk eller visste ofte ikke navnet på det/de konkrete tiltakene de hadde benyttet seg av. De tiltakene som oftest ble nevnt i intervjuene var: Rotårsaksanalysen, Rolleavklaringskurset, En bra dag på jobb, Barnehage-HMS og HØRA. Andre tiltak som nevnes er blant annet Utvidet partssamarbeid, Nærværarbeid og Tidlig inn. Svært mange styrere kunne ikke redegjøre for hvordan tiltakene ble brukt eller fungerte, og synes ofte å blande tiltakene sammen når de snakket om hva de hadde gjort. I mange av lederintervjuene kommer det fram at barnehagene har hentet eller shoppet elementer på tvers av flere tilgjengelige tiltak og synes i stor grad å være fornøyd med at de på denne måten kunne benytte seg av det de mente å ha bruk for, og ved å kunne «gjøre det til sitt» ved interne tilpasninger.

På tross av litt forvirring rundt navn på de ulike tiltakene synes de fleste styrerne å ha et bevisst forhold til hva de hadde bruk for og hva de ønsket å oppnå ved å ta i bruk et tiltak. Flere styrere involverte AMU eller HMS-gruppen i beslutningen om valg av tiltak.

Styrerne løftet flere elementer som viktige for valg av tiltak i barnehagen:

1. Det var viktig å finne tiltak som kunne virke samlende for alle i barnehagen, knyttet til noen felles utfordringer som for eksempel emosjonelle belastninger.
2. Det var ønsket om å få verktøy man kunne bruke inn i organiseringen av selve arbeidsmiljøarbeidet.
3. Tiltaket skulle bidra til å identifisere hva som gjør at noen ansatte strever på jobb og hva det er som oppleves belastende. Hvilke hendelser opptar for mye tankevirksomhet slik at det går ut over opplevelsen av mestring i arbeidshverdagen. (Eksempler på dette kunne være en type atferd hos barnet som man ikke forventer i form av vold eller kraftig utagering).
4. Et tema man ønsket å jobbe med var hvordan man kan håndtere ekstreme situasjoner.
5. Andre lignende temaer man ønsket å jobbe med i bransjeprogrammet var knyttet til krevende foreldresamarbeid og hvordan den ansatte skal forholde seg til forventninger som de ikke klarer å innfri.

#### **4.3.3. Valg av tiltak og beslutninger om deltakelse**

Det opplevdes veldig godt å kunne melde seg på noe som allerede var utviklet og prøvd ut på forhånd. Da slapp de å finne opp ting på egenhånd. Men det var litt ulike veier inn i

bransjeprogrammet mellom barnehagene og det kunne også variere hvem det var som besluttet av barnehagen skulle delta.

Styrere fra noen av de større barnehagekjedene fortalte at det var en forventning og et påtrykk ovenfra i organisasjonen om å melde seg på. Likevel var det leder, ofte sammen med resten av HMS-gruppen som besluttet hva de skulle melde seg på. Men det kunne være vanskelig å velge. En leder sa det slik:

*Vi ville melde oss på 'Tidlig inn', vi ville melde oss på 'En bra dag på jobb', og jeg bare tenkte at her må vi bare ta hele pakken, så da meldte jeg oss på 'Rolleforståelse' også.*

En barnehage sendte tillitsvalgt og verneombud på kurs for at de skulle lære mer om de ulike verktøyene. I de større kjedene kunne slik deltakelse være på tvers av barnehagenes nettverk.

I en barnehage utarbeidet HMS-gruppa et skjema som alle ansatte måtte fylle ut i en medarbeiderundersøkelse. Valg av tiltak og temaer ble bestemt etter innspill fra de ansatte. Noen mente at barnehagen måtte jobbe med emosjonelle belastninger, andre at man måtte jobbe med hørselsproblematikk.

### **Om tiltakene**

Flere barnehager erfarte å kunne plukke fra en rikholdig verktøykasse. Derfra brukte de elementer f.eks. fra «en bra dag på jobb», «rotårsaksanalyser» og halvårlige øvelser der det ble jobbet med «jobbkrav og jobbressurser» i personalgruppen. Det var viktig med fast kontaktperson i Bransjeprogrammet som de kunne sparre med rundt kursrekken.

En leder ville anbefale alle å starte med å ta kurs i rolleforståelse først fordi det går veldig i dybden på tematikker knyttet til arbeidsmiljøet.

Rolleavklaring oppleves av flere å være kjempenyttig fordi kurset er med på å spisse HMS-gruppens mandat. Barnehagene hadde brukt dette både i HMS-gruppen og i personalgruppen – spesielt når det var flere nyansatte. Rot-årsaksanalysen hadde hjulpet barnehageleder til å finne riktige tiltak.

*Vi fikk jo med oss hjelper i fra NAV arbeidslivssenter som har fulgt oss videre ... vi har fått kursing, og vi har fått støtte underveis til å gjennomføre en bra dag på jobb og til å gjennomføre flere moduler i barnehage HMS.*

Ikke alle barnehagene klarte å gjennomføre tiltakene som planlagt eller måtte vente med å starte med planlagte tiltak på grunn av bemanningssituasjon, bytte av leder osv.

Noen forteller at aktiviteten i barnehagen er litt på nedadgående og at det da er til hjelp at det kommer noen utenfra, f.eks. en IA-veileder for å holde et foredrag, for da må barnehagen igjen sette av tid til dette.



**Tabell 2: Erfaringer med andre tiltak**

Andre tiltak / metodikk	Ansvarlig aktør	Målgruppe	Hensikt /resultat
Samlinger i kommune, kursrekke på 8–10 samlinger om nærværarbeid	Kommunens bedriftshelse-tjeneste, i regi av Bransjeprogrammet, prosjektorganisert	Styrere og hele partsgruppa	
IGP-metodikk (individ-gruppe-plenum) etter Tidlig inn tiltak brukt på problemstillinger knyttet til 'Hvordan har vi det, og hvordan ønsker vi å ha det?'	HMS-gruppa og Ped-ledere	Avdelingsvise samlinger	
Læringsstien, et pedagogisk verktøy	Bransje-programmet?	Barnehager i én region	
Praktisk kursdag med temaer knyttet til jobbkrav og arbeidsmetoder	NAV, IA-rådgiver.	HMS-gruppa fikk opplæring først, før hele personalgruppa ble involvert	Endre rutiner og fordeling av arbeidsoppgaver. Alle ansatte skulle ha plantid. Barnehagen lærte om viktigheten av å involvere alle og ha et bevisst forhold til hva de skal bruke tid på i arbeidshverdagen
Modulbasert tiltak gjennomført på personal-møter som en prosess med 'hjemmelekse' mellom hver samling	NAV, IA-rådgiver.	Alle ansatte i barnehagen	Å jobbe med egne saker og problemstillinger
Kursrekke basert på STAMI sin arbeidsmiljøportal  Kombinert med kurs i rolleforståelse	Arbeidet ble fasilitert av IA-rådgiver	Både faglærte og ufaglærte ble involvert i arbeidet	HMS-gruppa endret praksis ved at HMS-møter kom på møteplanen minst fire ganger pr år. TV og VO deltok mer aktivt på personalmøtene, tema på alle personalmøter, ble nedsatt flere komiteer i barnehagen, kurset skapte et positivt eierskap
Et program basert på de fem F-ene, om relasjons-kompetanse	NAV, IA-rådgiver		Programmet tar utgangspunkt i at det er lettere å gi tilbakemelding, gi ris og ros, og å gjennomføre den vanskelige samtalen, hvis man er trygge på hverandre
Kurs/oppfølging i regi av ReKomp (Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage) i regi av Udir.		Alle ansatte	Kompetanseutvikling i barnehagen
Kunnskap fra 'Arbeidsmiljøhuset' har veiledet barnehagen med å sette opp samtaler knyttet til før, under og etter fravær	Rådgivere fra en bedriftshelse-tjeneste	Ansatte med sykefravær	Systematisk sykefraværsoppfølging

#### 4.3.4. Hvem har vært involvert i selve arbeidet i barnehagen?

De fleste styrere forteller at partsgruppen (HMS gruppen, Arbeidsmiljøutvalget (AMU) eller medbestemmelsesutvalget (MBU)), var sterkt involvert i hele prosessen knyttet til arbeidsmiljøets satsningen i barnehagen og at også personalgruppen ble involvert på en eller annen måte i stor eller mindre grad. At verneombud og / eller tillitsvalgt har tidligere erfaring med HMS-arbeid, trekkes fram som positivt – likeså at de tør å være tydelige.

En leder forteller at hen måtte starte med å rydde opp i de ulike rollene, men at det gikk ganske fint og fort.

*Hva er min rolle? Hva skal HMS gruppen gjøre? Hva er drøftingssaker? Hva er lederteamet sin rolle, hvilket mandat har de og hva skal de beslutte? Det var en liten vei å gå der, men det er mer klare og tydelige roller nå.*

En annen leder forteller at alle ansatte er aktive i å ta del i utviklingen av eget arbeidsmiljø, selv om det kan variere over tid.

#### 4.3.5. Hvordan har dere jobbet med tiltakene, og hva har fremmet eller hemmet prosessen?

##### **Faktorer som har fremmet prosessene i barnehagene**

Interesse og vilje i personalgruppen til å jobbe med arbeidsmiljøet trekkes frem som en viktig forutsetning for å lykkes med barnehagenes utviklingsarbeid.

Arbeidet bør også forankres i partsgruppa, som må gå foran og vise vei. De ansatte må forberedes og gjøres klare gjennom informasjon. Og det er en forutsetning at det legges til rette for at dette arbeidet blir en «god ting». Det er viktig å være forberedt på at man kan møte på motstand blant enkelte mens andre er veldig motivert. Det virker fremmede for arbeidet at partsgruppa er engasjert. Dette er noe som kan bidra til forankring og positiv innstilling.

Det var også viktig å rydde plass for deltakelse ved at det ble gjort noen prioriteringer. Noen barnehager forteller at de laget en konkret plan for deltakelse knyttet til hver enkelt i personalgruppen.

*... så da var det dette som fikk fokus, og det tror jeg hjelper oss til å kjenne på at dette var ålreit å være med på da, fordi at vi ryddet plass til det ... ja at det var viktig for oss. Da tok vi tak i det, for det handler om arbeidsmiljø, ikke sant? Og det er noe vi alltid må jobbe med, og da fikk vi også kanskje jobbet enda mer strukturert med det.*

Flere styrere trakk fram viktigheten av å organisere arbeidshverdagen på en god måte for at «alle skal ha en bra dag på jobb!» Forutsigbarhet synes i den forbindelse å være en fremmede faktor, ved at den ansatte må vite hvilke arbeidsoppgaver den har og hvilke rutiner som finnes. Det nevnes at gode rutiner knyttet til varsling og hvor man kan spørre om hjelp må være på plass i en god organisasjon.

Flere styrere fortalte at man hele tiden må være flink til å holde fokus på denne satsninga, ellers vil det lett gli ut.

*Man må ha det framme i pannebrasken hele tida og det bør være tema på alle personalmøter.*

En annen suksessfaktor som ble nevnt er lederstøtte og fast kontaktperson i arbeidsmiljøenheten i kommunen/organisasjonen. Det hviler et stort ansvar på daglig leder i barnehagene for å holde prosessen gående og lederstøtte nevnes som viktig for å kunne beholde et sterkt eierskap hos daglig leder/styrer. En leder vektlegger at det som viktig for en positiv prosess er at man prioriterer å jobbe med det man faktisk kan gjøre noe med, i stedet for å fokusere på det man ikke kan endre, som for eksempel uhensiktsmessige lokaler.

Blant andre faktorer som hadde fremmet prosessen med å gjennomføre tiltak i barnehagene var å få anledning til å delta på en erfaringsbasert samling i regi av bransjeprogrammet.

*Det var veldig lærerikt i forhold til å få kjennskap til hvordan andre jobber eller hvordan de får til gode HMS-grupper og klarer å avsette tid til å jobbe med arbeidsmiljøet.*

En barnehage forteller hvordan de opplevde det som positivt at det kom inn en person fra bransjeprogrammet. Denne personen mente at barnehagen allerede hadde gjort veldig mye bra og at de var på rett kurs.

*Vi fikk høre at vi hadde gjort veldig mye mer enn mange andre barnehager sant, og da fikk vi et lite løft ... og da tenkte vi at ja, vi har jo faktisk gjort en god del – vi må ikke snakke oss selv ned!*

En leder trakk fram at det generelt er høy turnover blant daglige ledere/styrere i barnehager og at det er sårbart med tanke på å holde prosesser i gang. I denne barnehagen har de valgt å organisere arbeidet på en måte som ikke gjør dette så sårbart ved at de har nedsatt en slags arbeidsgruppe på tvers av flere barnehager, som i fellesskap lager opplegget til planleggingsdager osv. Denne gruppen ble satt sammen på tvers av flere barnehager før partsamarbeidet kom i stand, men har samme sammensetning av styrere, tillitsvalgte og verneombud, i tillegg til at KS og NAV er representert.

### **Faktorer som har hemmet prosessen i barnehagene**

Tid og tidsbruk ble trukket fram som en av de største barrierene for å kunne prioritere utviklingsarbeid og arbeidet med arbeidsmiljøet i barnehagene. En leder fortalte at de ikke hadde kapasitet til å gjennomføre kurset i rolleforståelse fordi de følte det ble for omfattende og ville ta for mye tid og ressurser fra andre oppgaver.

*Vi tenker at det kanskje kan være en ide å se litt på det med rolleavklaringer igjen ... men vi har foreløpig ikke hatt rom for det ... fordi det er mye sykefravær, og da blir det litt sånn at vi må bare ta det som brenner først.*

Høyt sykefravær og hyppig bruk av vikarer går ut over muligheten til å jobbe med utviklingsarbeid i noen barnehager. Det er også vanskelig å skaffe vikarer.

En annen ting som er utfordrende er å finne gode tilpasninger for dem som er deltidssykemeldt, eller trenger gode tilpasninger i hverdagen. En styrer fortalte at hen hadde prøvd å løse dette med å involvere annet personale i gruppesamtaler. Det å jobbe sammen om å finne løsninger beskrives som en tilnærming som krever tillit og åpenhet i hele personalgruppen. Styreren beskriver det som skjer på denne måten:

*Og da skjer det noe med gruppen. De blir mer, den som er sykemeldt blir kanskje mer åpen ... eller forstår helheten og de andre får mer omsorg for kollegaen sin.*

Videre var det noen som fortalte at det er vanskelig å holde utviklingsarbeidet i gang når det er mye utskiftninger i HMS-gruppen eller personalgruppen for øvrig.

*Det har vært litt sånn hopping med tanke på at vi har skiftet litt på styrere og sånn, så da har vi liksom ikke helt klart å beholde troen på det vi driver med.*

En annen utfordring var at ikke alle ansatte fikk like godt eierskap til prosessene som ble gjennomført fordi de hadde fravær da dette ble gjennomført.

En annen type utfordring som ble trukket fram var at noen ansatte opplever at de ikke får brukt kompetansen sin fordi de ble fanget i å finne løsninger ved uforutsette hendelser.

En leder fortalte at det kunne være vanskelig å involvere alle ansatte på en likeverdig måte rundt prosessene i bransjeprogrammet. De som er unge og uerfarne kan være forsiktige med å si noe i gruppeprosessene og syns det kan være vanskelig å engasjere seg. Videre nevnes det som en tidkrevende prosess «å lære opp ansatte» til å benytte seg av partssamarbeidet som en demokratisk arena til å ta opp saker.

*Det at ... hvis du vil ha stemmen din inn, så må du på en måte melde deg på litt da.*

En leder trakk fram at ulikheter i personalgruppa knyttet til behov og preferanser kan virke hemmende på det de får til i utviklingsarbeidet. Det nevnes f.eks. at noen vegrer seg for å jobbe i grupper mens andre kan ha sterke ønsker om hva de vil eller kan gjøre på jobb. Noen er motivert til å jobbe med arbeidsmiljøet, men ikke alle. Daglig leder syns det er vanskelig å hensynte og tilpasse arbeidet til alle ansattes behov og skulle ønsket mer støtte fra ledelsen i slike prosesser. Det hadde hjulpet hvis ledelsen var mer involvert i prosessene og kunne gi støtte til daglig leder i utviklingsarbeidet.

Tidsfaktoren nevnes som hemmende ved at det er vanskelig å sette av nok tid til å jobbe med bransjeprogrammet. Det må gjøres harde prioriteringer for å ta voksne bort fra barna. Man må jobbe mye med det, og det tar tid på personalmøter, planleggingsdager og HMS-gruppemøter. Man må sette av mye tid og prioritere, f.eks. ved at avdelingene må jobbe mer selvstendig med andre ting. Det kan være vanskelig å sette av tid og ressurser til dette arbeidet – men det er verdt det når man får det til.

En annen leder mener at selve kulturen i enkelte barnehager kan virke hemmende for slike prosesser der man jobber med arbeidsmiljø og nærvær i barnehager generelt. Det trekkes fram som hemmende at det finnes et overskudd av omsorg i barnehagene. Det ble nærmest trukket fram som en ukultur når kollegaer er veldig omsorgsfulle, og at det kunne være mer konstruktivt å stille krav eller etterspørre hva som kan gjøres for at vedkommende kan være på jobb.

*Noen er så omsorgsivrige at når en kollega klager på litt vondt i halsen, så er det sånn at nei, da burde du jo du gå hjem og hvile deg litt. Ta deg en kopp te.*

En hemmende faktor var at det kunne være vanskelig å få ut informasjonen til de ansatte i riktig kanal. Det å delta i programmet ble en tung prosess, som tynget mer enn de ansvarlige i barnehagen hadde sett for seg. Men det gjorde også at de utfordret arbeidet sitt på en annen måte enn de kanskje ellers hadde tenkt å gjøre.

I en barnehage ble det utfordrende da alle som satt i HMS-gruppen da arbeidet ble startet opp, og som så hadde jobbet aktivt med det i oppstarten, trakk seg ut av samarbeidet.

Også i en annen barnehage var det utfordrende å få til samarbeid om denne arbeidsmiljø-satsningen fordi HMS-gruppen besto av ansatte, som alle var 100 % sykmeldt.

Det kom fram at selv om tiltakene var lette å gjennomføre og at det var greit opplegg, erfarte flere styrere at det tok litt mye tid, slik at det kunne ta mange måneder for å komme gjennom alt. Og i tillegg til selve gjennomføringen, skulle de samle erfaringene og lage en handlingsplan. Det ble mange steg, som medførte at arbeidet kunne trekke seg over flere måneder fordi det er få møtepunkt i barnehagene. En leder fortalte at da de endelig var ferdige med å bearbeide materialet fra samlingene og skulle melde tilbake til personalgruppen, så husket de ikke lenger hva dette handlet om:

*«Å, ja. Nei, det har vi jo nesten glemt at vi jobber med», fordi at det tar så lang tid. Jeg tenker, det er jo fint å bli bevisste, men samtidig så opplevde jeg kanskje at enkelte fikk et litt sånn negativt fokus.*

#### **4.4. Måloppnåelse og endring som følge av deltakelse**

##### **4.4.1. Hva føler styrere i barnehagene at de har oppnådd? (måloppnåelse)**

Flere styrere trakk fram at utviklingen i barnehagen hadde vært god ved at personalet var blitt mer samlet som gruppe. Personalet har vært flinke til å jobbe på en måte så de blir en god match i forhold til hverandre. De tar ansvar og har fått større eierskap til barnehagen som arbeidsplass. Dette gjør at de som gruppe er med på å drive barnehagen framover på en god måte.

Et mål hos mange av barnehagene har vært å redusere sykefraværet og dette har mange av de inkluderte barnehagene oppnådd og også klart å holde stabilt over flere år. En årsak som trekkes fram er at personalgruppen er blitt styrket og at de ansatte jobber bedre sammen. Dette relateres blant annet til kurs i rolleforståelse, i tillegg til at man har spisset HMS gruppens mandat.

*I dag fungerer partsgruppen vår på en annen måte enn det medbestemmelsesmøtene gjorde tidligere. Jeg vil jo si at det skyldes arbeidet vil la ned gjennom det 'rolleforståelse kurset'. Det at vi har sett gruppen vår som en ledergruppe, det tror jeg har bidratt til den største endringen da. Så hadde vi ikke vært med i dette programmet, så er jo usikker på hvor vi hadde vært i dag.*

Andre styrere relaterer nedgang i sykefravær til at de har fått bedre arbeidsmiljø med mye bedre psykologisk trygghet, noe som igjen fører til økt kvalitet. Større autonomi blant ansatte trekkes også fram ved at de tør å ta større ansvar og at de opplever å bli hørt.

En styrer fortalte at hen først og fremst sitter igjen med en opplevelse av at de ansatte i barnehagen har fått et felles språk og et felles fokus ved å delta i bransjeprogram. Hen erfarer at dette har vært et felles prosjekt i hele virksomheten. Styrerne har klart å holde det levende fordi de har fått flere verktøy. Det oppleves som spesielt positivt at man har lyktes med partsamarbeidet og at dette har bidratt til å styrke denne satsningen.

*Ved hjelp av IA bransjeprogrammet har vi klart å holde dette levende, så det har og blitt et ledelsesverktøy for oss styrere. Vi ser at fraværet vårt går ned. Det tenker jeg ikke er tilfeldig. Jeg tror veldig mye handler om ledelse og arbeidsmiljø, for det handler ikke bare om sykdom, ikke sant?*

En annen styrer fortalte hvordan hen i stor grad trekker på det de har lært gjennom foredrag og kurs, og ved å bruke nye verktøy, som for eksempel Rotårsaksanalysen. Dette brukes aktivt i det daglige arbeidet, for eksempel på personalmøter og planleggingsdager. HMS-gruppen er i større grad delaktig når avgjørelser skal tas og flere saker luftes i plenum. Dette samarbeidet fungerer bra og styrer opplever at rollene er blitt styrket ved at de fordeler oppgaver og hjelper hverandre på en bedre måte nå enn det de gjorde før de gikk inn i bransjeprogrammet. Styreren eksemplifiserer dette slik:

*Ja for eksempel bare sånn når vi hadde vernerunde, og det var noen områder vi ikke scoret så veldig bra på, synes vi. Og da var jo HMS-gruppen det første vi brukte. Hvordan skal vi håndtere dette? Hvordan skal vi gå fram nå videre? Hvordan skal vi legge det fram i personalgruppa? Hva tenker dere? Er det noe vi skal si mye om, noe vi skal si mindre om, altså vi samarbeider på en helt annen måte, så jeg står ikke alene lenger og det er veldig deilig.*

Flere styrere fortalte lignende historier knyttet til høyere bevissthet både når det gjelder roller og rolleavklaring og økt bevissthet på de ulike hattene man har i HMS-gruppa. Det fortelles om større åpenhet og om en mer støttende kultur ved at man hjelper hverandre når noen opplever at det er tungt på jobb, og at man i fellesskap prøver å finne fram til løsninger. En leder fortalte:

*Og så at det da var lov å sette ord på det her med høye emosjonelle krav, at det ikke skal være noe som man bare aldri snakker om, men det er faktisk noe som er reelt og som er et stort problem i vårt yrke da.*

Det ble også sagt at forbedring i arbeidsmiljøet i barnehagene ble fanget opp i arbeidsmiljøundersøkelsen. Tilbakemeldinger fra ansatte handlet blant annet om at de opplever økt psykologisk trygghet og at de tar mer ansvar. Videre kom det fram økt motivasjon blant ansatte for å være til stede, noe som igjen ble knyttet til å oppleve at man mestrer oppgavene og at de ansatte i større grad var trygge på å kunne søke veiledning.

*Om effekten sånn ellers så synes vi det har vært innmari bra da ... Det er jo sånn at man kjenner litt sånn på atmosfæren og hvordan det sitter i veggene her, at ting er bra. Ja, det er god stemning, og hvis det oppstår ting så blir det tatt opp under ryddige forhold.*

Andre barnehager fortalte at de fortsatt sliter med å holde fraværet stabilt lavt over tid og er opptatt av å ta vare på de gode prosedyrene for sykefraværsoppfølgingen. En leder fortalte at de har jobbet med å få en felles plattform, og en felles forståelse av hva som skal gjøres i forkant og hva som skjer under og etter et sykefravær. En annen leder tror at effekten av satsningen vil komme senere. Hen mener det fort blir for mye snakk om at man har et høyt sykefravær og at mye fokus på fraværet nesten kan gi en negativ effekt. Hen mener det kan være uheldig at man snakker om sykefravær i alle møter:

*Jeg tror det er bedre å jobbe med det nå når sykefraværet går ned for å forebygge enn å på en måte bare snakke om det når sykefraværet er høyt for folk. Da er folk så sliten at det blir en negativ ting, så vi fikk litt tilbakemeldinger på det at det ble for mye fokus på å snakke om dette når fraværet var såpass høyt. Da trengte de som var på jobb å ha fokuset på seg selv på en måte. Så da har vi prøvd å vri litt om på det der da.*

I en barnehage som hadde meldt seg på, men som ikke hadde deltatt i bransjeprogrammet på grunn av lederbytte erfarer likevel at sykefraværet er på vei ned, med de grepene hen har tatt på

egenhånd. Hen forteller at de prøver å snu en negativ trend og ukultur knyttet til fravær, men erkjenner også at barnehagen har behov for ytterligere kompetanse for å komme i mål.

Noen styrere synes det er vanskelig og kanskje for tidlig å kunne uttale seg om måloppnåelse, ikke minst på grunn av korona og tenker at effekt på sykefravær vil komme når man har jobbet systematisk over noe lenger tid, kanskje om ett til halvannet år.

#### 4.4.2. Endring av leders rolle

##### **Opplever leder at egen rolle og ansvaret for arbeidsmiljøet i avdelingen har endret seg i kraft av deltakelsen. I så fall på hvilken måte?**

Noen mener at lederrollen ikke har endret seg i særlig grad annet enn at man i større grad enn før samarbeider med AMU eller i HMS-gruppen om oppfølging av sykmeldte arbeidstakere. En leder presiserer at det i et slikt samarbeid fortsatt må være leder som gjennomfører oppfølgingsamtaler med den ansatte:

*Ja, jeg tenker at ansvaret er mitt. Det er det. Ja, men mer i samarbeid kanskje enn det jeg har gjort tidligere.*

Men flere fortalte likevel, at selv om det fortsatt er slik at daglig leder har hovedansvar for arbeidsmiljøet, så har de etter å ha deltatt i bransjeprogrammet blitt flinkere til å delegere og plassere ansvar ut i avdelingen. Det beskrives mer som et delansvar med partsgruppa ved at det i større grad er noe man gjør sammen. Men det presiseres at det fortsatt er styrer som holder i trådene.

Det kommer fram at de som styrere er blitt flinkere til å få de andre til å forstå at alle har et ansvar og at alle må bidra på sin måte. Det er ikke bare styrers ansvar og heller ikke bare verneombudet sitt ansvar, det er alle sitt ansvar. Styrerne forteller at dette virker etter hensikten ved at ansatte faktisk tar mer ansvar for eget arbeidsmiljø. De ordner opp mer selv slik at det blir mindre press på leder. Dette kan handle om at ansatte i større grad gir direkte tilbakemeldinger til hverandre. Og at det er en felles forståelse av at man ikke gjør dette for å kritisere, men for å gjøre hverandre gode. En styrer sier det slik:

*Det er en gave å få lov til å få en tilbakemelding.*

En leder fortalte hvordan deltakelse i bransjeprogrammet har gitt større faglig tyngde, fordi det er et universelt program man kan ta i bruk og støtte seg til i arbeidet med arbeidsmiljø og fravær.

Det nevnes videre at bransjeprogrammet har bidratt til at styrere opplever å ha større spillerom og en trygghet i at de avgjørelsene som blir tatt er sikret i flere ledd, da det ikke kun er leder alene som sitter og mener noe, men at beslutninger i større grad er en del av en felles prosess. Det nevnes at dette kan bidra til at også de ansatte tar mer ansvar, uten at de blir pålagt mer ansvar, men mer sånn at de kjenner på at det her det kan de faktisk gjøre fordi at de klarer det. En leder sier i den forbindelse at selve lederrollen er den samme, men at hen og partene har oppnådd økt tillit i organisasjonen i form av å være en ressurs:

*Ja, det har vokst fram et sånt tillitsforhold mellom de ansatte og ledelse og med det endrer jo også lederrollen seg litt da.*

En leder fortalte følgende om lederrollen etter å ha deltatt i bransjeprogrammet:

*Nei, det blir jo litt sånn å være en motivator og på en måte vise at dette arbeidet prioriteres. Og sånn sett er det viktig å være positiv og å sette noen mål som det er realistisk at vi skal greie å få til, innenfor en halvårsperiode eller innenfor ett år, sånn at vi kan kjenne på mestring. For vi snakker jo så mye om mestring i barnehagen i forhold til ungene, men det er faktisk like viktig at vi voksne kjenner på mestring ved å ha sånne realistiske forventninger rundt hva vi skal greie å få til, og at vi greier å se at det her er en prosess.*

En leder fortalte at hen har vært veldig tydelig på hva et fravær gjør med en arbeidsplass, relatert til hva det gjør med kvaliteten på tilbudet til barna, hva det gjør med arbeidsmiljøet, og belastningen for de som står igjen. Denne styreren hadde tatt spesielt tak i ansatte med høyt fravær og fulgt dette opp ekstra nøye ved å utforske om det er noe den sykmeldte fortsatt kan gjøre på jobben.

*For hvis en person har hatt veldig høyt fravær, så er det ikke alltid forenelig med å jobbe i barnehage fordi at vi jobber med en såpass sårbar gruppe at ... Det er viktig at man er til stede og det prøver vi å legge til rette for så godt vi kan.*

*Altså jeg har vært veldig tydelig på at du er ikke sykemeldt fra jobben din. Du er sykemeldt fra arbeidsoppgaver du ikke klarer å gjennomføre på jobben din. Sånn at det er et veldig viktig skille knyttet til hvordan vi kan tilrettelegge, sant.*

Enkelte mener at lederskapet har endret seg til det bedre fordi kunnskapsbasen som leder er blitt større. Økt kunnskap sies å ha endret forståelsen for hvordan og hvorfor de som styrere må prioritere annerledes.

En leder fortalte at hen kjenner et større eierskap til selve styrerrollen, at ikke kun logistikk og praktiske ting er i fokus, men også hvor viktig det er å ha med seg et faglig perspektiv inn i arbeidet med arbeidsmiljøet.

*Det blir kanskje litt sånn teit å si, men jeg spør meg om hvor viktig jeg er for barnehagen og for hver enkelt ansatt og om hva jeg som styrer kan bidra med for å gjøre jobben til de ansatte litt lettere. Og tenker at jeg jo ikke skal gjøre jobben for de, men jeg kan lage systemer som gjør det lettere for personalet å gjøre sin jobb på en best mulig måte i en hektisk hverdag.*

En annen leder fortalte at hen har reflektert litt rundt den jobben man har som daglig leder i en barnehage. At det ofte kan være at man blir sittende alene, men at man involverer seg i ulik grad fra styrer til styrer knyttet til hvordan hvor mye man er ute i miljøene.

*Den jobben man gjør, den kan ofte være ensom. Men det er den faktisk ikke lenger for meg. Jeg følte på det i en periode, men jeg føler ikke på det nå. Barnehagens pedagogisk leder-team og disse ledermøtene med HMS-gruppen ... De kan jo på en måte lære meg i mitt lederskap, noe som gjør at jeg ikke er alene, eller jeg føler meg ikke ensom om mine oppgaver lenger.*

Noen opplever at det er blitt mindre press på leder fordi de ansatte tar mer ansvar for eget arbeidsmiljø, ved at de i større grad prøver å ordne opp selv, for eksempel ved å gi hverandre tilbakemeldinger. De mener at arbeidsmiljøet i barnehagene i større grad er blitt en felles oppgave der den ansatte ikke lenger kan be leder eller ped-leder fikse situasjoner som oppstår, men at den



ansatte selv må ta ansvar for å ta opp ting, for eksempel direkte med en kollega, og lære seg å gjøre dette på en fin måte.

Flere av lederne vi har intervjuet var nye i rollen som leder i den aktuelle barnehagen og synes derfor det er vanskelig å kunne si noe om ting har endret seg knyttet til egen rolle.

## 5. Funn fra fokusgrupper

### 5.1. Sammendrag

Hensiktene med fokusgruppene var å gå enda mer i dybden på hvordan samarbeidet i partsgruppene har fungert, for å finne ut hva det er som fremmer og hemmer barnehagens satsning på arbeidsmiljøarbeidet. HMS-gruppene mener at kurs og verktøy fra bransjeprogrammet har bidratt til at de som partsgruppe jobber bedre sammen om arbeidsmiljøspørsmål. Rolleavklaringskurset og rotårsaksanalysen trekkes fram som viktige bidrag til bedre samarbeid og til en felles forståelse av hva som er barnehagens utfordringer og hva som kan gjøres med dette. Kulturbygging løftes fram som et viktig holdningsarbeid ved at de ansatte i større grad forholder seg til hele barnehagen, ikke kun egen avdeling.

### 5.2. Arbeidet i HMS-gruppene

I gruppeintervjuene reflekterte styrere, tillitsvalgte og verneombud over hvordan de opplever arbeidsmiljøet i barnehagen nå, sammenlignet med hvordan det var før de begynte å samarbeide mer målrettet i partsgruppene. De mener at det tidligere har manglet en felles kultur for hvordan alle ansatte kan være med å bidra til et godt arbeidsmiljø.

Bransjeprogrammets kurs i rolleforståelse nevnes som en sterk motivator for partsgruppene til å jobbe med egen rolleforståelse og med rolleavklaring seg imellom. De opplever at denne satsningen har bidratt til økt samarbeid og nye arbeidsformer innad i partsgruppene ved at man har spisset og styrket gruppens mandat. Det var for eksempel partsgruppa som i fellesskap besluttet hvilke tiltak barnehagene skulle ta i bruk. Partsgruppene forteller videre at de har jobbet aktivt med å bli mer bevisst på egen rolle utad og jobber nå mer systematisk ut mot resten av personalgruppa. Det kan for eksempel handle om å være mer til stede og synlige i det daglige ved at man tar opp ting når det skjer, både knyttet til hendelser mellom kollegaer og overfor barna. Det blir jobbet kontinuerlig med å fronte en åpen tilbakemeldingskultur preget av trygghet og anerkjennelse. En fra partsgruppen beskriver barnehagens satsning

*Vi må ha fokus på dette med å jobbe med team, det å fungere sammen i jobben med en tilbakemeldingskultur som sørge for at alle opplever mestring i arbeidshverdagen sin gjennom at rutiner er kjent. Det blir veldig viktig for at våre medarbeidere skal kunne trives i jobben sin.*

Informantene mener at kurs i rolleforståelse og etableringen av en partsgruppe, i en eller annen form, har bidratt til å snu en negativ utvikling med høyt sykefravær og kun styrer som føler på et ansvar for arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøspørsmål er satt på dagsordenen i personalmøtene og gjennomføres noen steder som et prosessarbeid. For eksempel har man brukt Rotårsaksanalysen som verktøy for å komme til bunns i hva som er barnehagens utfordring. Videre blir nærvær satt på dagsordenen i det daglige og er ofte et tema på personalmøtene. Dette betyr at det blir jobbet aktivt med hvilken holdning ansatte i barnehagen har når det gjelder å komme på jobb selv om man ikke er fullt arbeidsfør. Det løftes som viktig at barnehagene jobber fram en kultur der alle ser utenfor sine egne oppgaver og egen avdeling, og heller 'ser hele huset'. Tidligere var personalet mest opptatt av sin egen avdeling. Det jobbes nå mer med holdningsarbeid, både hvilke holdninger man har til hverandre, men også til arbeidsplassen som sådan.

*Det å se på ting med nye øyne er fint – det å ha ledere som røsker litt opp innimellom – ellers er det mange som gror seg fast i avdelingen.*

Partsgruppene har tatt i bruk en rekke tiltak eller virkemidler for å bedre samarbeidet og arbeidsmiljøet. Disse kan være hentet fra bransjeprogrammet, men kan også være ting de kjente fra før, og beskrives som en blanding av nytt og gammelt. En av barnehagene forteller om hvordan de prøver å fange opp eventuelle uenigheter ved å 'ta tempen' på hvordan man har det, for eksempel i et personalmøtene. Dette gjøres for å være i forkant av at problemer eller uenigheter skal utvikle seg.

*Alle ansatte er forskjellige, de oppfatter ting ulikt, noen ser positivt på det meste, mens andre ser mer problemene. Vi prøver å møte alle der de er. Det skal være rom for å ha en dårlig dag på jobb, ved at det for eksempel kan ha skjedd noe på hjemmefronten, eller at man har sovet dårlig.*

Et annet tiltak er noe de kaller å bygge en 'vi-kultur', der hver avdeling får tid på personalmøte til å presentere seg og fortelle 'hvem de er' på sin avdeling. Da må avdelingen forberede seg og bli enige om hva de vil dele med resten av huset. Det fremstår som viktig å få frem en fellesskapsfølelse der den ansatte ser seg selv som en del av en større enhet. At ansatte tenker, «hva kan jeg gjøre for å bedre arbeidsmiljøet», og ikke bare hvordan arbeidsmiljøet påvirker en selv. Informantene mener at dette arbeidet i partsgruppen også har bidratt til at personalgruppen er blitt styrket ved at de ansatte jobber bedre sammen.

*Det er stor forskjell fra 2019. Da var vi veldig på hver vår tue, snakking i gangen, mye sladder og negativ prat, mest opptatt av egen avdeling. Vi har godt av å se ut av egen avdeling, og prøve å se hverandre.*

Partsgruppene deler ledernes erfaringer om tidspress og til tider høyt sykefravær og vikarbruk. De mener imidlertid at dette ikke må gå ut over arbeidsmiljøets satsingen. De ser resultater av satsningen når det gjelder tilbakemeldingskultur og holdning om å bidra på tvers av avdelinger. De forteller om økt fokus på å hjelpe hverandre.

Som i lederintervjuene mener også partsgruppene at det har vært avgjørende å få hjelp utenfra. De forteller om oppfølging fra et eget innsatsteam med faste veiledere som kom fra NAV arbeidslivsenteret. De bidro med kursing, samtaler og behovsrettet oppfølging. Partsgroppene opplevde at det faste teamet bidro til trygghet og kontinuitet i barnehagens arbeid og at det derfor var viktig at det var de samme personene som hadde oppfølgingen.

## 6. Funn fra spørreundersøkelse

### 6.1. Sammendrag

Det ble sendt ut en spørreundersøkelse til de barnehagene som ikke aktivt hadde sagt at de ikke hadde deltatt i bransjeprogrammet. Undersøkelsen er besvart av 196 personer som representerer 37 ulike barnehager. For å kunne tolke svarene som har kommet inn, er det viktig å si litt om hvem som har besvart undersøkelsen. På mange måter er utvalget *representativt*, det vil si at det gjenspeiler den faktiske sammensetningen av de ansatte i norske barnehager. I vårt utvalg er 89 % av respondentene kvinner. Høyest andel oppgir å være i aldersgruppen 45–54 år, og utvalget har lang ansiennitet. Når det gjelder yrkestitler, har 16 % i vårt utvalg stilling som styrer/leder, mens 38 % oppgir å være pedagogisk leder/barnehagelærer. Summen av disse to (54 %) er høyere enn gjennomsnittet for norske barnehager i 2022, hvor 43 % hadde utdannelsen «barnehagelærer»<sup>1</sup>. 23 % av respondentene er barne- og ungdomsarbeidere (samme som gjennomsnittet), 21 % er assistenter, mens 2,6 % har en annen stilling i barnehagen.

Spørreundersøkelsen er todelt. Hovedvekten av spørsmålene er stilt til alle respondentene, mens én del av spørsmålene kun er stilt til de som oppgir å være medlem av HMS-gruppe, arbeidsgruppe eller lignende. Av spørsmålene som alle har fått, omhandler disse både arbeidsmiljø (generelt) og IA-bransjeprogram.

#### Arbeidsmiljø

Resultatene viser at et stort flertall av respondentene trives godt på jobb og opplever stor grad av medbestemmelse (fire spørsmål). Styrere og barnehageledere oppgir høyere grad av medbestemmelse enn barne- og ungdomsarbeidere og assistenter. Når det gjelder rollekonflikt (fem spørsmål), så varierer resultatene noe avhengig av hva det blir spurt om. Hele 94 % av utvalget oppgir at det nokså/meget ofte eller alltid vet hva som forventes av dem i arbeidet og at de vet hvilke ansvarsområder de har. Generelt kan vi si at styrer opplever høyest grad av medbestemmelse, med ett unntak. Å få motstridende forespørsler av to eller flere personer, er noe som styrer opplever oftest, mens assistenter opplever dette minst. Respondentene oppgir relativt høye emosjonelle krav (fire spørsmål), og 28 % oppgir at de føler seg emosjonelt utmattet etter endt arbeidsdag én eller flere dager i uka. Sammenlignet med hele utvalget, så rapporterer barnehagelærere jevnt over ganske høyt på emosjonelle krav, og de er også den gruppen som oftest er utmattet etter endt arbeidsdag.

Det er stilt fem spørsmål om det vi kaller «endringsvillighet», som omhandler den enkeltes møte med og håndtering av endring på arbeidsplassen. Generelt kan vi si at respondentene stiller seg positivt til endringer og har til hensikt å støtte dem. Der hvor det er forskjeller, ligger de mellom dem som har ansvar (styrer og barnehagelærere) og dem som ikke har så mye ansvar (barne- og ungdomsarbeidere og assistenter). For sistnevnte gruppe er det noe mer bekymring i møte med endringer.

---

<sup>1</sup> <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/fakta-om-barnehager-2022/barn-barnehager-og-ansatte/>

### IA-bransjeprogram (spørsmål til alle)

74 % av respondentene kjenner til IA-bransjeprogram, og 67 % vet at de har deltatt på en samling eller et møte hvor dette har vært et tema. Verktøyene som flest kjenner til og/eller har deltatt på er «En bra dag på jobben» og «Tidlig inn». Dersom vi ser på svar fra styrerne, er det flest barnehager som har brukt «En bra dag på jobben» (74 %) og «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid» (71 %). I tillegg sier 70 % av styrerne at de har arbeidet med «Emosjonelle belastningskrav».

På spørsmål om hvordan arbeidsmiljøet i barnehagen er endret som følge av verktøy fra IA-bransjeprogram, er det svarkategorier som omhandler forståelse av arbeidsmiljø som er mest utbredt. Endrede rutiner er det som færrest oppgir som en konsekvens av bransjeprogrammet. De tre kategoriene med størst oppslutning<sup>2</sup> er:

- Jeg forstår bedre hvordan jeg kan bidra til et godt arbeidsmiljø (76 %)
- Jeg forstår bedre hva ordet «arbeidsmiljø» betyr (69 %)
- Det er lettere å snakke om hvordan vi har det i denne barnehagen (66 %)

Respondentene har også svart på hva som er til hinder for at de bruker nye verktøy/tiltak knyttet til arbeidsmiljø. Her ser vi at kategorier som omhandler tid, ressurser og prioritering kommer høyt opp som hindringer. De fire kategoriene i størst grad oppleves som hinder<sup>3</sup> er:

- Økt arbeidsbelastning eller stress (58 %)
- Motstridende prioritering mellom innsatsen og mine vanlige arbeidsoppgaver (34 %)
- Motstand mot forandring blant kolleger (34 %)
- Utilstrekkelig opplæring eller ressurser til å tilpasse meg endringene (30 %)

### IA-bransjeprogram (spørsmål til HMS-gruppa)

Personer som oppgir at de er medlem av HMS-gruppe, arbeidsmiljøgruppe eller lignende, har fått egne spørsmål i undersøkelsen. Disse personene har blitt spurt om hva som var barnehagens målsetning(er) for deltakelse i bransjeprogrammet. «Lavere sykefravær» var det som flest barnehager hadde som målsetting. Etterfulgt av «bedre partssamarbeid». De fire målsetningene med høyest oppslutning er:

- Lavere sykefravær (68 %)
- Bedre partssamarbeid (61 %)
- Bedre kommunikasjon (45 %)
- Bedre rolleavklaring (42 %)

På samme måte som alle respondenter ble spurt om hindringer for å ta i bruk nye verktøy, ble HMS-gruppa spurt om hva som var mest til hinder for gjennomføring og/eller måloppnåelse i arbeidet med bransjeprogrammet. Alle de tre kategoriene som fikk størst oppslutning (les: flest krysset av som hinder), omhandlet tid og personell:

---

<sup>2</sup> Prosenten representerer de som har svart «i stor grad» eller «i ganske stor grad»

<sup>3</sup> Prosenten representerer de som har svart at fenomenet er «noe til hinder» eller «i stor grad til hinder»

- Vanskelig å sette av tid (51 %)
- Endring i personalet underveis (49 %)
- Underbemanning (41 %)

Svarkategorier som omhandlet mangelfull oppfølging, tilpasning eller informasjon fikk lite eller ingen oppslutning:

- Jeg vet ikke hvor jeg skal finne relevant informasjon (3,2 %)
- Mangelfull oppfølging fra IA-rådgivere (1,6 %) / andre hjelpere (0 %)
- Tiltaket(ene) var ikke tilpasset barnehagens behov (4,8 %)
- Konflikter i personalgruppa (0 %)

75 % av medlemmene i HMS-gruppa mener at deltakelsen i IA-bransjeprogram har endret hvordan HMS-gruppa arbeider med arbeidsmiljø. Når de skal krysse av for *hva* som har endret seg, får de konkrete konsekvensene lavest oppslutning (knyttet til f.eks. organisering og rutiner). De tre forholdene som flest opplever at er endret, er:

- Arbeidsmiljø har fått høyere prioritet som tema på møtene (92 %)
- Barnehagen har fått tydeligere målsetninger knyttet til arbeidsmiljø (90 %)
- Barnehagen jobber mer systematisk med forebygging av sykefravær (82 %)

## Oppsummert

I korte trekk kan vi si at deltakelsen i IA-bransjeprogram er kjent og oppleves positiv. Mange kjenner til og har vært involvert i ulike verktøy eller tiltak. Barnehagene har laget gode målsetninger for sitt arbeid med bransjeprogrammet, og de opplever også deltakelsen har gitt gode ringvirkninger i innsatsen på arbeidsmiljø, selv om det er få som oppgir at de har gjort konkrete og strukturelle endringer i sin barnehage. Det mest utfordrende for barnehagene i arbeidet med arbeidsmiljø generelt og bransjeprogrammet spesielt, er mangel på tid, bemanning og prioritering av ressurser.

## 6.2. Leseveiledning

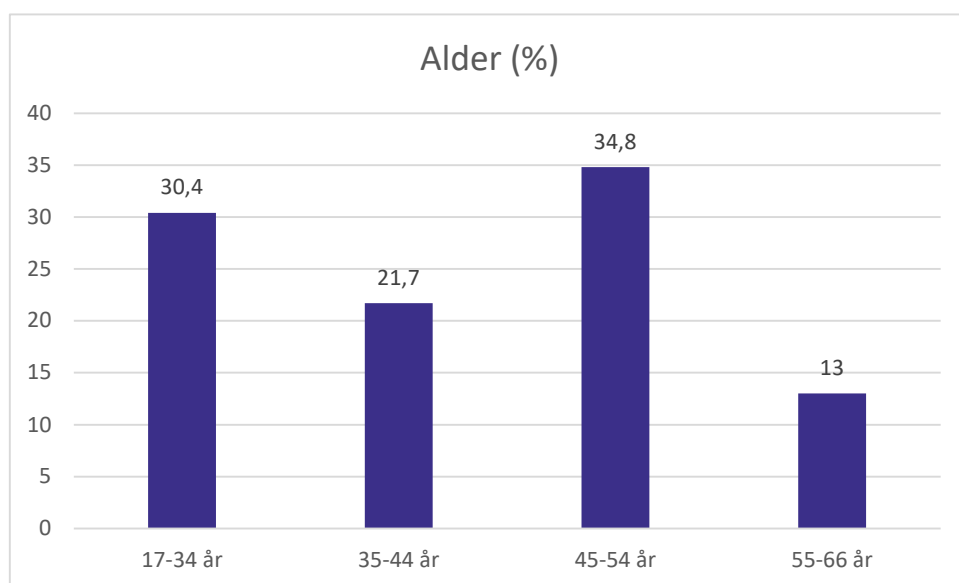
Spørreskjemadataene presenteres med en rekke figurer. Der hvor det vises figurer med oppfatninger (f.eks. enig–uenig, ofte–sjelden), vil fargene på søylene eller andelene indikere hvordan resultatene fordeler seg mellom negative og positive svar. Negative svar vil være i oransje/røde farger, mens positive svar vil være i lyse- og mørkegrønne farger. Den midterste kategorien (hvis den finnes) er markert med gul.

## 6.3. Beskrivelse av utvalget

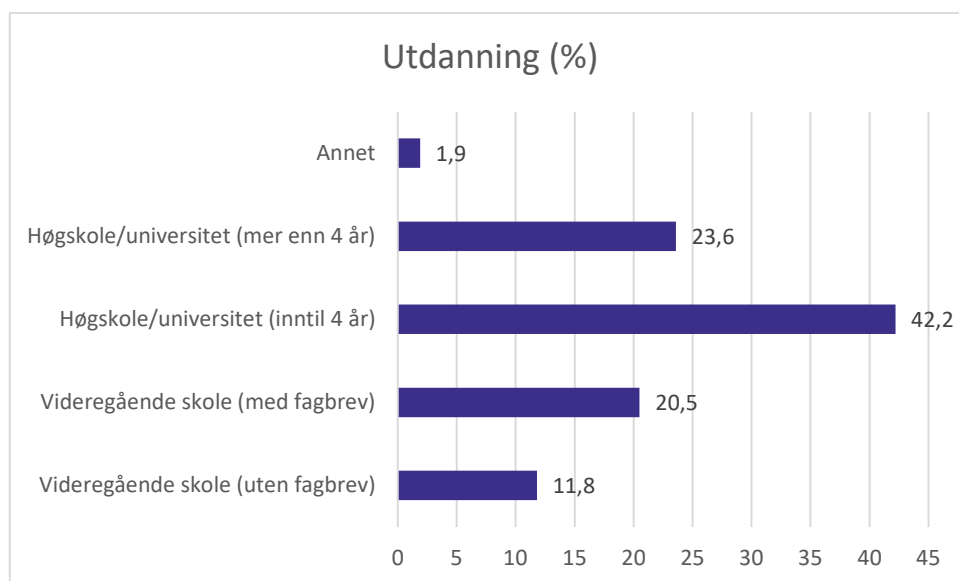
De 196 respondentene betegnes som et «utvalg». Utvalget består av 89 % kvinner. De fleste er i alderen 45–54 år (35 %) og har høyere utdanning (inntil 4 år) (42 %). Av yrke er det flest som oppgir å være pedagogisk leder/barnehagelærer (38 %), etterfulgt av styrer (16 %). 46 % av respondentene er ingen av delene.

Dette er et utvalgt med lang ansiennitet. Over to tredjedeler har jobbet mer enn ti år i barnehage, og 40 % har jobbet mer enn ti år i samme stilling. På den andre siden: 16 % har inntil fem års

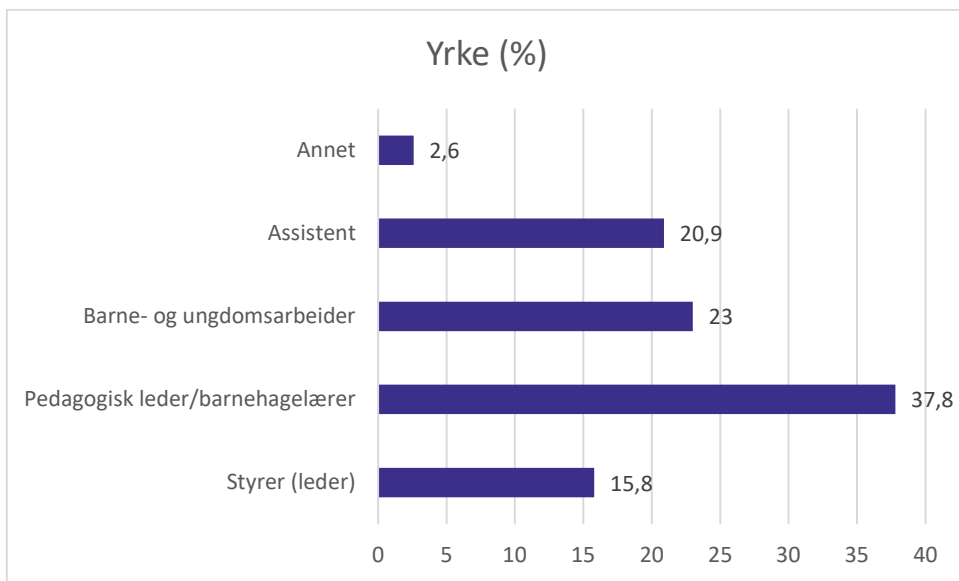
erfaring fra barnehage og 22 % har kun jobbet to år (eller mindre) i nåværende stilling. Alle disse tallene kan leses i figur 1 til figur 4.



**Figur 1: Aldersfordeling i prosent. (Missing=35)**



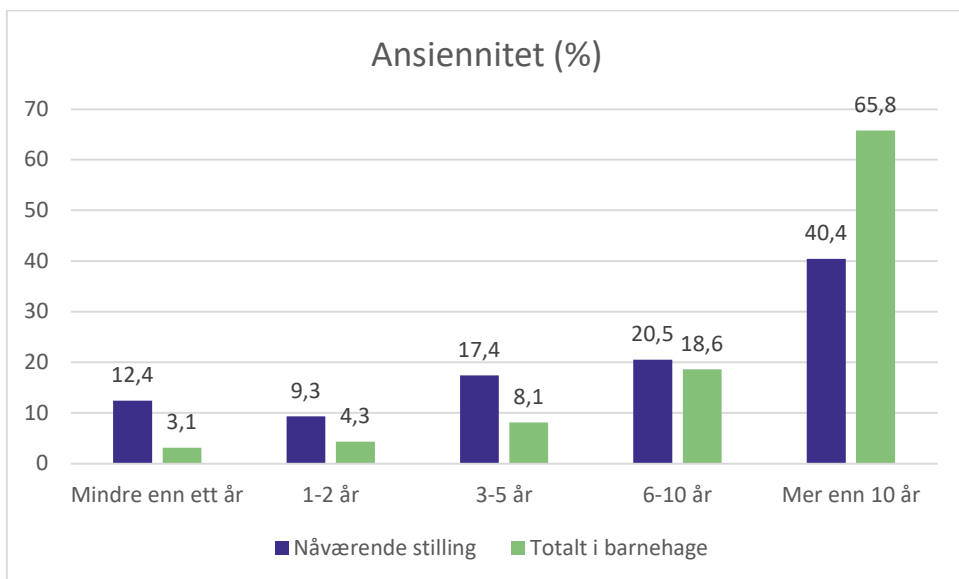
**Figur 2: Høyeste fullførte utdanning i prosent. (Missing=35)**



**Figur 3: Nåværende yrke i prosent.**

I fremstilling av resultater senere i kapittelet, viser vi resultater for alle yrkeskategoriene unntatt «annet». Den har for få respondenter til å vises separat, men disse respondentene er inkludert når de overordnede resultatene vises. (F.eks. når vi viser en søyle for «alle».) For de øvrige kategoriene bruker vi følgende betegnelser

- Styrer = styrer/daglig leder
- Bhg.lærer = pedagogisk leder/barnehagelærer
- BUA = barne- og ungdomsarbeider
- Assistent = assistent



**Figur 4: Ansiennitet i nåværende stilling og totalt i barnehage. Prosent. (Missing=35)**



### 6.3.1. Andre kjennetegn

Respondentene ble spurt om de var verneombud eller tillitsvalgt på arbeidsplassen. 9 % svarte at de var verneombud (missing=29) og 14 % svarte at de var tillitsvalgt (missing=26). Det høye antallet missing antyder at flere ikke har ønsket å svare på akkurat dette eller at de ikke opplevde det som relevant. Tillitsvalgte, verneombud og styrer har fått egne tilleggsspørsmål, og disse er presentert i 6.6.1.

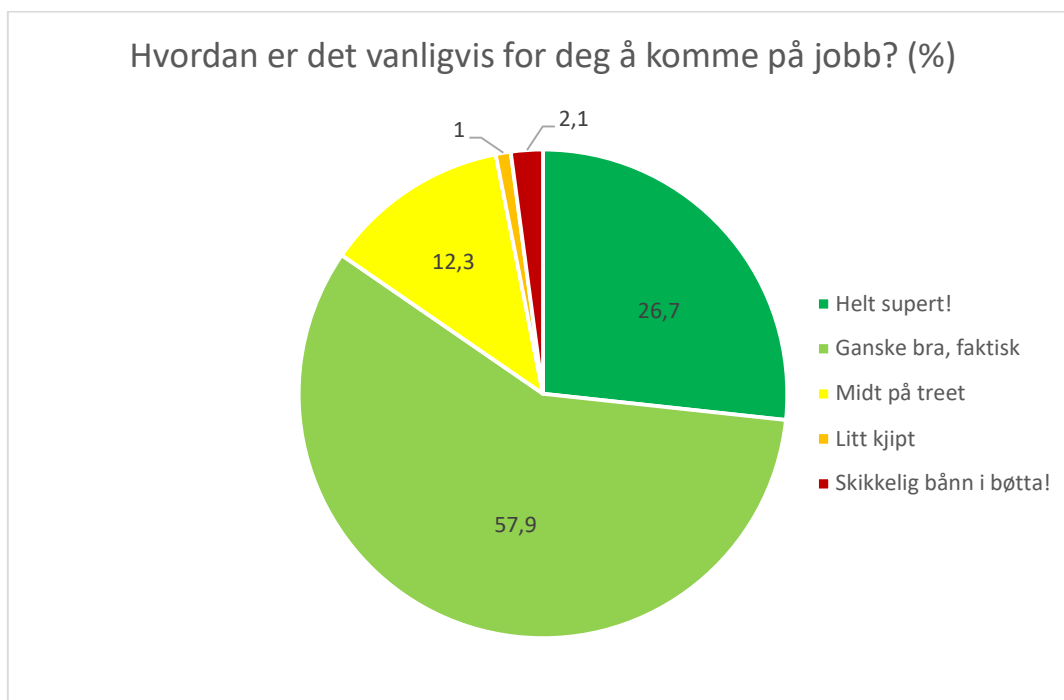
I tillegg ble man spurt om man var medlem av «HMS-gruppe, arbeidsmiljøgruppe eller lignende i barnehagen». 36 % har svart ja på dette (missing=19). Disse 36 % har fått egne spørsmål om deltakelsen i IA-bransjeprogram, som er presentert i kapittel 6.6.

## 6.4. Opplevelse av eget arbeidsmiljø

Som omtalt i metodekapittelet, har vi brukt fire tema med tilhørende validerte spørsmål for å undersøke utvalgets opplevelse av arbeidshverdag og arbeidsmiljø. Resultater for de fire temaene presenteres under hver sin overskrift, og de er:

- Medbestemmelse
- Rollekonflikt
- Emosjonelle krav (inkl. ett spørsmål om utmattelse)
- Endringsvillighet

Som et innledende spørsmål i undersøkelsen ble respondentene spurt om følgende: «Hvordan er det vanligvis for deg å komme på jobb?» Svarene viser at 85 % synes at det er positivt å komme på jobb, mens kun 3 % ligger på den negative siden av skalaen. 12 % svarer «midt på treet». Alle tall kan ses i figur 5.



Figur 5: Introduksjonsspørsmål: Hvordan er det vanligvis for deg å komme på jobb? Prosent.

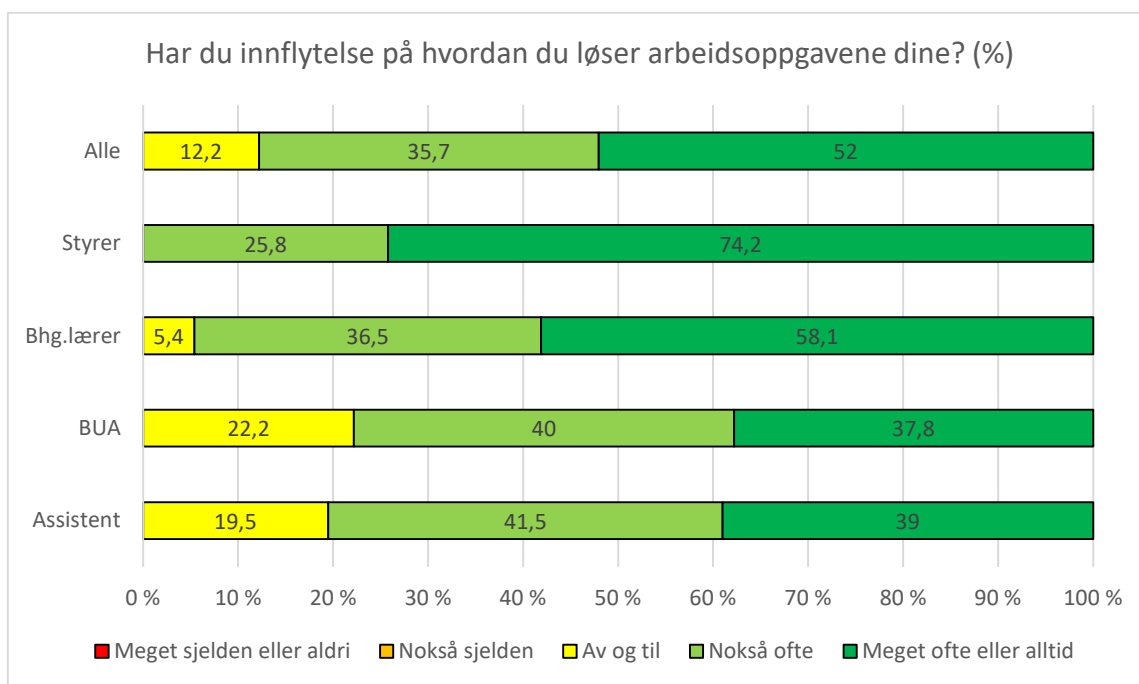
Som

**Figur 5** viser, er det stor overvekt av de som anser det positivt å komme på jobb. Kun et fåtall anser det som negativt. Dersom vi deler inn i yrkesgrupper, finner vi at den andelen som svarer «helt supert» er omvendt proporsjonal med utdanningsnivå/ansvar. 20 % av styrerne svarer «helt supert», mens andelen er 34 % for assistentene. For barnehagelærere er tilsvarende andel 24 % og for barne- og ungdomsarbeiderne 27 %. Ingen styrere eller assistenter svarer negativt (de to røde kategoriene) på dette spørsmålet.

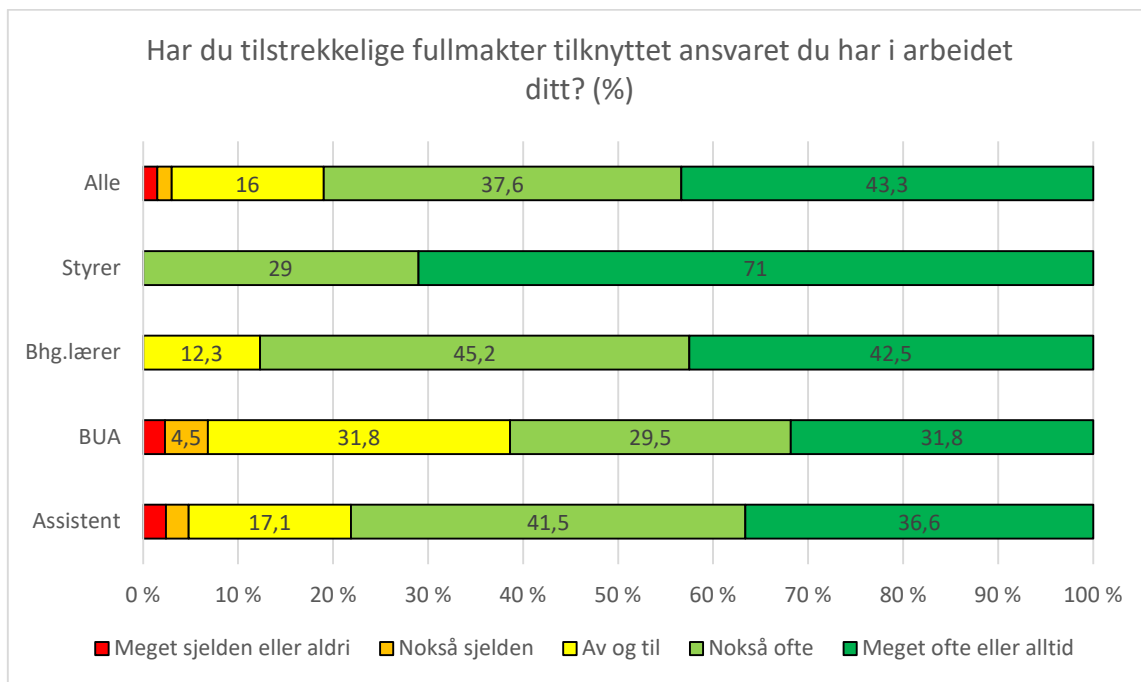
#### 6.4.1. Medbestemmelse

Medbestemmelse består av fire spørsmål. Hvert av spørsmålene blir vist med en figur. Den fremstiller det samlede resultatet («alle») og deretter inndelt for hver av yrkesgruppene.

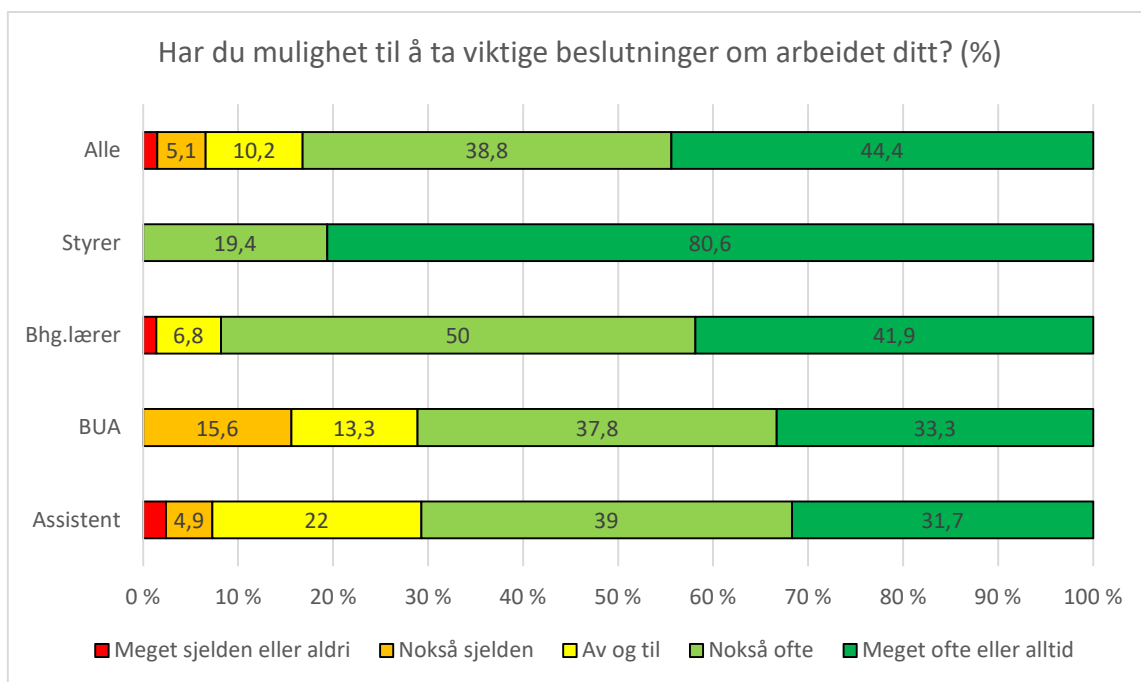
Generelt kan vi si at opplevelsen av medbestemmelse er høy. Det er styrere som opplever høyest grad av medbestemmelse, etterfulgt av barnehagelærere. Barne- og ungdomsarbeidere og assistenter opplever i minst grad at de har tilstrekkelige fullmakter og kan ta viktige beslutninger om arbeidet sitt.



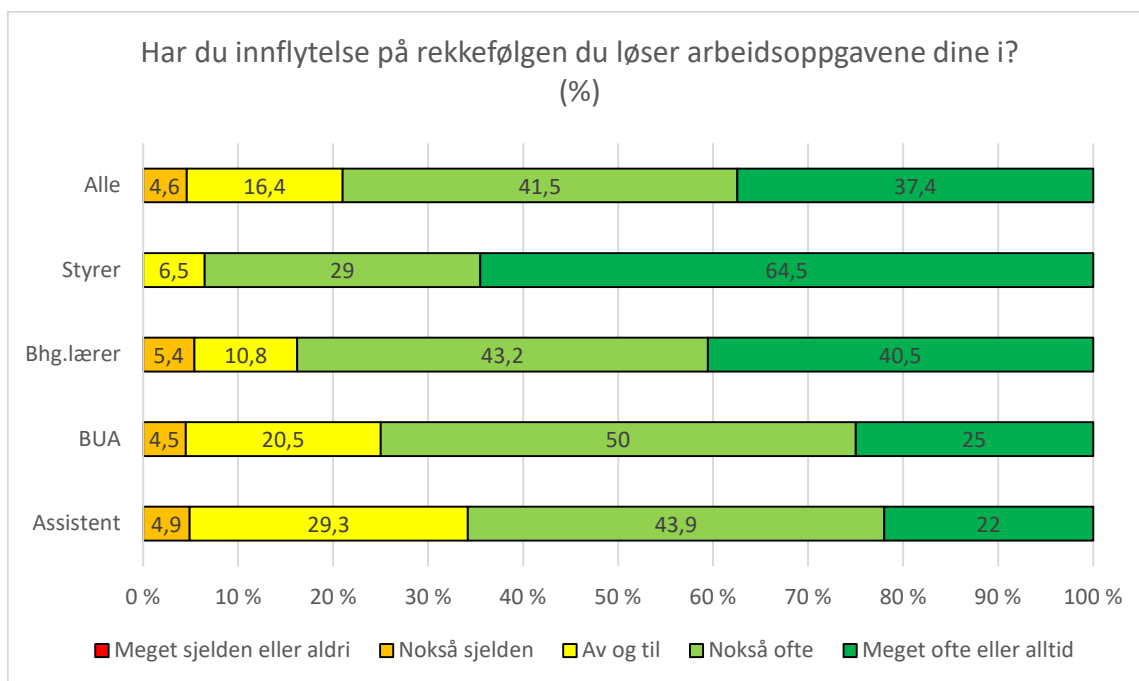
**Figur 6: Medbestemmelse (1): Har du innflytelse på hvordan du løser arbeidsoppgavene dine? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 7: Medbestemmelse (2): Har du tilstrekkelige fullmakter tilknyttet ansvaret du har i arbeidet ditt? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 8: Medbestemmelse (3): Har du mulighet til å ta viktige beslutninger om arbeidet ditt? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



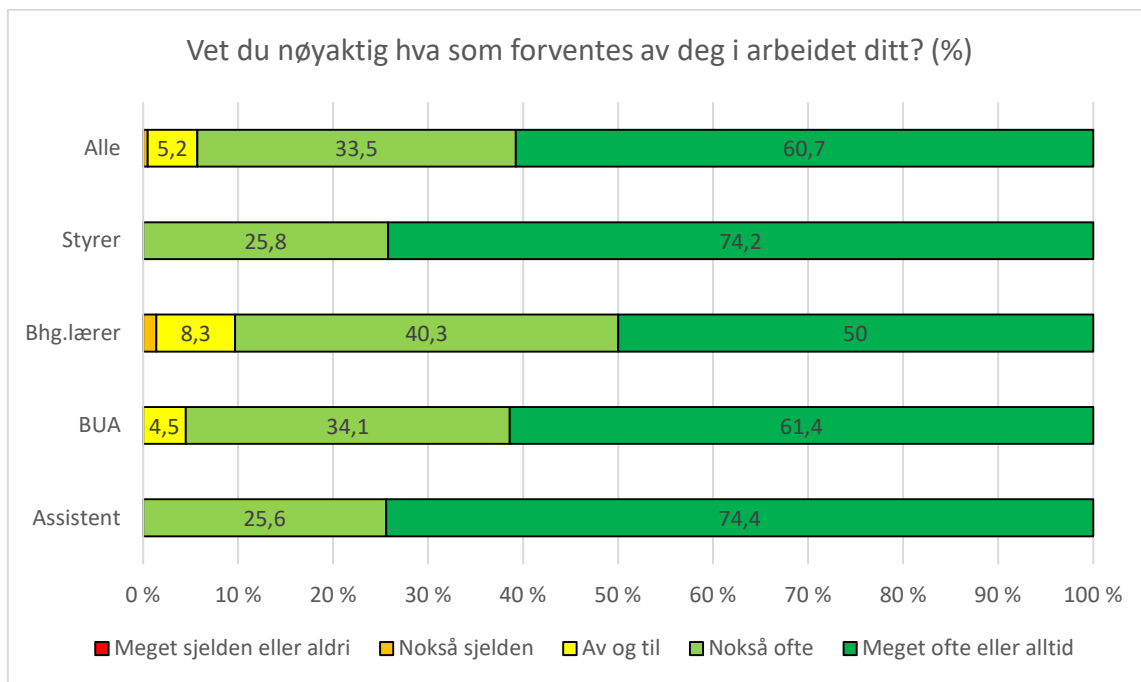
**Figur 9: Medbestemmelse (4): Har du innflytelse på rekkefølgen du løser arbeidsoppgavene dine i? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

#### 6.4.2. Rollekonflikt

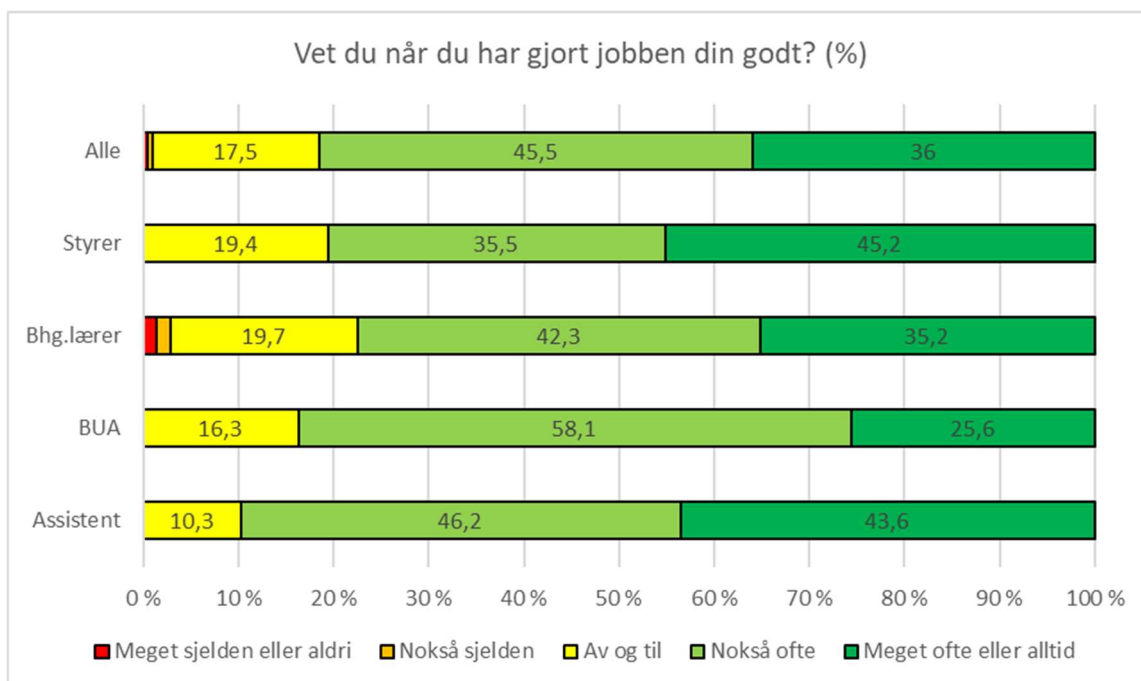
Det er fem spørsmål som omhandler rollekonflikt. Disse spørsmålene har samme svarkategorier som spørsmålene om medbestemmelse.

Et generelt funn er at respondentene i utvalget oppgir lav grad av rollekonflikt. Hele 94 % av utvalget oppgir at det nokså/meget ofte eller alltid vet hva som forventes av dem i arbeidet og at de vet hvilke ansvarsområder de har.

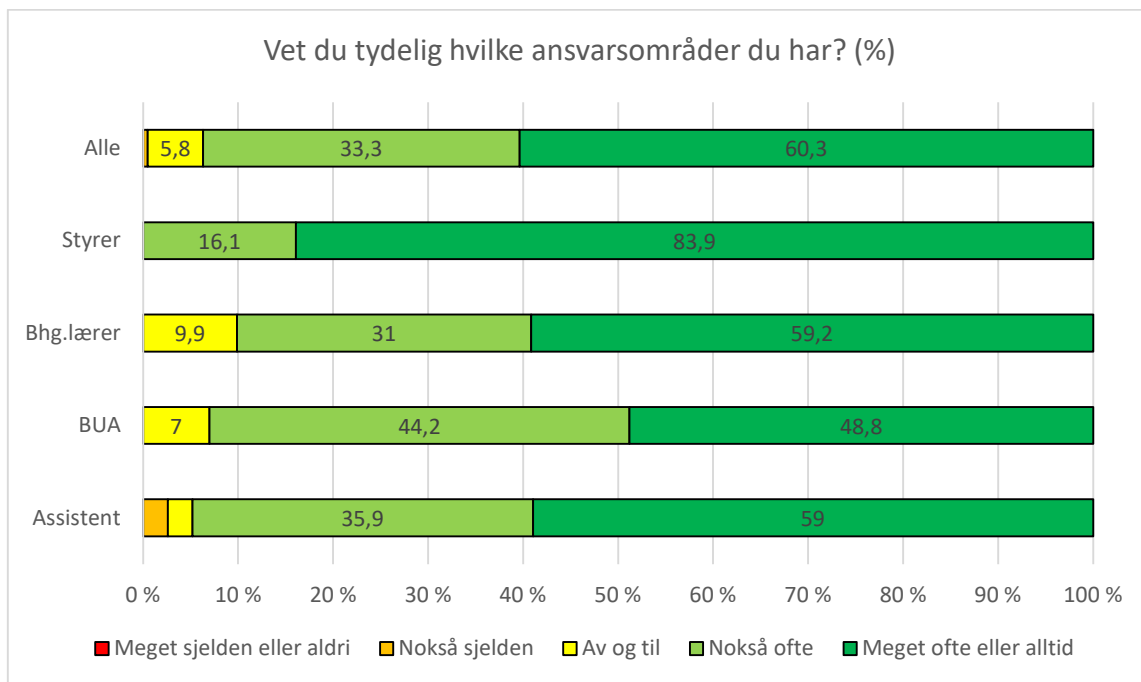
Generelt kan vi si at styrer opplever høyest grad av medbestemmelse, med ett unntak: Å få motstridende forespørsler av to eller flere personer, er noe som styrer opplever oftest, mens assistenter opplever dette minst. Av de fem spørsmålene, er det spørsmålet om motstridende forespørsler som har mest negativt resultat. Merk at dette spørsmålet er formulert på en måte som gjør det *negativt* at det forekommer ofte.



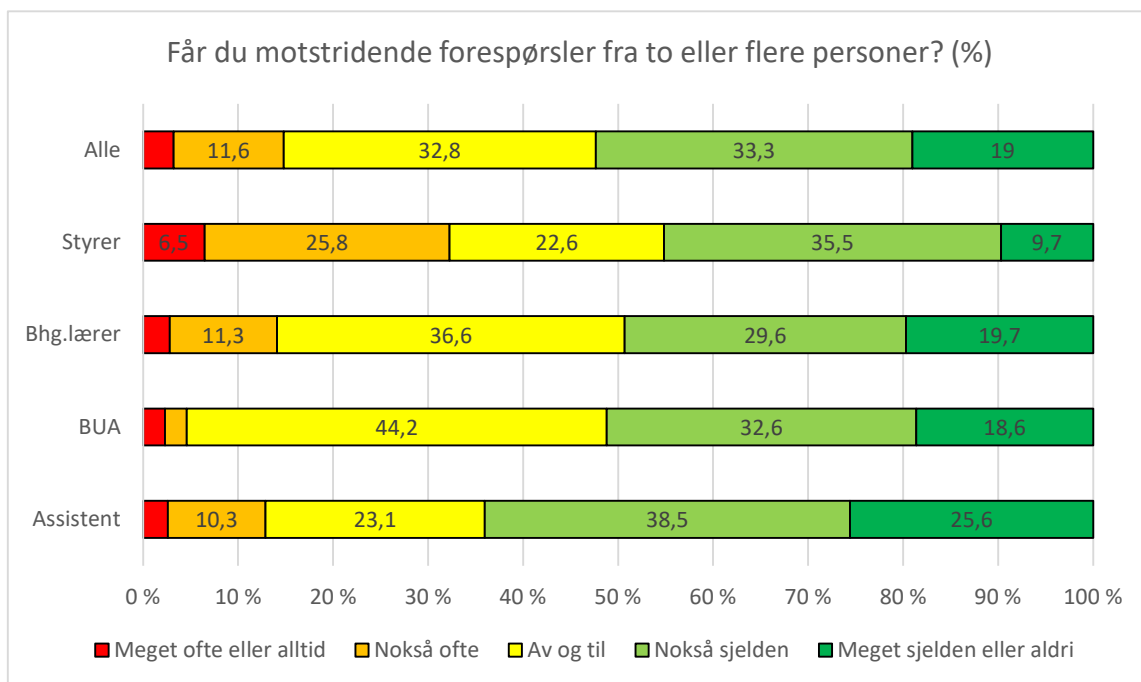
**Figur 10: Rollekonflikt (1): Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i arbeidet ditt? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



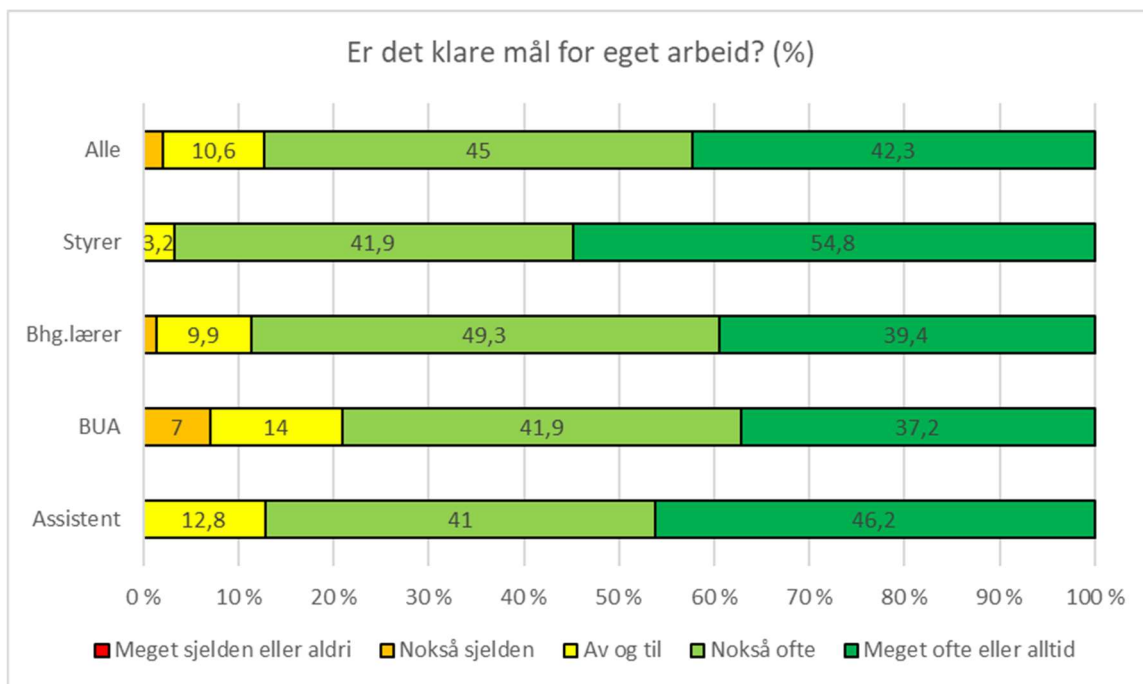
**Figur 11: Rollekonflikt (2): Vet du når du har gjort jobben din godt? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



Figur 12: Rollekonflikt (3): Vet du tydelig hvilke ansvarsområder du har? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.



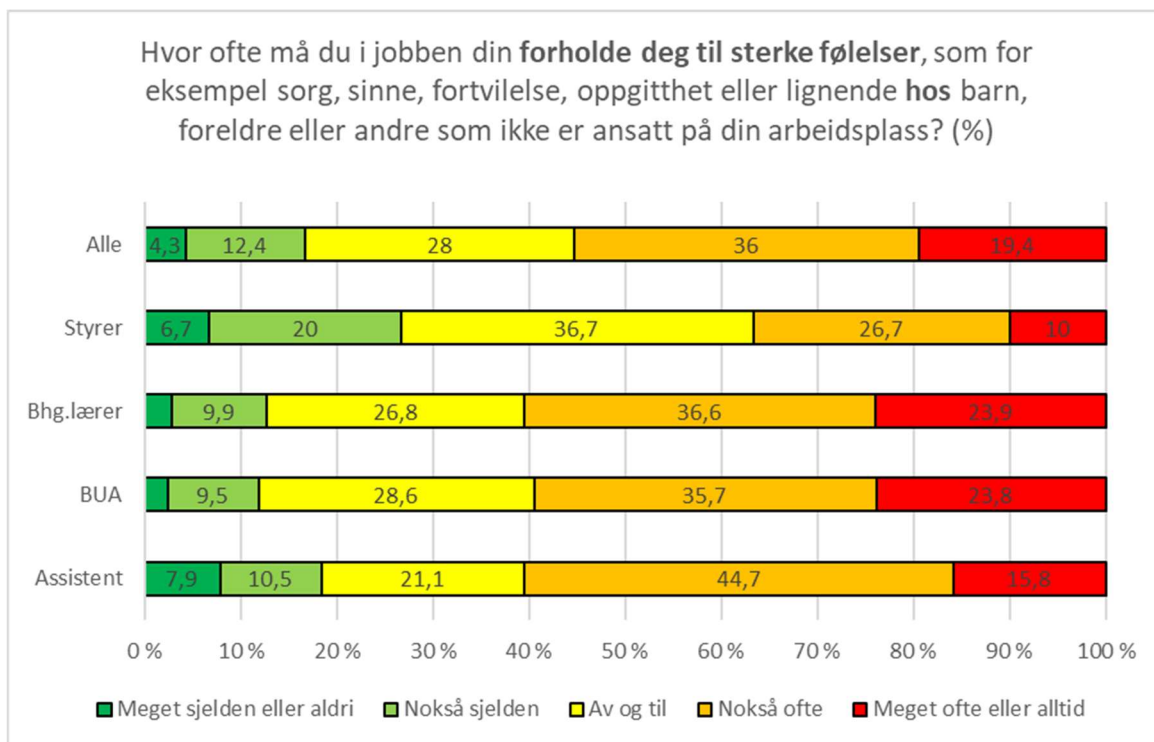
Figur 13: Rollekonflikt (4). Får du motstridende forespørsler fra to eller flere personer? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.



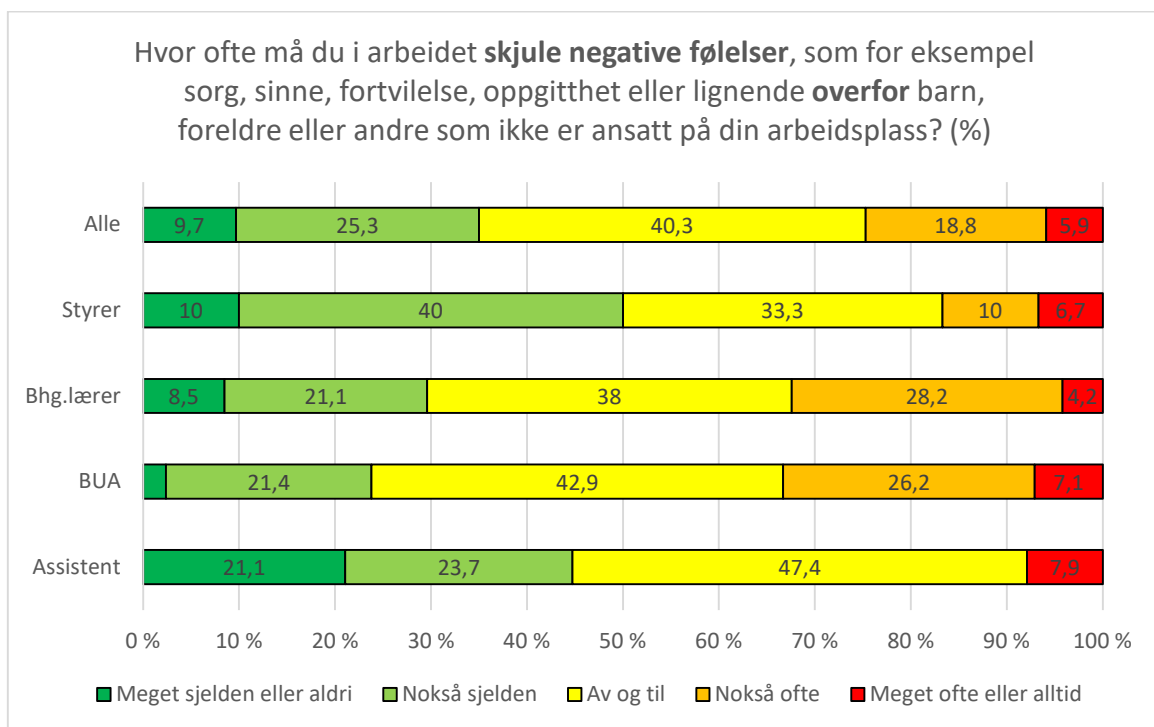
**Figur 14: Er det klare mål for eget arbeid? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

### 6.4.3. Emosjonelle krav

Oppsummert om emosjonelle krav finner vi at leder i minst grad må forholde seg til og skjule sterke følelser, og at leder i minst grad føler seg utmattet etter endt arbeidsdag. Leder er den som i størst grad må håndtere uforutsette situasjoner. Assistent er sjeldnere i uforutsette og følelsesmessig krevende situasjoner, og er minst utmattet (på linje med styrer). Av de som ikke er styrere, så oppgir barnehagelærere høyest emosjonelle krav og å oftest kjenne på utmattelse etter endt arbeidsdag.

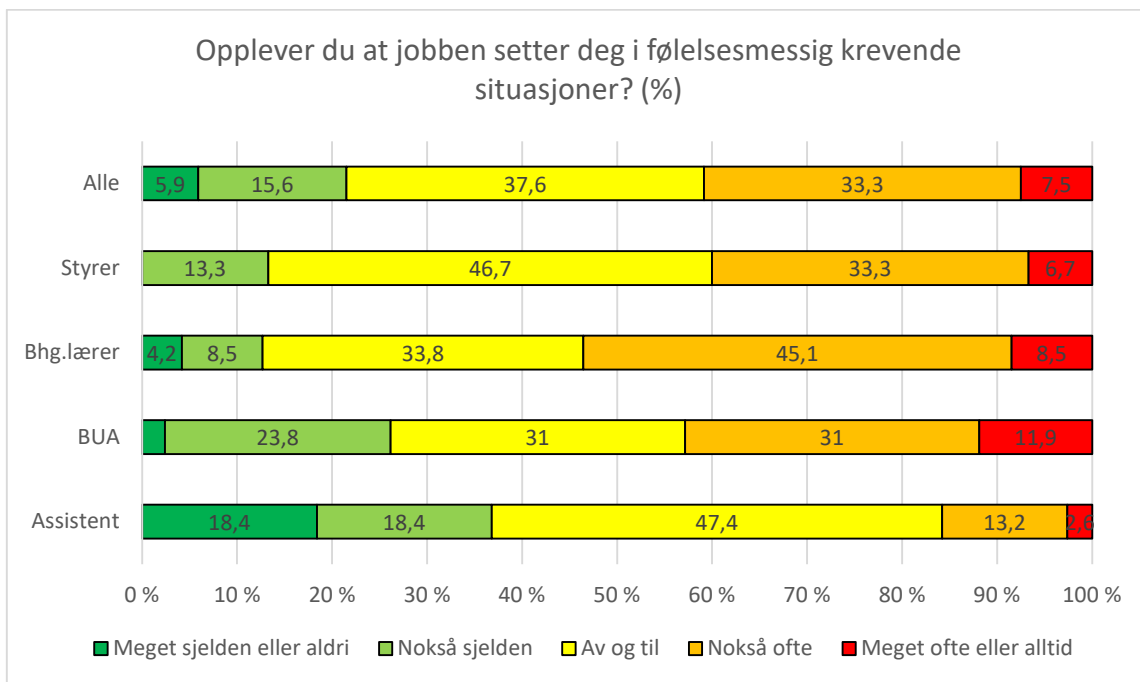


**Figur 15: Emosjonelle krav (1): Hvor ofte må du forholde deg til sterke følelser (...)? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

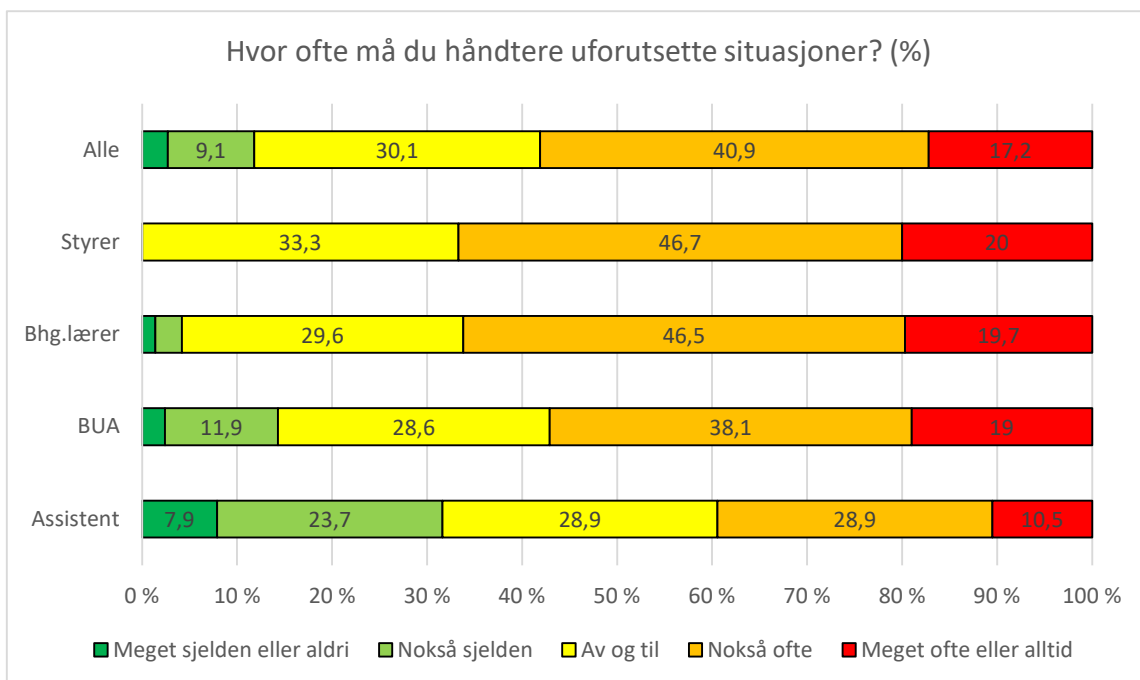


**Figur 16: Emosjonelle krav (2): Hvor ofte må du skjule sterke følelser (...)? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

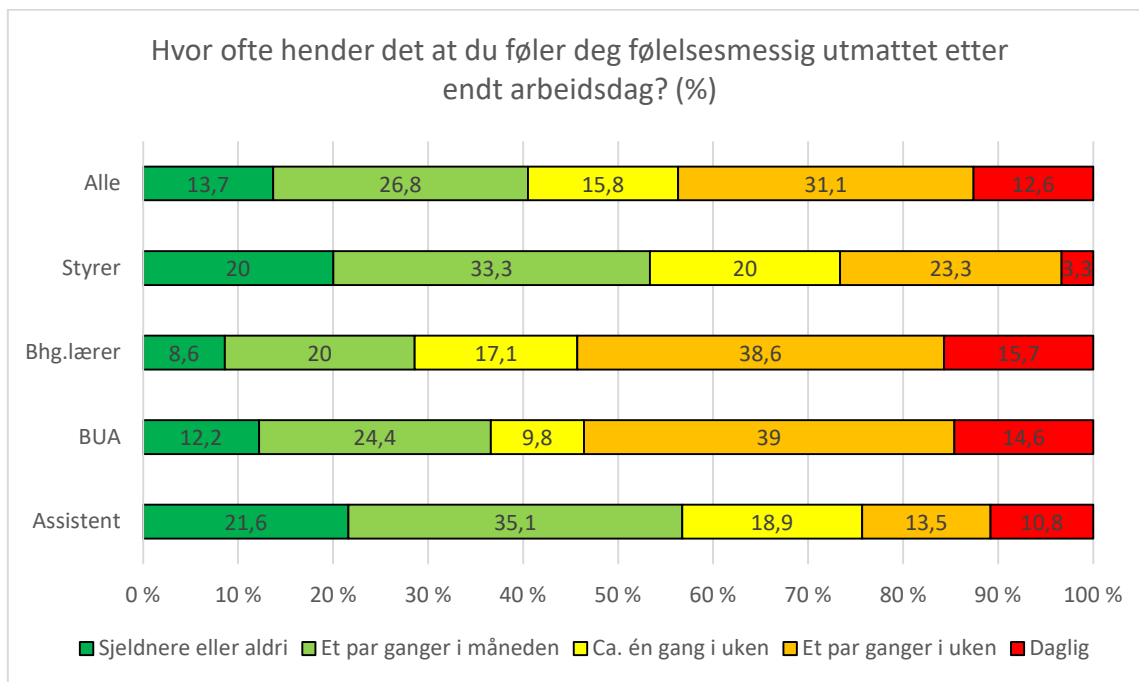




**Figur 17: Emosjonelle krav (3): Opplever du at jobben setter deg i følelsesmessig krevende situasjoner? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 18: Emosjonelle krav (4): Hvor ofte må du håndtere uforutsette situasjoner? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



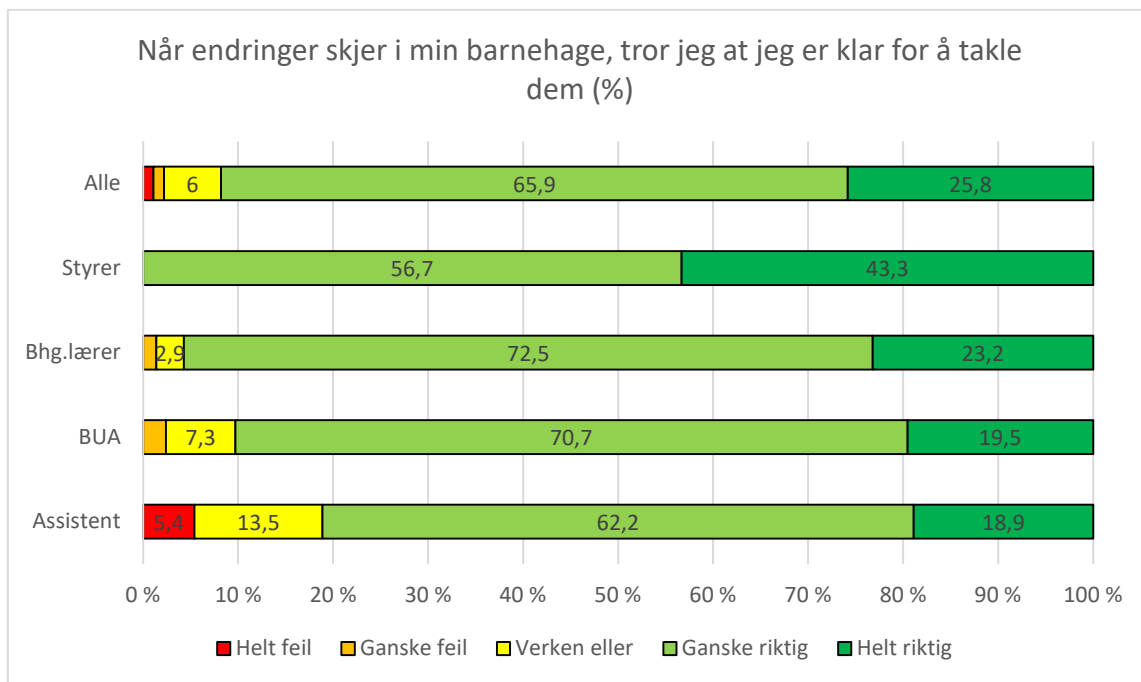
**Figur 19: Emosjonelle krav (5): Hvor ofte hender det at du føler deg følelsesmessig utmattet etter endt arbeidsdag? Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

#### 6.4.4. Endringsvillighet

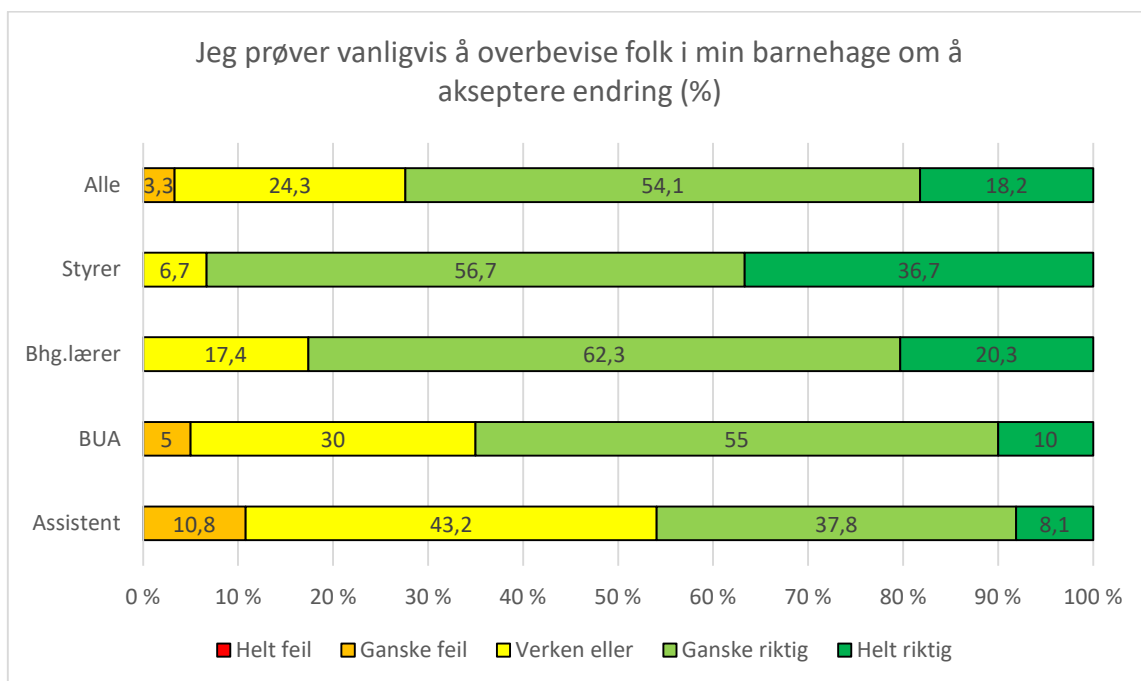
Spørreskjemaet inneholder fem spørsmål som omhandler endringer på arbeidsplassen. Disse har til hensikt å kartlegge hvordan ansatte forholder seg til endringer som blir foreslått og/eller gjennomført, og spørsmålene berører derfor både støtte, aksept og overbevisning av andre.

Resultatene viser at det generelt er en positiv innstilling til endring. Ingen i utvalget mener det er «helt feil» eller «ganske feil» at de har til hensikt å støtte endringer som skjer i egen barnehage (figur 24), og 92 % mener at de er klare for å takle endringer som skjer (figur 20).

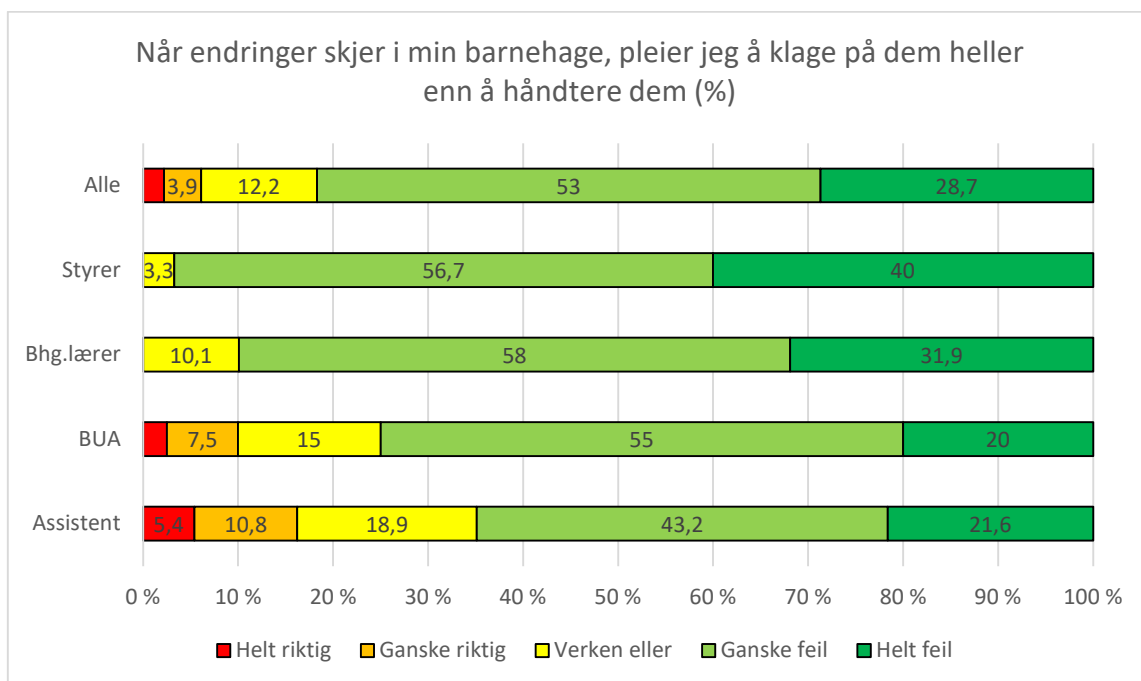
Der hvor det er forskjeller, ligger de mellom dem som har ansvar (styrer og barnehagelærere) og dem som ikke har så mye ansvar (barne- og ungdomsarbeidere og assistenter). For sistnevnte gruppe er det noe mer bekymring i møte med endringer.



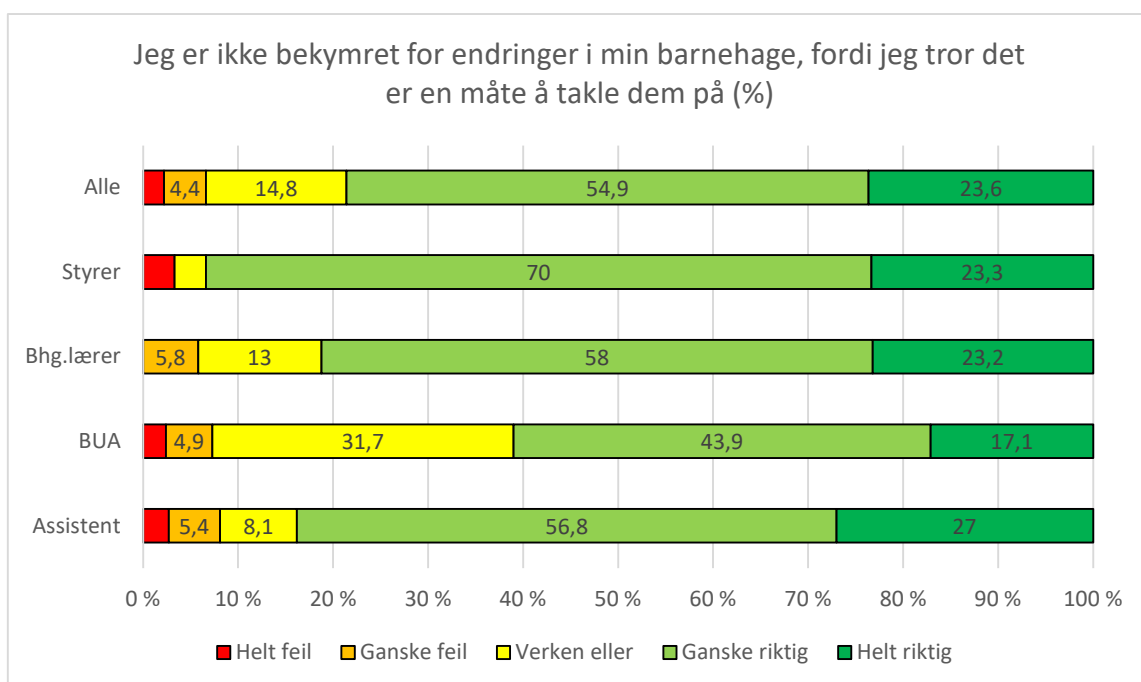
**Figur 20: Endringsvillighet (1): Når endringer skjer i min barnehage, tror jeg at jeg er klar for å takle dem. Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



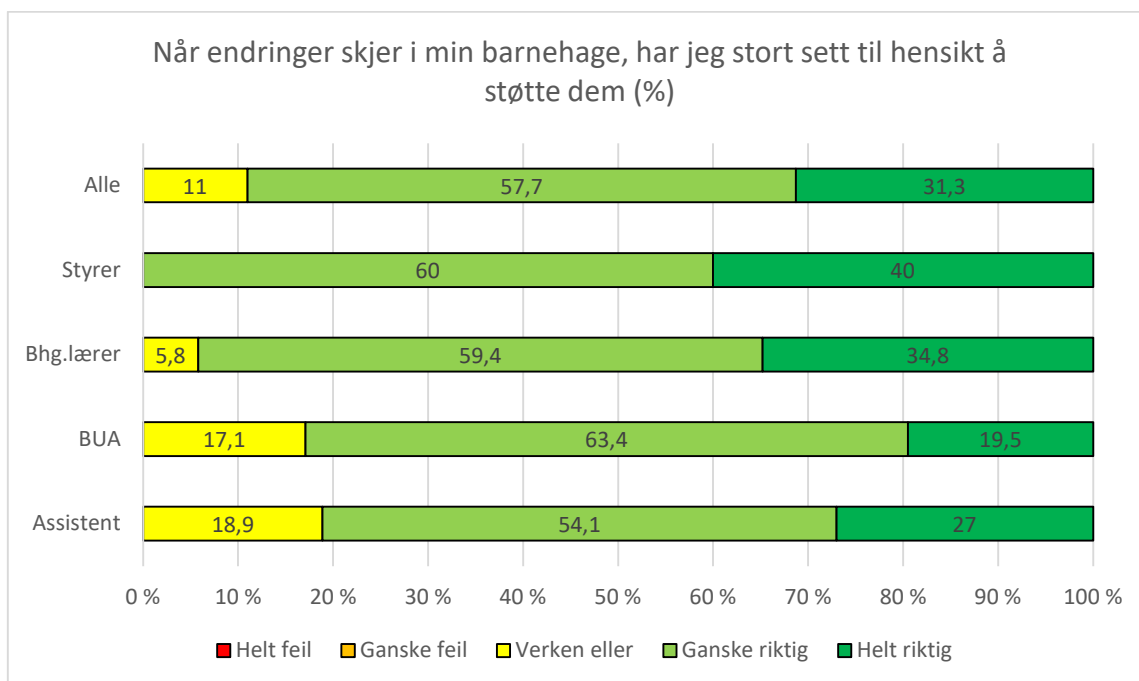
**Figur 21: Endringsvillighet (2): Jeg prøver vanligvis å overbevise folk i min barnehage om å akseptere endring. Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 22: Endringsvillighet (3): Når endringer skjer i min barnehage, pleier jeg å klare på dem heller enn å håndtere dem. Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 23: Endringsvillighet (4): Jeg er ikke bekymret for endringer i min barnehage, fordi jeg tror det er en måte å takle dem på. Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**



**Figur 24: Endringsvillighet (5): Når endringer skjer i min barnehage, har jeg stort sett til hensikt å støtte dem. Vist for alle respondenter og for kategorier av yrke. Prosent.**

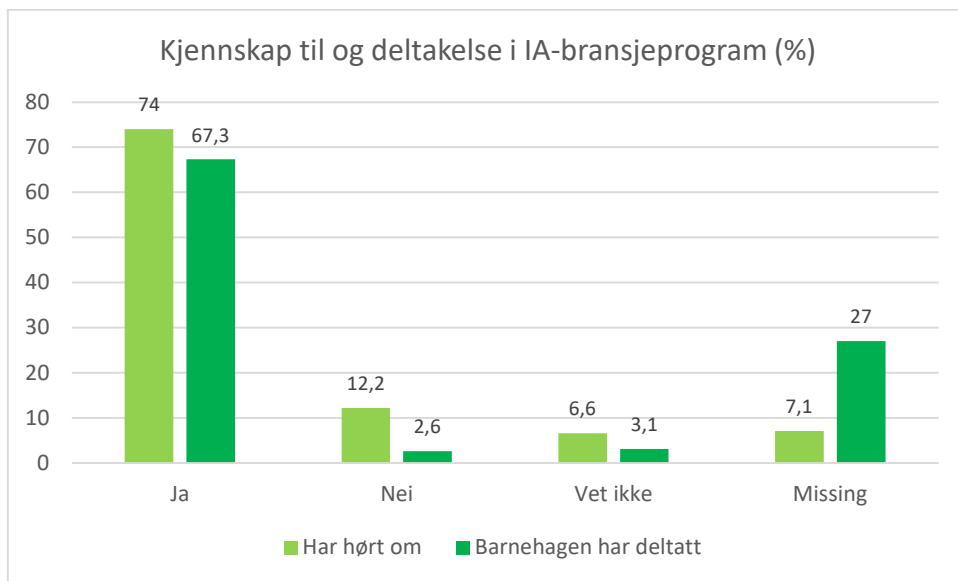
## 6.5. Bruk av IA-bransjeprogram i barnehagene

Spørreskjemaet inneholder to deler om IA-bransjeprogram. Den første delen er stilt til alle ansatte, uavhengig av stilling og ansvar. Resultatene av disse spørsmålene presenteres i dette kapitlet.

### 6.5.1. Kjennskap til IA-bransjeprogram og bruk av verktøy

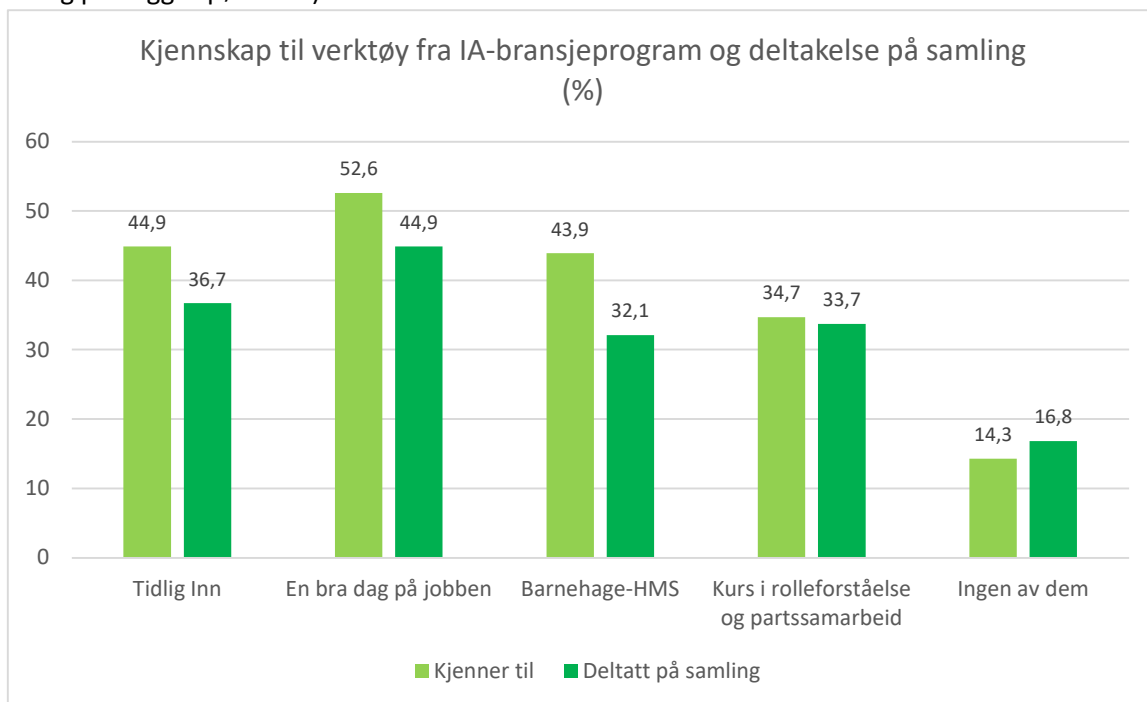
Respondentene fikk to ulike spørsmål for å kartlegge deres kjennskap til IA-bransjeprogram for barnehager. Det første spørsmålet lød: «Har du hørt om IA-bransjeprogram for barnehager?». Det andre spørsmålet lød: «Kjenner du til at din barnehage har deltatt i IA-bransjeprogram for barnehager?»

Figurene 25 og 26 viser fordelingen på begge disse spørsmålene. I tillegg til en liten andel som har svart «vet ikke» på disse spørsmålene, er det også en relativt stor andel «missing», spesielt på spørsmålet om hvorvidt barnehagen har deltatt. Likevel, 74 % av respondentene har hørt om bransjeprogrammet, og 67 % oppgir at barnehagen har deltatt.

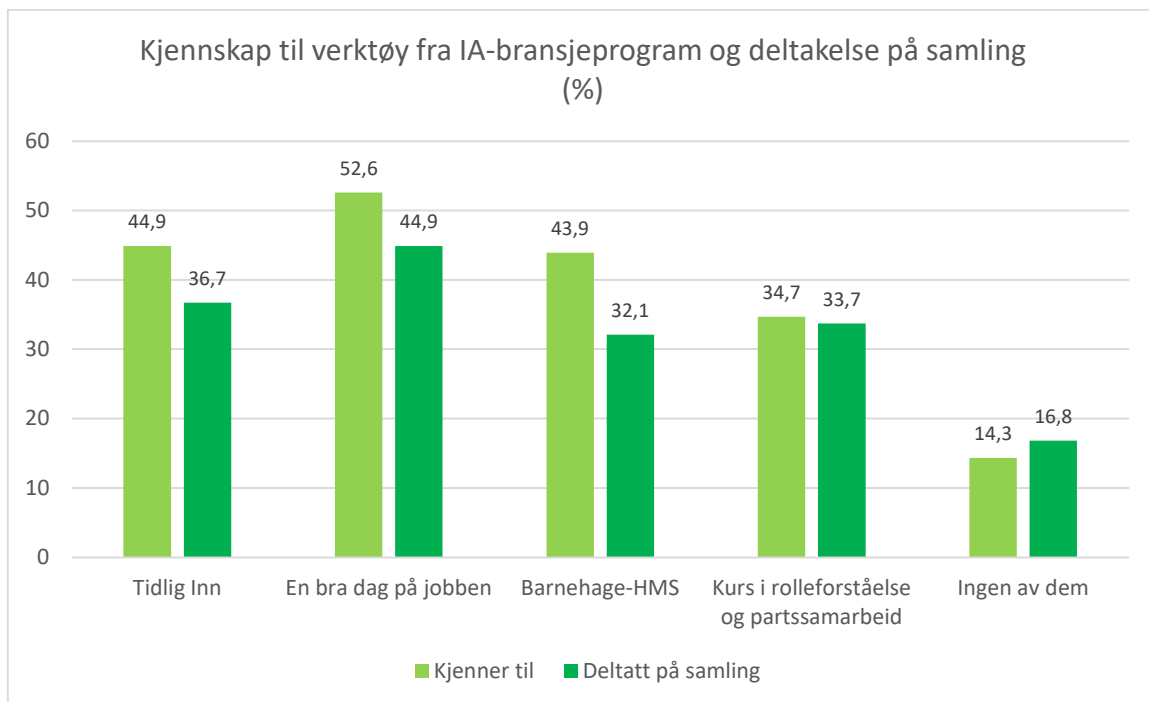


**Figur 25: Prosentvis andel som har kjennskap til IA-bransjeprogram og/eller vet at barnehagen har deltatt.**

Videre ble respondentene spurt om kjennskap til ulike typer tiltak som er tilgjengelig via bransjeprogrammet. Spørsmålene lød: «Kjenner du til ett eller flere av disse verktøyene?» og «Har du deltatt i en samling hvor dere snakket om ett eller flere av disse verktøyene?» (Flere kryss var mulig på begge spørsmål.) Resultatene vises i



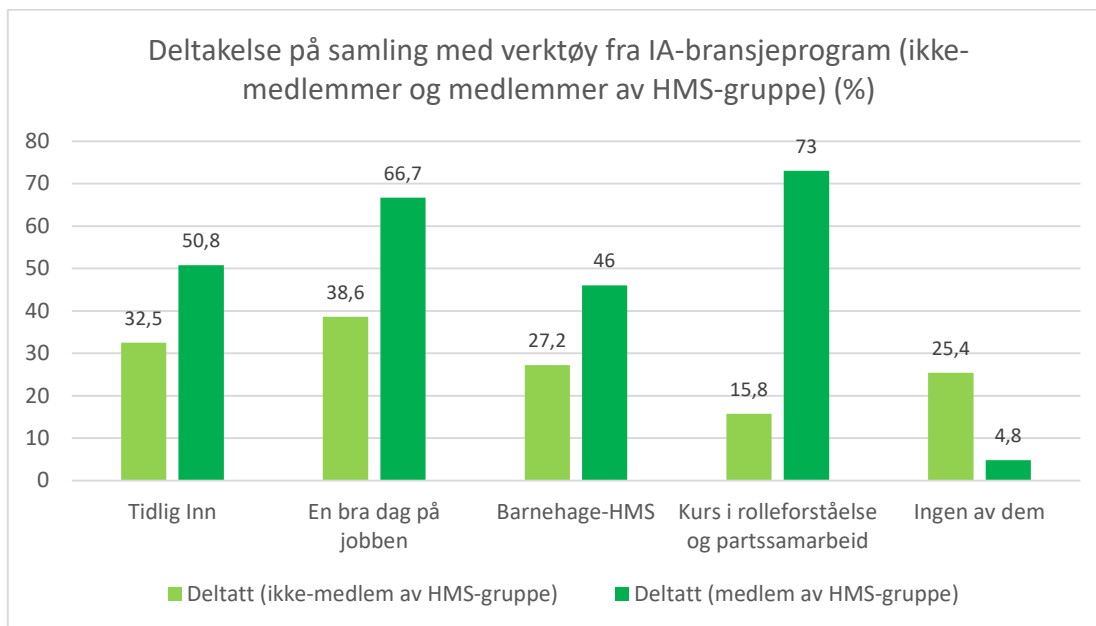
26.



**Figur 26: Prosent som har kjennskap til fire ulike verktøy fra bransjeprogrammet (eller ingen av dem). Mulig med flere kryss pr. spørsmål.**

Som vist i figur 26, er det 14 % som ikke har hørt om noen av verktøyene, og 17 % har ikke deltatt på noen samlinger med noen av disse fire. Det verktøyet som flest har hørt om, er «En bra dag på jobben» (53 %). Deretter følger «Tidlig inn» (45 %) og «Barnehage-HMS» (44 %). «En bra dag på jobben» er også det verktøyet som flest (45 %) oppgir at de har deltatt på en samling med.

Dersom vi velger ut personer som oppgir at de er medlem av barnehagens HMS-gruppe (eller lignende), finner vi at 73 % har deltatt på en samling angående «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid». 67 % av HMS-grupped medlemmene har vært på samling om «En bra dag på jobben», og 51 % har vært på en samling om «Tidlig inn». Alle tallene kan leses i Figur 27.



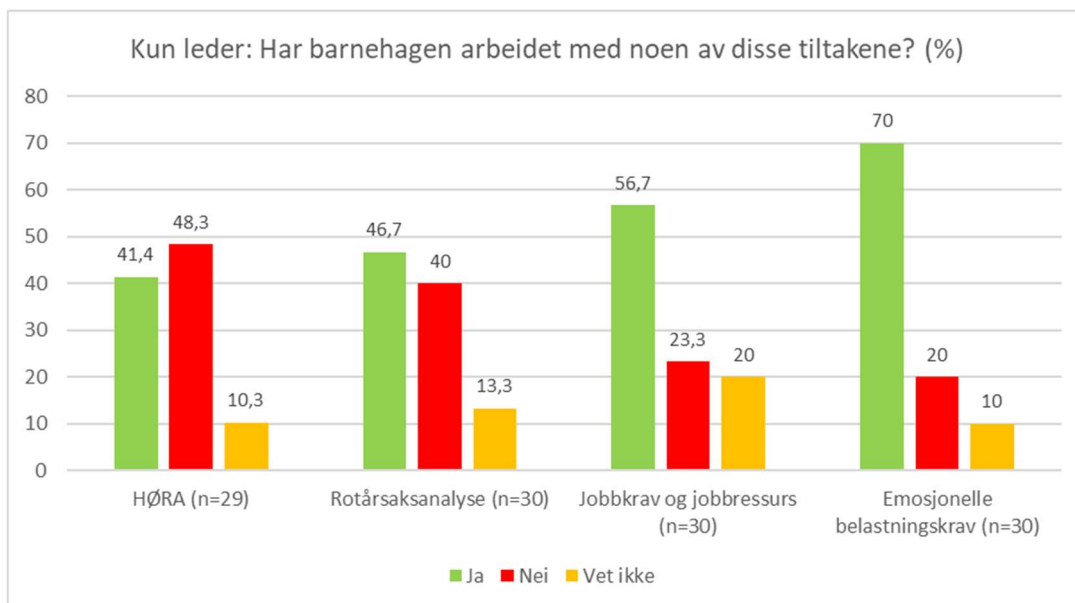
**Figur 27: Deltakelse på samling om verktøy fra IA-bransjeprogram. Fordelt mellom ikke-medlemmer og medlemmer av HMS-gruppa. Prosent.**

Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid er fortrinnsvis for tillitsvalgte og verneombud, så dette er ikke noe som vil gjenspeiles så godt for den store gruppen av ansatte. Dersom vi kun ser på svar fra styreere (som representerer enhetene av barnehager), ser vi at «En bra dag på jobben» har vært tema på en samling i 74 % av barnehagene.

### 6.5.2. Bruk av tiltak

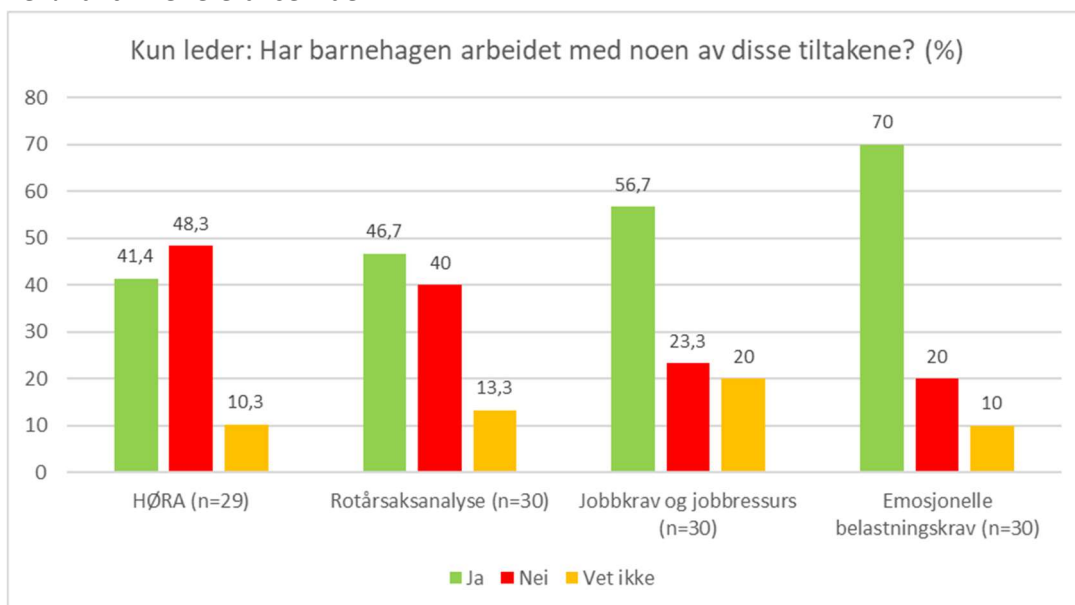
For å synliggjøre hvor mange av barnehagene i utvalget som har tatt i bruk ulike tiltak, har vi valgt å fremstille kun svarene fra styrere. Antall styrere som resultatene er basert på er angitt som (n=x) under hvert tiltak. Betydningen av f.eks. n=30 er derfor at 30 styrere har svart på dette spørsmålet, og de derfor representerer 30 ulike barnehager.





Figur 28: Arbeid med ulike tiltak fra IA-bransjeprogram. Kun styrere. Prosent.

Feil! Fant ikke referansesilden.



Figur 28 viser at det er flest styrere som sier at de har jobbet med tiltaket «Emosjonelle belastningskrav» (70 %), og færrest har jobbet med «HØRA» (41 %). Ettersom disse svarene kommer fra styrere i barnehagene, er det litt overraskende at 10–20 % ikke vet om de har jobbet med ett eller flere av disse tiltakene. Det kan imidlertid være et tegn på at det har skjedd et lederskifte i barnehagen i nyere tid, og at styrer derfor ikke kjenner til barnehagens tidligere arbeid med disse tiltakene. Når vi summerer opp alle de blå søylene, kommer vi godt forbi 200 %. Det betyr at hver barnehage (som er representert på dette spørsmålet) i snitt har gjennomført to tiltak.

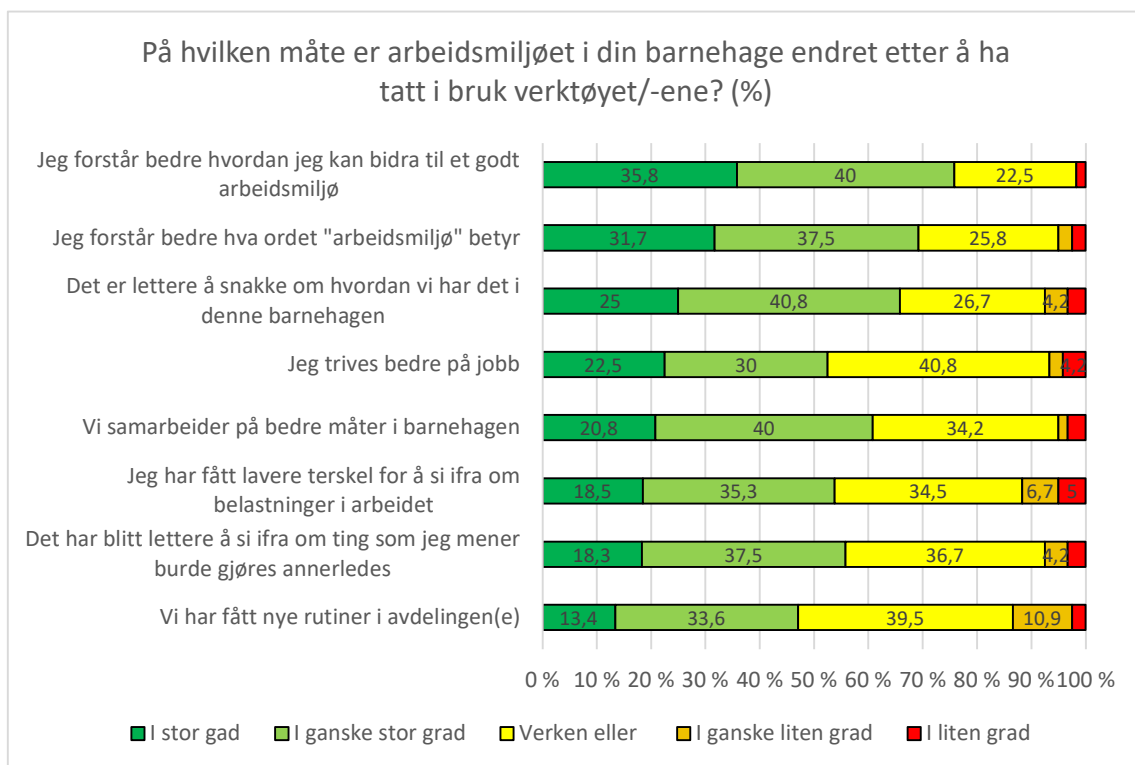
70 % av styrerne ble oppmerksomme på verktøy og tiltak fra IA-bransjeprogram i 2021 eller tidligere. 27 % ble oppmerksomme på dem i 2022. Én styrer kjenner ikke til noen av dem.

På spørsmål om *andre tiltak* som har blitt brukt i barnehagen, ble det gitt mulighet for å beskrive dette i fritekst. Her har vi fått inn følgende svar (uavhengig av yrkestittel):

- Ressurser fra Idébanken
- Start Smart-øvelser
- Ledelse for nærvær
- HelseArbeid
- Hodebra
- 10-faktor
- Veiledning fra og samarbeid med Arbeidslivssenteret
- Egne tiltak som er inspirert av En bra dag på jobben og Barnehage HMS
- Egne tiltak rettet mot
  - nærvær og rolleforståelse
  - samarbeidsklime
  - sykefravær
  - restarbeidsevne og tilrettelegging
  - psykologisk trygghet
  - arbeidsmiljø

### 6.5.3. Endringer som følge av IA-bransjeprogram

I spørreskjemaet spurte vi: «Har arbeidet med verktøy/tiltak endret noe i arbeidsmiljøet i din barnehage?» 11 % svarte «Ja, i stor grad» og 45 % svarte «Ja, i noe grad». 30 % vet ikke, og 14 % har svart «Nei». Som oppfølging til dem som svarte «Ja», ble de spurt: «På hvilken måte er arbeidsmiljøet i din barnehage endret etter å ha tatt i bruk verktøyet/-ene?». Resultatene for dette spørsmålet er vist i Figur 29.



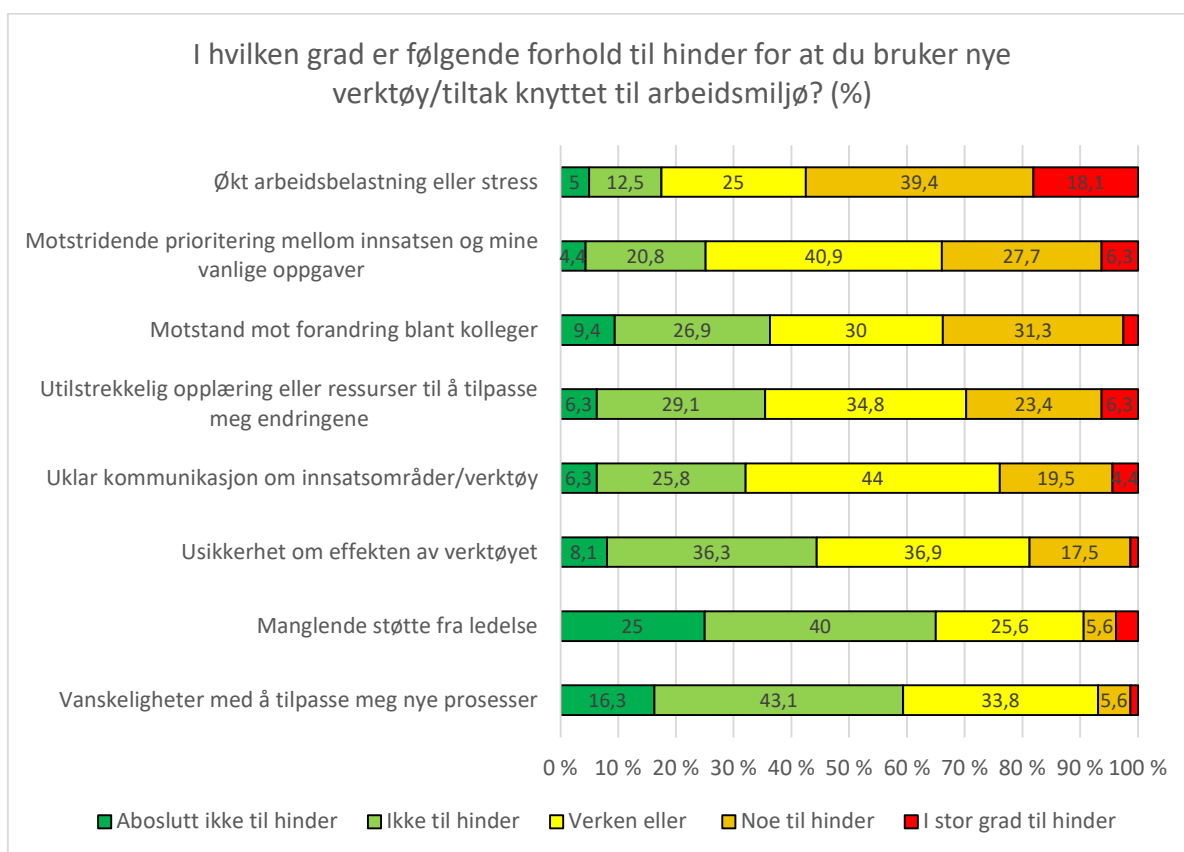
**Figur 29: Endringer i arbeidsmiljøet som følge av å ha brukt verktøy fra IA-bransjeprogram. Alle**

**som svarte «Ja» til at arbeidsmiljøet var endret (missing=76). Rangert fra stor til liten grad. Prosent.**

Resultatene viser at arbeid med verktøy fra IA-bransjeprogram i størst grad har bidratt til en bedre forståelse av ordet «arbeidsmiljø» og en endret forståelse av hvordan man selv bidrar til et godt arbeidsmiljø. Mange opplever at det er lettere å snakke sammen og har fått lavere terskel for å si ifra om belastninger, og halvparten mener at samarbeidet i barnehagen er bedret. Av endringene som er forespurt, får nye rutiner i avdelingen(e) minst tilslutning, selv om 47 % sier at de i stor eller ganske stor grad er endret som følge av verktøyene som er tatt i bruk.

#### 6.5.4. Hva kan hindre bruk av tiltak i barnehagen?

Et viktig innspill tilbake til IA-bransjeprogram er hva som kan være til hinder for at man får gjennomført eller oppnådd ønskede resultat av slike og lignende tiltak. Respondentene ble derfor spurt om «i hvilken grad er følgende forhold til hinder for at du bruker nye verktøy/tiltak knyttet til arbeidsmiljø», og disse skulle rangeres ett og ett. Resultatene vises i **Figur 30**.



**Figur 30: Hindringer for å ta i bruk nye verktøy/tiltak knyttet til arbeidsmiljø. Rangert fra stor til liten grad. Prosent.**

Det som i størst grad oppleves som en barriere for å ta i bruk nye verktøy/tiltak er «økt arbeidsbelastning eller stress». 58 % mente at dette var til hinder (noe/i stor grad). Mange (34 %) opplever også motstridende prioritering mellom innsatsen (som iverksetting av verktøy/tiltak krever) og vanlige arbeidsoppgaver som et hinder. Like mange (34 %) opplever at motstand mot forandring fra kolleger er en barriere. Når det gjelder støtte fra ledelsen, er dette i liten grad et hinder som å ta i bruk nye verktøy/tiltak. Kun 7 % mener at dette er til hinder. Dersom vi deler opp

i yrkeskategorier, ser vi at det i størst grad er barnehagelærere som mener at manglende støtte fra ledelse er «noe» eller «i stor grad» til hinder (11,5 %).

### 6.5.5. Fritekst med egne innspill

I spørreskjemaet fikk respondentene mulighet til å komme med egne innspill som var knyttet til arbeidsmiljøet i barnehagen. Dette kunne være som eksempler på andre barrierer enn de som var nevnt i figur 30, eller andre tanker eller innspill til arbeidsmiljøet i egen barnehage; «f.eks. forbedringer, noe dere trenger hjelp til, og i så fall hva?»

Det kom 34 kommentarer til dette spørsmålet. Noen av dem omhandlet flere tema, og vi har derfor brutt dem opp i flere deler, der hvor det har vært hensiktsmessig. Deretter har vi kodet dem etter tema og laget en oversikt over hva kommentarene handler om (Tabell 3).

De fleste kommentarene omhandler sykefravær og underbemanning. Dette er tema som blir berørt sammen, fordi de har innvirkning på hverandre. (Sykefravær fører til underbemanning, og motsatt.) Dernest følger innspill som omhandler organisering i en eller annen form. Noen av disse omhandler også sykefravær, fordi en god organisering kan fungere som en buffer mot virkningen av mye fravær. I tillegg handler en del av disse kommentarene om arbeidsfordeling og ansvar innad i barnehagen. Kultur er det tredje største temaet, og innholdet viser at kultur både kan være et hinder og et gode for godt arbeidsmiljø. Et siste tema vi ønsker å løfte frem er det som er kodet til «Arbeidsmiljø er vanskelig å prioritere». Det går indirekte sammen med både bemanning og organisering, og hovedbudskapet er at det er vanskelig å prioritere andre ting når barna er det viktigste og ressursene knappe.

**Tabell 3: Innspill om arbeidsmiljø i fritekst-felt og antall kommentarer som berører hvert tema**

Tema	Antall	Innhold
Sykefravær og underbemanning	9	Høyt sykefravær, vanskelig å få tak i vikarer, høy belastning på ansatte, behov for flere ansatte
Organisering i barnehagene	9	Barnegruppene må tåle sykefravær, behov for bedre organisering, styrer må ha overblikket, bedre arbeidsfordeling mellom styrer og pedagoger, ansatte må hjelpe og støtte hverandre, manglende link mellom HMS-gruppa og øvrige ansatte, hver og en må ta ansvar for egne oppgaver
Utfordringer med kultur/holdning	7	Aksept av hverandre, ulik kultur mellom yngre (nye) og eldre (erfarne) ansatte, behov for framsnaking av yrket, ulike (faglige) holdninger som skaper konflikt, lav kompetanse gir lite lærende organisasjon, viktig med engasjement
Annet	7	Har ikke prøvd verktøy, er fornøyd med arbeidsmiljøet/eget HMS-arbeid, mangler rutiner, trenger fokus på ergonomi, emosjonell belastning er større enn før, håndtere endringer, bruke barna/familiene som ressurs
Arbeidsmiljøtiltak er vanskelig å prioritere	5	Må ha fokus på barna, lite tid til ekstra, lite faglig påfyll, tiltak tar mye av møtetiden
Utfordring med støy	3	Høye lyder, mye støy og store barnegrupper
Arbeidsmiljøarbeid over tid	3	Behov for å holde fast over tid, vedlikeholde arbeidet, lage langsiktige planer

Tilrettelegging og oppfølging ved sykefravær	2	Bedre oppfølging og tilrettelegging ved sykefravær, behov for å skåne de som blir igjen på jobb
Kommunikasjon	2	Behov for bedre kommunikasjon, generelt og på tvers av nivå (yrkestitler)
Kjennskap til tiltak	2	Behov for å vite om hva som finnes, og at tiltak er konkrete

## 6.6. IA-bransjeprogram – synspunkt fra HMS-gruppa

Siste del av spørreskjemaet var forbeholdt HMS-gruppa. Noen av disse spørsmålene kan minne om de som alle i barnehagen fikk, men de er mer rettet mot HMS-gruppas arbeid.

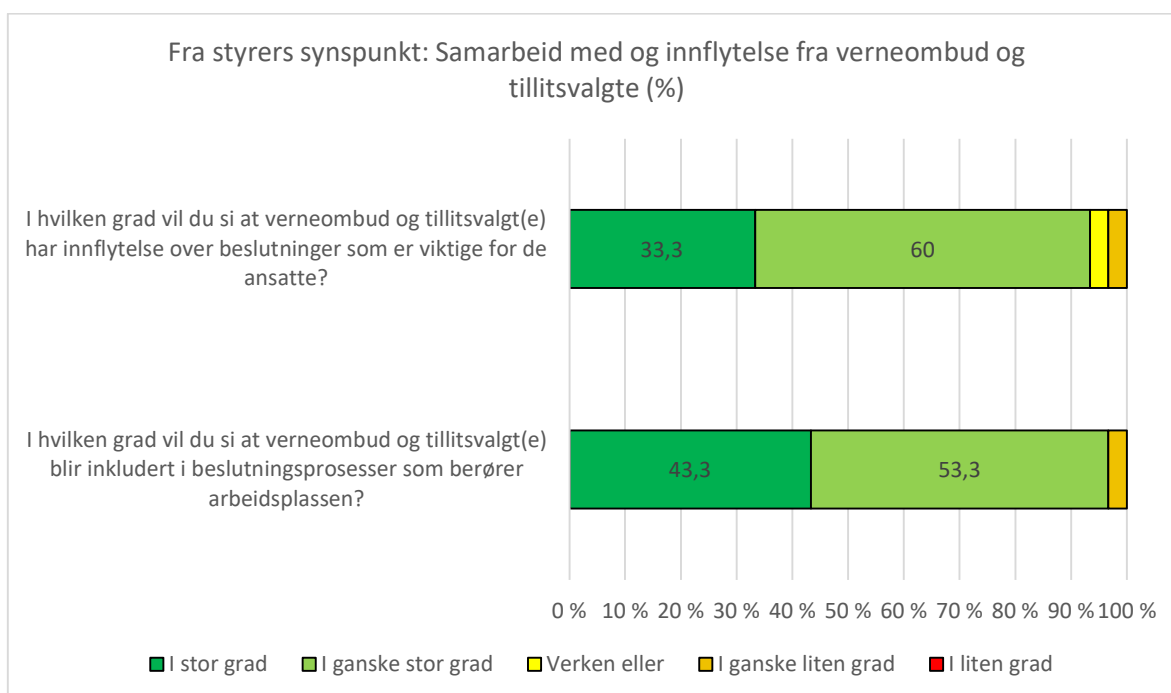
### 6.6.1. Samarbeid mellom tillitsvalgte, verneombud og leder

Av de som har besvart spørreskjemaet oppgir 36 % at de er «medlem av HMS-gruppe, arbeidsmiljøgruppe eller lignende i barnehagen». Disse har videre blitt spurt om hvordan HMS-gruppa i barnehagen samarbeider. 59 % svarer «svært godt» og 13 % svarer «litt godt». 22 % har latt være å svare på dette.

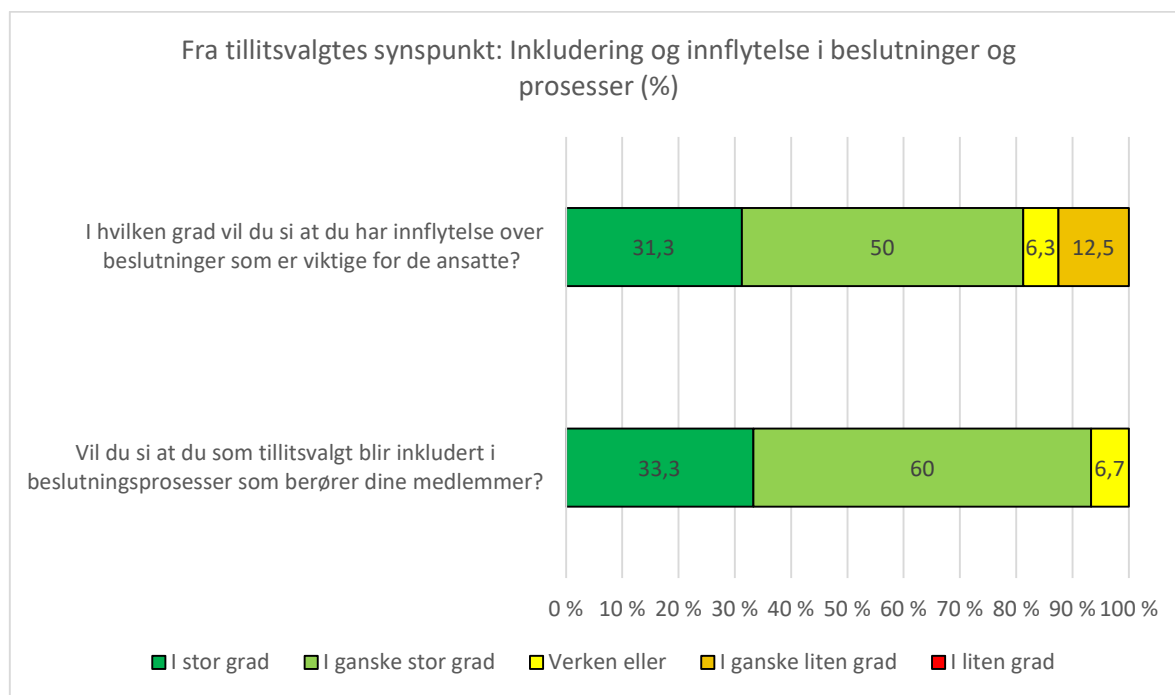
De som er styrere, har fått to spørsmål om hvordan verneombud og tillitsvalgte blir inkludert og har innflytelse på arbeidsplassen. Resultatene er vist i

Figur 31. Tilsvarende spørsmål er stilt til verneombud og tillitsvalgte, men det er for få svar fra verneombud til å vise deres resultater. Resultatene for tillitsvalgte er vist i

Figur 32.



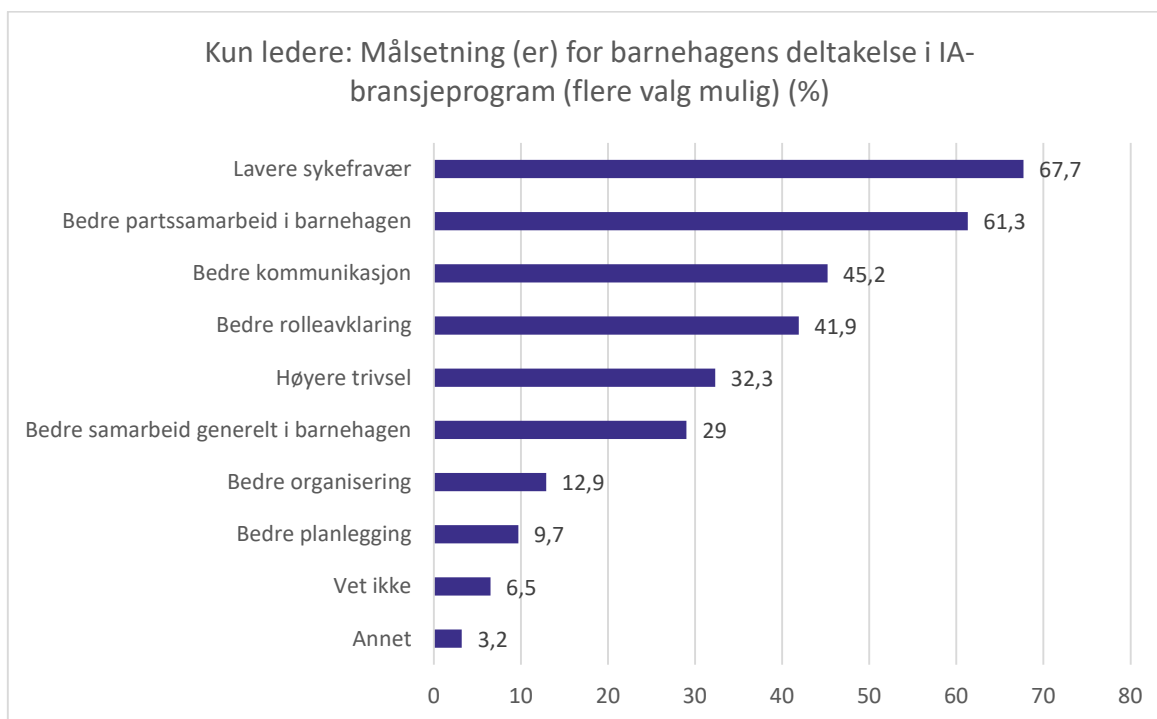
Figur 31: Styrers syn på samarbeid med og innflytelse fra verneombud og tillitsvalgte. Prosent



**Figur 32: Tillitsvalgtes syn på inkludering og innflytelse i beslutninger og prosesser. Prosent**

### 6.6.2. Målsetninger for deltakelse i IA-bransjeprogram

Vi har spurt HMS-gruppa om: «Hva slags målsetning(er) ble satt for barnehagens deltakelse i IA-bransjeprogram?». Det var mulighet for å sette flere kryss. For å vise fordelingen i målsetninger for enhetene (barnehagene), har vi valgt å vise resultatene kun fra styrers ståsted. Hvert svar representerer én barnehage (n=30), og resultatene er vist i **Figur 33**.



**Figur 33: Målsetninger for deltakelse i IA-bransjeprogram. Kun svar fra styrere (n=30). Rangert fra mest til minst oppslutning. Prosent.**

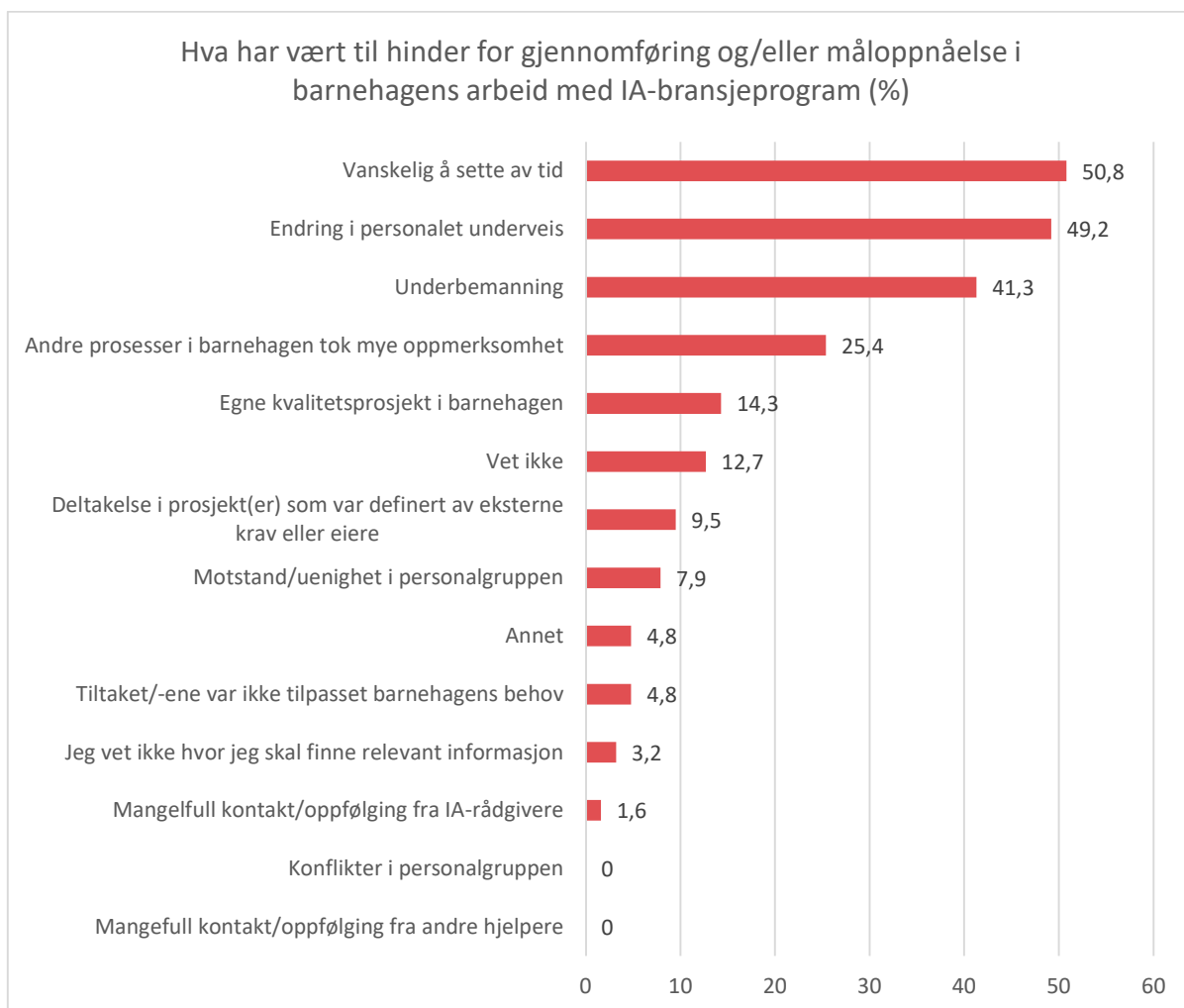
Figur 33 viser at flest barnehager har hatt «lavere sykefravær» som målsetningen, tett fulgt av «bedre partssamarbeid i barnehagen». Sammenlignet med hvilke verktøy som har vært tema på møter/samlinger som respondentene oppgir at de har deltatt på (6.5.1 og 6.5.2), samsvarer dette godt.

93 % av styrerne mener at barnehagen i stor eller noe grad har oppnådd målsetning(e) sin(e). For de øvrige medlemmene av HMS-gruppa er den tilsvarende andelen 82 %. Blant disse er det 9 % som svarer «nei» og 9 % som svarer «vet ikke».

### 6.6.3. Hindringer for måloppnåelse

Uavhengig av hva man svarte på måloppnåelse (6.6.2), har HMS-gruppa blitt forelagt en rekke mulige alternativer for «Hva har vært til hinder for gjennomføring og/eller måloppnåelse i barnehagens arbeid med IA-bransjeprogram». Resultatene av dette vises i **Figur 34**.

De tre kategoriene som flest respondenter har krysset at for, handler om mangel på tid og mangel på/endring i personale. I den nederste delen av Figur 34, finner vi de kategoriene som *færrest* respondenter har oppgitt som å være til hinder for gjennomføring og/eller måloppnåelse. Blant disse finner vi mangelfull oppfølging fra IA/andre, konflikter, vanskelig å finne informasjon og at tiltak var lite tilpasset barnehagens behov.



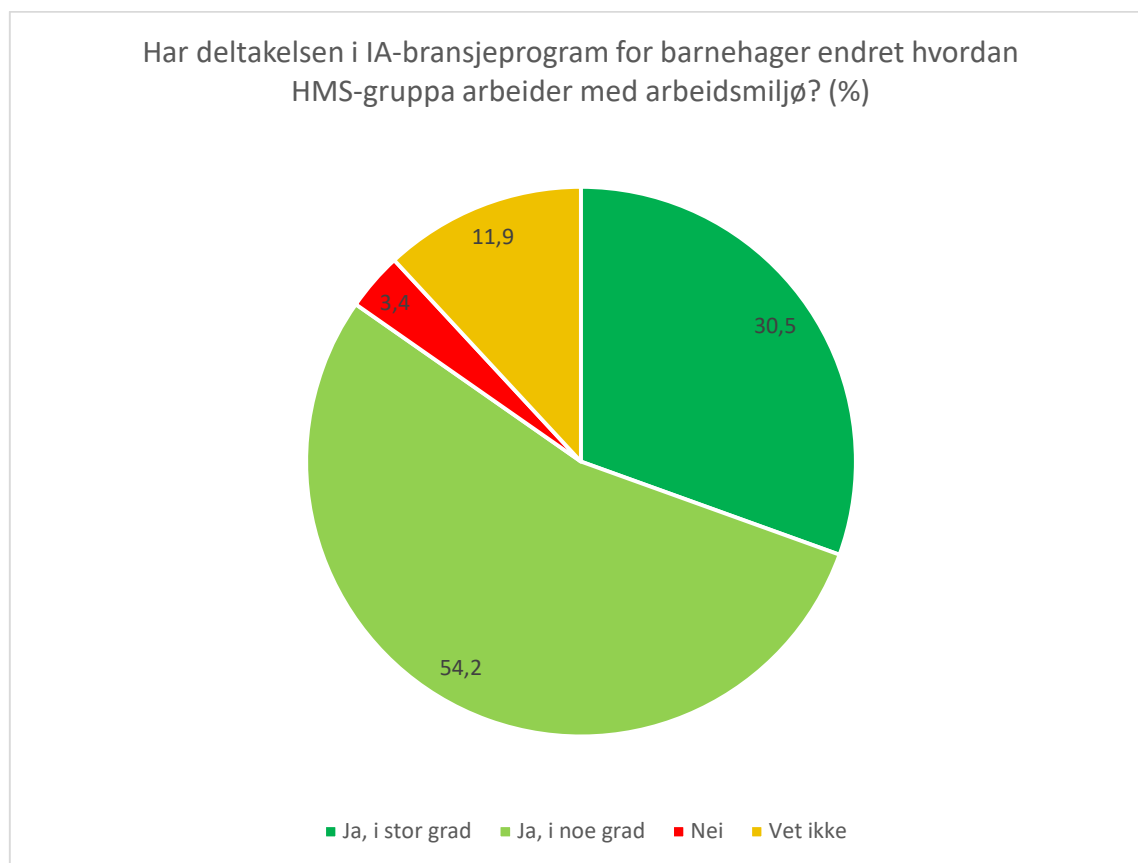
**Figur 34: Hindringer for gjennomføring og/eller måloppnåelse. Flere svar mulig. Kun svar fra HMS-gruppa (n=63). Rangert fra mest til minst oppslutning. Prosent.**

#### 6.6.4. Endringer som følge av deltakelse

Vi ønsket å vite hva HMS-gruppa tenkte om endringer som følge av deltakelse i bransjeprogrammet, og spesielt med hensyn til hvordan HMS-gruppa jobber med arbeidsmiljø.

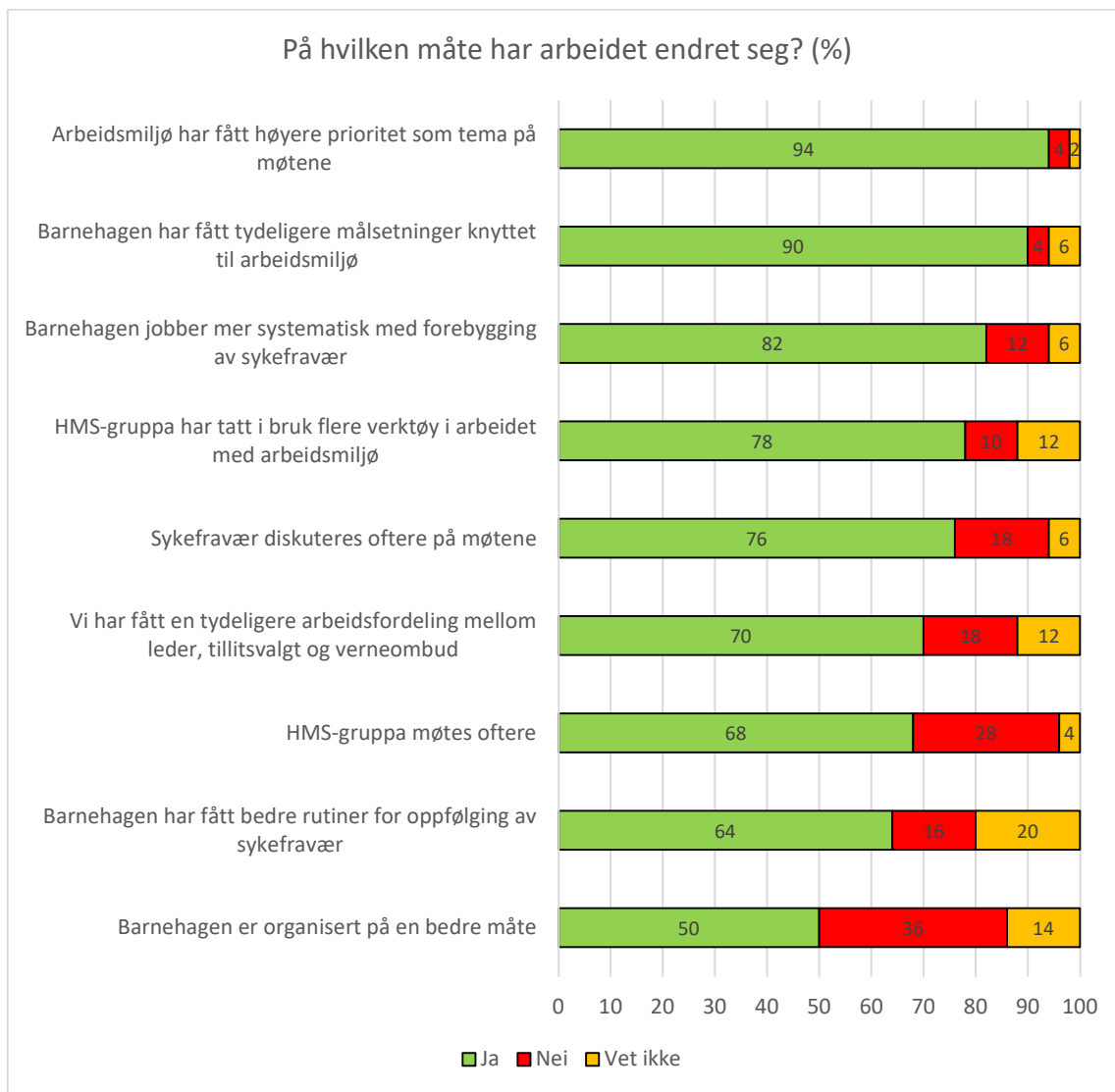
**Figur 35** viser at 75 % av medlemmene i HMS-grupper mener at det i noe eller stor grad har skjedd endringer. 12 % vet ikke om deltakelsen har bidratt til endringer i hvordan HMS-gruppa jobber med arbeidsmiljø. Disse – og de som har svart «nei» (3,4 %) – har ikke fått neste spørsmål i skjemaet, som angår måter arbeidet har endret seg på.





**Figur 35: Har deltakelsen (...) endret hvordan HMS-gruppa arbeider med arbeidsmiljø? Besvart kun av HMS-gruppa (n=63). Prosent.**

De som svarte «Ja» i forrige spørsmål (figur 35) ble videre forelagt en rekke endringer som de skulle krysse av for. Resultatene av dette er vist i Figur 36.



**Figur 36: (Hvis «ja» på forrige spm.) På hvilken måte har arbeidet endret seg? Besvart kun av HMS-gruppa (n=50). Rangert fra mest til minst oppslutning. Prosent.**

## 7. Registerdata

### 7.1. Sammendrag

Datagrunnlaget for sykefravær omfatter registerført sykefravær i ulike deler av barnehagebransjen og er hentet fra NAV sine databaser. Informasjonen er trukket ut på oppfordring fra bransjeprogrammet til dette prosjektet.

Det gjennomsnittlige legemeldte sykefraværet i barnehager er blant det høyeste blant de ulike bransjene i norsk næringsliv, og det har det vært over tid. Sykefraværet har økt jevnt siden starten av 2020 til nåværende tidspunkt. Endringen i gjennomsnittlig sykefravær pr. kvartal i perioden 2015 til 2020 sammenlignet med 3.kvartal 2023, er på 17 %. Dette er 2 prosentpoeng over det nasjonale nivået på 15 % i samme periode. Det gjennomsnittlige sykefraværet i kommunale barnehager øker fra å ligge stabilt rundt 8,5 % til nesten 10,5 % i starten av 2022 før det så faller gradvis til litt over 9,5 % i slutten av 2023. Private barnehager følger samme kurve, men ligger gjennomsnittlig 1 prosentpoeng lavere; fra jevnt på 7,5 % før 2020 til ca. 9,8 % i starten av 2022 og så til 9 % i slutten av 2023. Kurvene mellom de private og de kommunale barnehagene nærmer seg hverandre etter 2022.

Barnehager som er en del av bransjeprogrammet, har hatt en bedre utvikling sammenlignet med landsgjennomsnittet og kommer bedre ut etter 1. kvartal i 2022. Siden 2020 har kommunale barnehager som er en del av bransjeprogrammet hatt en betydelig bedre utvikling i sykefraværet sammenlignet med landsgjennomsnittet for kommunale barnehager. De kommunale barnehagene som har vært en del av bransjeprogrammet viser en positiv kurve med tendens til fallende sykefravær de siste 3 årene.

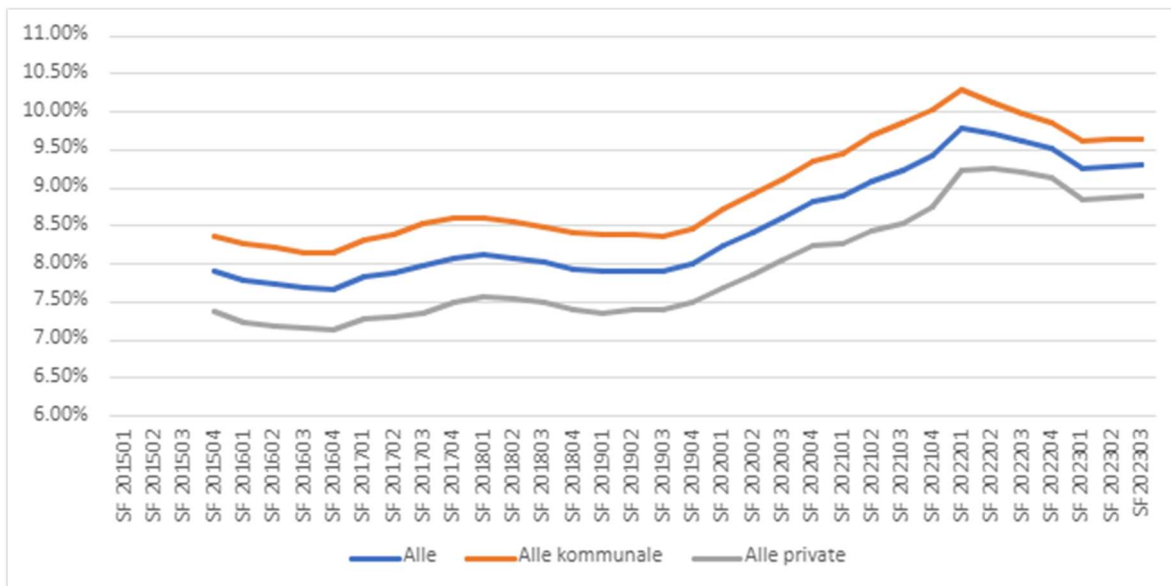
Gjennomsnittlig har private barnehager hatt en økning i det legemeldte sykefraværet de siste 8 årene. Siden starten av 2022 ser dog sykefraværet ut til å være fallende i de private barnehagene som er en del av bransjeprogrammet. Sammenligner man det gjennomsnittlige sykefraværet i 2023 med ulike deler av barnehagebransjen i tiden 2015–2019, finner man ulike endringer.

Landsgjennomsnittet for grupperingene a) alle barnehager sett under ett, b) alle kommunale barnehager, og c) alle private barnehager har alle økt respektivt med 17 %, 15 % og 20 %. Blant barnehagene som har vært en del av bransjeprogrammet finner vi at de kommunale barnehagene har *senket* sitt sykefravær gjennomsnittlig med 10 %, mens de private har *økt* gjennomsnittlig med 10 %. Blant de barnehagene som valgte å ikke delta i intervju- og spørreskjemastudien vår, viser gjennomsnittlig sykefravær en nedgang på ca. 4 %. De barnehagene som har takket ja til studiedeltakelse hadde en gjennomsnittlig oppgang i sykefraværet på 1 % når man sammenligner 2023 med perioden 2015–2019.

### 7.2. Utvikling i sykefravær over tid

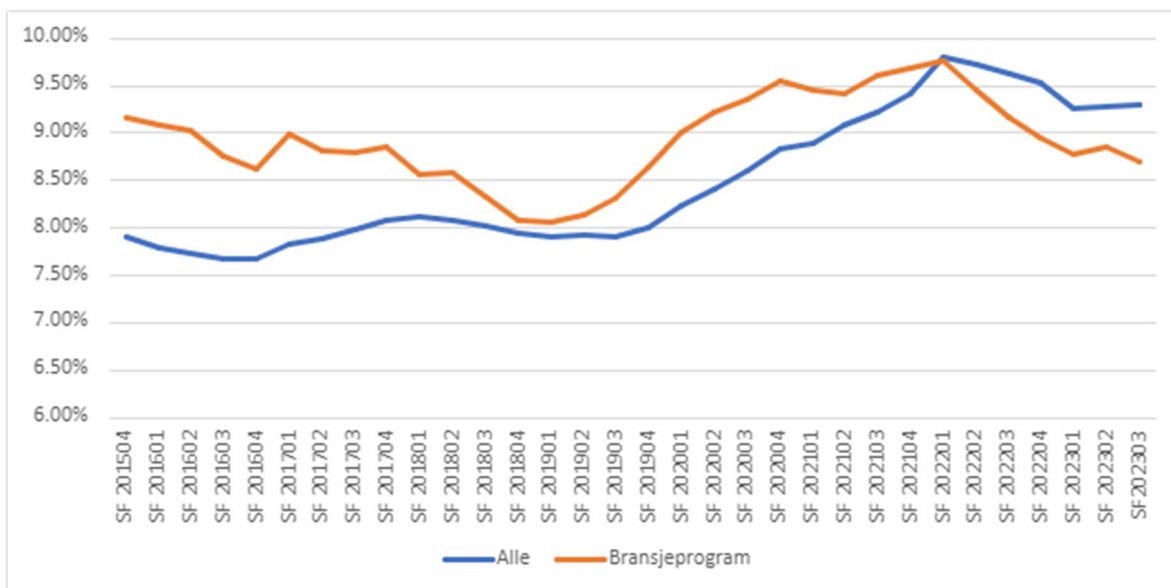
Det legemeldte sykefraværet i barnehager har gått opp etter Covid-19. Det har enten ikke kommet tilbake til «normalen», eller så har det utviklet seg en ny «normal». Det legemeldte sykefraværet for siste 12 mnd. (K4 2022 til K3 2023) ligger 17 % over nivået for 2018 eller for femårsperioden før Covid-19 (2015–2019). Dette er noe høyere enn det nasjonale nivået, som har økt med 15 %.

Sykefraværet ser ut til å være høyere i kommunale barnehager enn i private og for gjennomsnittet for alle barnehager, men utviklingen over tid er lik (figur 37). Forskjellen mellom kommunale og private barnehager har blitt redusert noe etter starten av 2020 (Covid startet første kvartal 2020), fra å ligge på nær 13,5 % høyere i 2018 og femårsperioden 2015–19, til 8,5 % høyere for kommunale barnehager de siste 12 måneder.



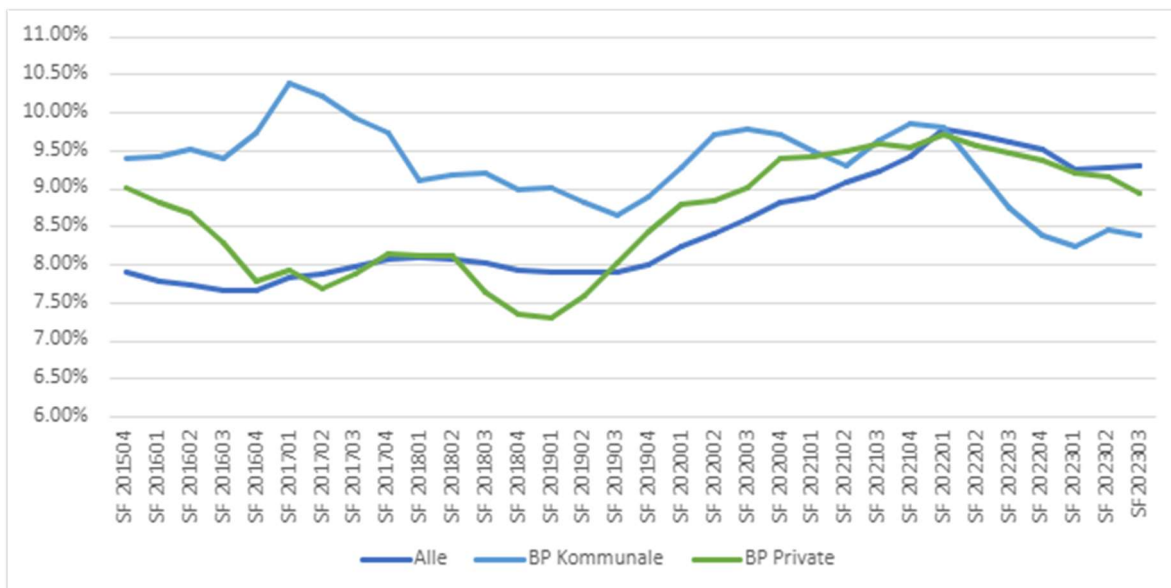
**Figur 37: Legemeldt sykefravær for barnehager i Norge. Vist i prosent fra fjerde kvartal i 2015 til tredje kvartal i 2023**

Barnehagene i bransjeprogrammet har hatt en bedre utvikling enn landssnittet for barnehager etter 2022 (figur 38). Som gruppe går de fra å ligge stabilt over landssnittet til å ligge under landssnittet fra og med 1. kvartal 2022. For siste 12 måneder ligger barnehagene i bransjeprogrammet 0,6 prosentpoeng under landssnitt. Det er 6,4 % lavere sykefravær enn landssnittet.



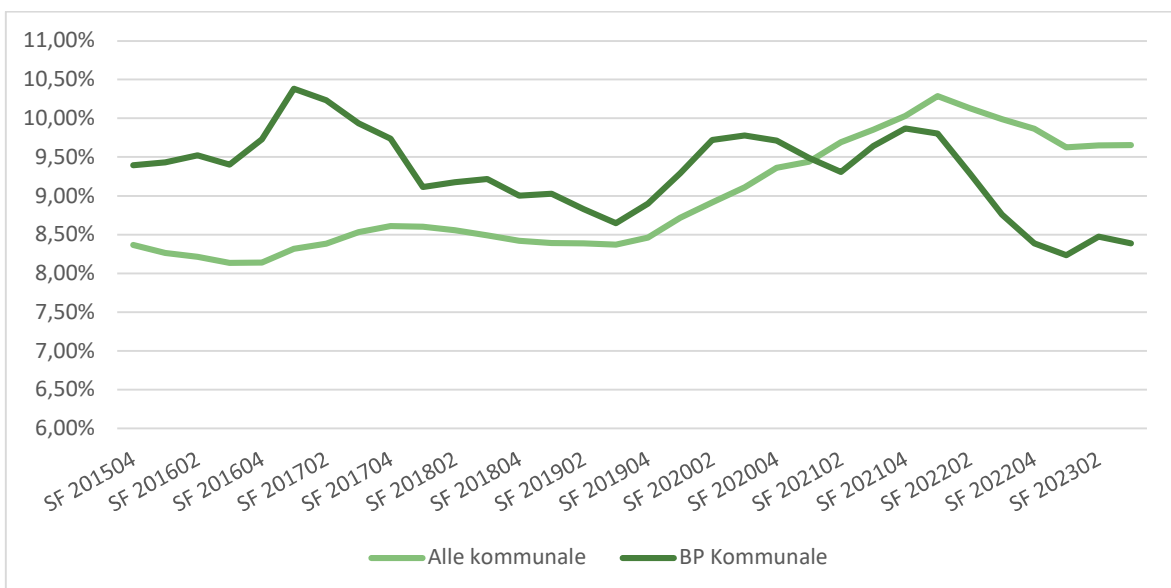
**Figur 38: Legemeldt sykefravær for barnehager i Norge. Vist for alle og for de som har deltatt i IA-bransjeprogram for barnehager. Glidende års snitt (%) fra fjerde kvartal i 2015 til tredje kvartal i 2023.**

Blant barnehagene som har vært en del av bransjeprogrammet, har de kommunale barnehagene hatt en bedre utvikling sammenlignet med de private og landsgjennomsnittet for alle barnehager, spesielt fra starten av 2022.



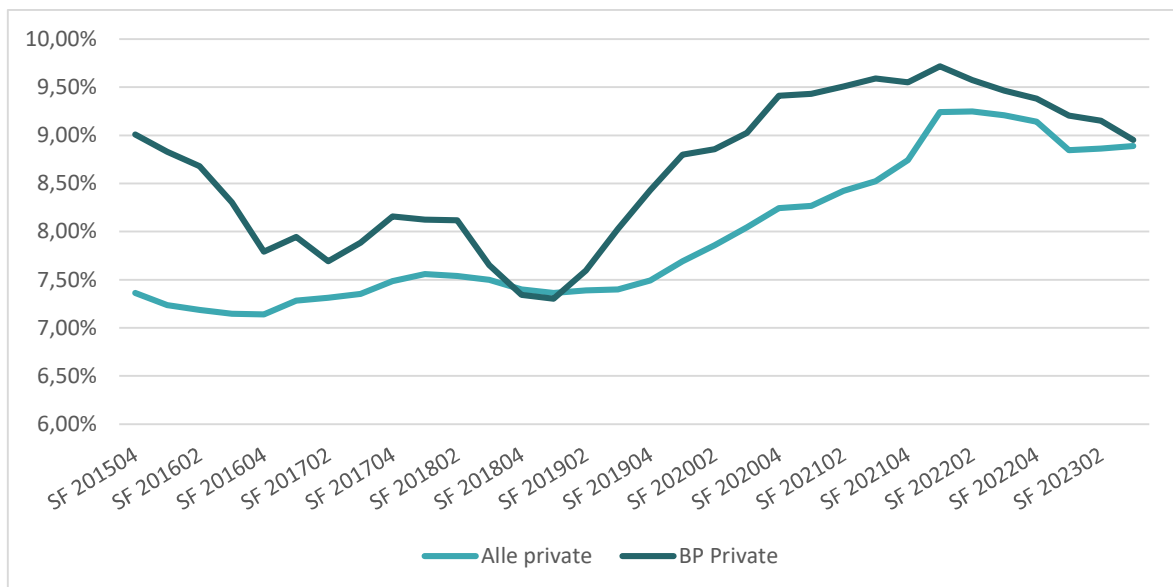
**Figur 39: Legemeldt sykefravær for barnehager i Norge. Vist for alle og for de som har deltatt i IA-bransjeprogram for barnehager, både kommunale og private. Glidende års snitt (%) fra fjerde kvartal i 2015 til tredje kvartal i 2023.**

Kommunale barnehager har gjennomsnittlig hatt en økning i det legemeldte sykefraværet fra 2015–2023. De kommunale barnehagene i bransjeprogrammet ser ut til å ha en nedgang i sykefraværet fra 9,5 % i 2015 til 8,5 % i 2023, men grafen svinger en del i tiden mellom. Ved slutten av 2023 har kommunale barnehager i snitt ett legemeldt sykefravær på 9,6 %, mens kommunale barnehager som er en del av bransjeprogrammet har et legemeldt sykefravær på 8,5 %.



**Figur 40: Utvikling i legemeldt sykefravær hos kommunale barnehager, som er med eller utenfor bransjeprogrammet. Vist i prosent fra fjerde kvartal i 2015 til tredje kvartal i 2023**

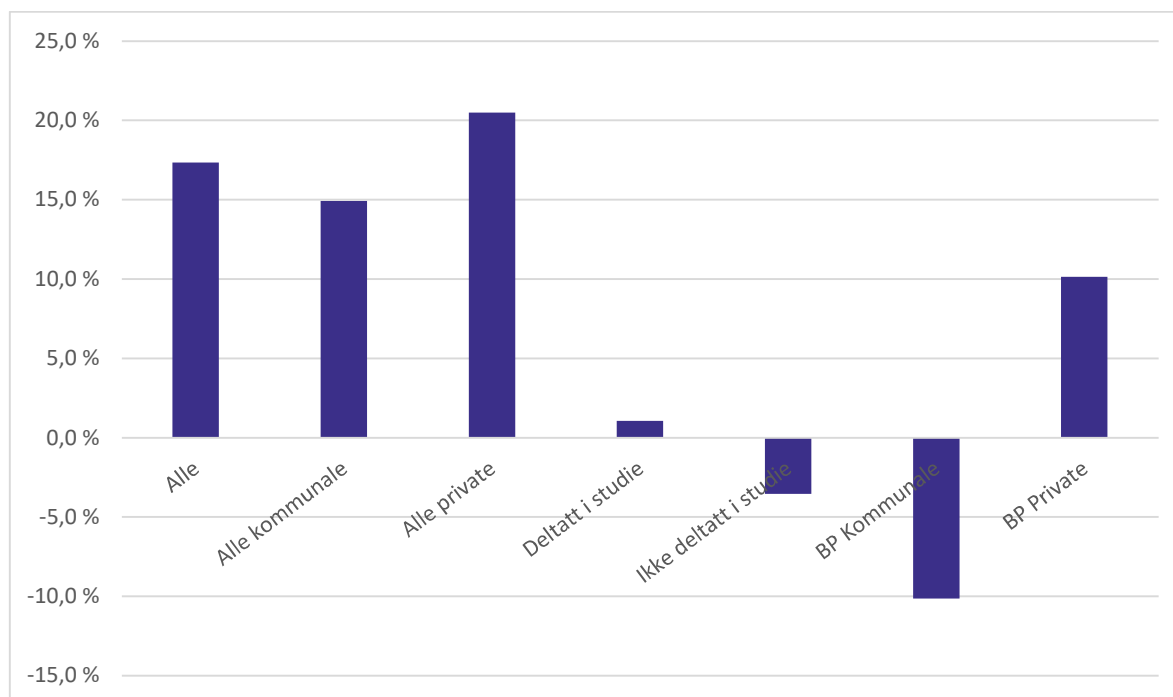
Gjennomsnittlig har private barnehager hatt en økning i det legemeldte sykefraværet de siste 8 årene. Private barnehager som har vært en del av bransjeprogrammet hadde en nedgang fra 2015–2018 for så å øke igjen fra 2019–2023. I andre kvartal 2023 var det lite forskjell på det legemeldte sykefraværet mellom private barnehager generelt og private barnehager som er en del av bransjeprogrammet.



**Figur 41: Utvikling i legemeldt sykefravær hos private barnehager, som er med eller utenfor bransjeprogrammet. Vist i prosent fra fjerde kvartal i 2015 til tredje kvartal i 2023**

Ser man på endringen i det legemeldte sykefraværet fra gjennomsnittet i femårsperioden 2015–19 til gjennomsnittet de siste 12 mnd. (2023) (Figur 42), ser vi at fraværet har økt med 17 % for barnehager generelt. Det er dog en del forskjeller mellom kommunale og private barnehager. Økningen er noe høyere i private barnehager (20 %) sammenlignet med landsgjennomsnittet. For de kommunale er denne økningen på 15 %, sammenlignet med landsgjennomsnittet.

Alle gruppene i bransjeprogrammet har en bedre utvikling enn landssnittet, med de kommunale barnehagene som er en del av bransjeprogrammet som den suverene vinneren med en nedgang på 10 %. De private barnehagene som er en del av bransjeprogrammet har tilsvarende økt med 10 %, noe som er betydelig lavere enn landsgjennomsnittet.



**Figur 42: Endring i sykefravær i ulike barnehage typer. Vist i prosent fra gjennomsnittlig sykefravær i perioden 2015–2019 til gjennomsnittlig sykefravær i 2023.**

## 8. Diskusjon

Barnehagenes deltakelse i bransjeprogrammet synes overordnet å ha medført en bevisstgjøring, der det først og fremst er arbeidsmiljøet og partssamarbeidet som er blitt satt på dagsorden. Denne bevisstgjøringsprosessen er mest fremtredende i intervju med styrere og i samtaler med partsgruppene. Her kommer det tydelig fram hvordan bransjeprogrammet har bidratt til en endringsprosess i partsgruppen med vekt på økt rolleavklaring, samarbeid, kulturbygging og holdningsarbeid i hele organisasjonen. Styrerne vektlegger at hjelp og støtte utenfra har vært avgjørende for at barnehagene har klart å holde fokus på dette arbeidet over tid. En motivator for barnehagene har også vært å høre om og lære av andres erfaringer gjennom deltakelse på erfaringskonferanser i regi av bransjeprogrammet.

### Forutsetningene for arbeidet

Oppdragets overordna mål var å undersøke **hvordan** tiltakene i IA-bransjeprogram har bidratt til IA-avtalens mål om å bedre arbeidsmiljø, redusere sykefravær og hindre frafall på kort og lengre sikt. Et sentralt funn er at forbedringsarbeidet i barnehagene handler like mye om å skape gode forutsetninger for forbedring og gjennomføring av konkrete tiltak, som det handler om gjennomføring av de valgte tiltakene i seg selv.

En sentral forutsetning for forbedring og gjennomføring av konkrete tiltak som fremheves, er partsamarbeid og forbedret rolleforståelse. En rekke barnehager peker her på deltakelse i «kurs i rolleforståelse og partsamarbeid», der målet med kurset har vært å styrke det driftsnære og utvidede partssamarbeidet til å forbedre arbeidsmiljøet (Solberg m.fl. 2023). I spørreundersøkelsen oppga 73 % av de som er medlemmer i HMS-gruppe at de har deltatt i en samling om rolleforståelse og partsamarbeid. Andre barnehager i vårt materiale, snakker mer generelt om bransjeprogrammet og hvordan deltakelsen her har bidratt til bedre samarbeid og større grad av involvering av både partene og de ansatte i drøftinger og beslutningsprosesser, uavhengig av kursdeltakelse. Vi har i våre funn valgt å omtale dette som «partsamarbeid som ledelsesmodell». Dette inkluderer erfaringer med å ha blitt bedre på å jobbe systematisk og målrettet med faste og jevnlig møter, arbeidsmiljø som fast pkt. på agendaen i regulære møter og rutiner for hvem som involveres når osv. Men det inkluderer også forbedret samarbeid i seg selv, der styrerne erfarer å ikke stå alene om ansvaret for arbeidsmiljø og fravær, fordi de har større handlingsrom til å kunne delegere oppgaver og ansvar. Tilsvarende funn ble også gjort i en studie gjennomført av Oxford og Norce, som fant at partsamarbeid var viktig i arbeidsmiljøarbeidet, med engasjerte verneombud, tillitsvalgte og interne HMS-grupper som god støtte for ledelsen i arbeidsmiljøarbeidet (Boysen m.fl. 2022 /12). Selv om en rekke studier peker på ledelse som en nøkkelfaktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Sørensen m. fl. 2020; Lund & Labriola 2009; Labriola m.fl. 2006), synliggjør våre funn at evnen til samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål kan være et sentralt aspekt for å nettopp lykkes i dette arbeidet. I forlengelsen av dette bidrar ulike roller i partssamarbeidet – lederrollen, tillitsvalgtrollen og verneombudsrollen – på forskjellig vis til å skape betingelser for godt samarbeid om arbeidsmiljø i praksis (Buvik m.fl., 2018). Det kan også være viktig å tilføye at fordi barnehager er små virksomheter uten lett tilgjengelige støttefunksjoner knyttet til HR og HMS i egen virksomhet, vil et godt partsamarbeid knyttet til det daglige arbeidet være enda viktigere.

Spørreundersøkelsen viser at deltakelsen i IA-bransjeprogram har gitt økt forståelse for hvordan de barnehageansatte selv kan bidra til et bedre arbeidsmiljø (76 %), men også til bedre samarbeid



generelt (61 %) (uavhengig av faggruppe og rolle). Studien indikerer derfor at fokus på utvidet partsamarbeid kan bidra til at hele ansattgruppen i større grad blir involvert. Samtidig er det grunn til å tro at stor grad av involvering, kan være noe enklere å få gjennomført i barnehager, enn i andre virksomheter på grunn av at barnehager er små virksomheter, der verneombud og tillitsvalgte, kan få tydelige og synlige roller.

Partsamarbeid og arbeid i HMS-grupper/partsgrupper o.l., fremstår likevel også «personavhengig», fordi det avhenger av gruppene og hvordan disse samarbeider kontinuerlig over tid, gjennom å etablere en kontinuitet i prosesser. Mangel på kontinuitet var derfor også en hemmende faktor. Av de barnehagene som *ikke* ønsket å delta i intervjuer eller spørreskjemakartlegging, var også dette en viktig begrunnelse. Både for de vi har intervjuet og de som ikke ønsket å delta, var bytte av leder, omskiftninger i HMS-gruppa og utfordringer med bemanning generelt, faktorer som gjorde det vanskelig å prioritere arbeid med bransjeprogrammet. Intervjuer, svarkategorier og personlige kommentarer i spørreskjemaet viser det samme: Fravær, turnover og lav bemanning er generelle utfordringer som barnehager står i (Utdanningsforbundet 2023; Kunnskapsdepartementet 2018), og det fremstår som et paradoks at dette blir faktorer som skaper brudd og diskontinuitet i forbedringsarbeidet som skal løse disse utfordringene. Det som skal bidra til å etablere gode forutsetninger for HMS-arbeid, kan derfor hemmes av utfordringer forårsaket av de problemene arbeidet er satt til å løse. Dette synliggjør dermed også viktigheten av at barnehager får tilført kompetanse, og ikke minst grep og verktøy som kan lette arbeidet for å komme ut av en ond sirkel. Det fremkommer av resultatene at motivasjon for å jobbe med arbeidsmiljø, eventuelt også påta seg roller som tillitsvalgt eller verneombud kan variere. Viktigheten av å få konkrete verktøy og metoder som kan hjelpe de i dette arbeidet ble omtalt som viktig, fordi det øker tryggheten i arbeidet og etablerer en sterkere forståelse av hvordan man kan jobbe. Dette kan styrke motivasjon for å ta på seg slike verv i egen virksomhet.

Dette inkluderer også betydningen av det vi har omtalt som «de gode hjelperne». Disse har bidratt med kurs og opplæring, men også motivasjon, når det har vært behov for dette. Vi ser også at barnehagene nyttiggjør seg av en lang rekke aktører og tiltak utover det som foreslås fra bransjeprogrammet sin side. Dette er også med på å understreke at bransjeprogrammet kan ha bidratt til å sette arbeidsmiljø høyere opp på agendaen, hos barnehagene og hos eiere. Samtidig finnes det en rekke kilder til informasjon, kunnskap og tiltak utover bransjeprogrammene som oppleves som relevante og nyttige og som de gjør seg nytte av.

Et siste overordnet poeng som vi ønsker å drøfte som forutsetning, er knyttet til kultur. Sentralt for et forbedret partssamarbeid i virksomheten er etablering av formaliserte strukturer og systematikk i forhold til møter, sakslister /tema, ansvar for oppfølging og rutiner eller prosedyrer. Vi har i tidligere studier argumentert for at systematikk ikke er tilstrekkelig, der forhold som kan relateres til kultur og kulturbygging vil være vel så sentralt (se også Boysen et al 2022 /12). Kulturbegrepet kan teoretisk forklares som verdier som medlemmer av en gruppe deler og normene som følges (Giddens, 1994). Følgelig vil organisasjonskultur forstås som delte verdier og normer innenfor rammen av en organisasjon. Her vil kulturen sette rammer for hva som oppleves som meningsfulle handlinger eller adferd/praksiser for individet, men der handlinger eller praksiser samtidig utvikles basert på hvordan disse gir mening og forstås av eller for omgivelsene (ibid.). Det er viktig å peke på at kultur handler om sosialt konstruerte og abstrakte systemer av mening, normer, tro og verdier, og derfor er noe annet enn adferd,

sosiale relasjoner og andre egenskaper ved en organisasjon (eksempelvis strukturen i en organisasjon) (Myer m.fl. 2014). Kultur samvirker derimot med sosiale relasjoner og strukturer (ibid.). Fra litteraturen ses at åpenhet og tillit i seg selv kan være et medvirkende bidrag til en helsefremmende arbeidskultur som forebygger sykefravær (Vincent-Höper m.fl. 2019, Eriksen m.fl. 2011, Eriksen m.fl. 2003), ettersom det skaper rom for at medarbeiderne kan komme frem med mulige problemer før disse blir til sykefravær. I vårt materiale omtales tillit og åpenhet, men enkelte barnehager fremhever også viktigheten av å etablere et språk for å snakke om arbeidsmiljø.

For å løfte fram emosjonelt belastende sider ved arbeidshverdagen synes en god kultur for åpenhet / psykologisk trygghet å være sentralt, for at dette skal kunne bli et tema. I resultatene fra spørreskjemakartleggingen kom det fram at en stor andel av ansatte oppgir at de må forholde seg til sterke følelser av og til eller oftere (83 %), og tilsvarende for det å skjule negative følelser (65 %). Det er videre også en stor prosentvis andel som oppgir at de føler seg følelsesmessig utmattet etter endt arbeidsdag et par ganger i uka eller oftere (60 %). I en kvalitativ studie av barnehager, også finansiert av bransjeprogrammet, var emosjonelle krav i svært varierende grad adressert som belastning, det vil si at et fåtall barnehager omtalte denne belastningen, sammenlignet med faktorer som tidspress eller fysiske krav (Holte m.fl. 2022). Samtidig fremkom en tydelig erkjennelse, i et fåtall barnehager i studien, av viktigheten av slike belastninger og at dette må adresseres (ibid.). Våre intervjuer, både med styrere og fokusgrupper, synliggjør at nettopp emosjonelle krav er blitt løftet frem i barnehagene som en kilde til belastning. Dette kan skyldes at programmet har tilgjengelige verktøy som adresserer temaet. Samtidig er flere inne på at enkelte tema og belastninger krever at det etableres tillitsfulle rom der dette kan adresseres.

### **Selve tiltakene**

I dette prosjektet har det vært av interesse å undersøke nærmere om det er konkrete elementer i bransjeprogrammet som har bidratt til barnehagenes endringsprosess, og i tilfelle hvilke. I lederintervjuene kommer det fram at barnehagene har vært lite bevisste på valg av tiltak. Et hovedfunn er at lederne i liten grad kan navngi konkrete tiltak eller beskrive hvordan de er brukt. En årsak til dette synes å være at de fleste barnehagene har plukket delelementer på tvers av ulike tiltak fra bransjeprogrammet og kombinert dette med tiltak de enten har hentet utenfor bransjeprogrammet, og/eller basert på tidligere erfaringer i barnehagen. På denne måten har barnehagene fått eierskap til den lokale prosessen ved at de selv har tatt regien. Dette eierskapet synes å være et suksesskriterium for å få til endring i barnehagene som organisasjon, og stemmer med det vi vet om drivere for endringsorientert praksis (Holte m.fl. 2019). En studie fra Canada (Robson m.fl. 2016) fant, basert på case-studier av 4 bedrifter i 4 forskjellige bransjer med store forbedringer i sin HMS-statistikk over en 10-årsperiode, 12 elementer som til sammen bidro til forbedring. Forfatterne anser spesielt det prosessuelle knyttet til organisatorisk læring, med elementer av endringer i ansvar, strategier, prosedyrer og praksis for både styrere og ansatte som sentralt (Robson m.fl. 2016). Det er en rekke samsvar mellom Robson sin studie og våre funn, det vil si ekstern påvirkning eller ytre aktører som initierer prosesser, som organisasjoner responderer på, og videre jobber med forbedring kontinuerlig over tid. Studien fant at forbedringsarbeid inkluderer parallelle forbedringer i det operative, det vil si i selve arbeidsutførelsen. Studien peker videre på samarbeid og stor grad av ansattinvolvering, samt tillit til ledelse (ibid.).

Funnene i spørreundersøkelsene viser at det er bredde i hvilke verktøy og tiltak som er brukt. Dette kan underbygge «plukk og miks»-strategien som er omtalt i forrige avsnitt. Det er også flere

i HMS-gruppene som oppgir å ha deltatt på samlinger med verktøy og tiltak fra bransjeprogrammet, enn blant de øvrige ansatte. Det verktøyet som er best kjent og som flest ansatte har deltatt på – uavhengig av stilling – er «En bra dag på jobben».

Høyt sykefravær var den viktigste motivasjonen for barnehagene til å delta i bransjeprogrammet. Barnehagene har ønsket mer kunnskap om hvordan de kan jobbe mer forebyggende gjennom ulike arbeidsmiljøtiltak. Barnehagene hadde innsikt i at partsamarbeidet er en viktig forutsetning for å lykkes med arbeidsmiljøarbeidet og bedre partsamarbeid var følgelig også en viktig målsetting for deltakelse i programmet. Dette henger også sammen med barnehagenes generelle målsetting om bedre kommunikasjonen på tvers av ansatte grupper og avdelinger. For en del barnehager var hovedmålsetting og -verktøy valgt allerede ved oppstart av deltakelsen. Det kan forklare hvorfor noen styreere og HMS-grupper hadde vanskelig for å snakke konkret om valg av målsetninger og tiltak, og trenger ikke bety at de erfarer noe negativt ved tiltakene i seg selv.

Det kan være vanskelig å måle de konkrete resultatene av barnehagenes deltakelse i IA-bransjeprogram. Har deltakelsen redusert sykefraværet? Har noen tiltak fungert bedre enn andre? Vi har ikke store nok tall og grupper i spørreundersøkelsen til å besvare disse spørsmålene. Men en stor andel av ansatte – både generelt og i HMS-gruppene – mener at bruk av verktøy og tiltak har bidratt til endring i barnehagen. Og det er derfor verdt å legge vekt på at disse endringene er *steg på veien* til å nå hovedmålsetningene på sikt.

### **Sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvalitet**

Selv om dette prosjektet ikke har hatt fokus på kvalitet i tjenesten og det heller ikke har vært spurt om dette i intervjuene, er kvalitet likevel et underliggende tema i det som fortelles fra barnehagene sin side. Enkelte er så konkrete at de sier at skal de fortsatt slite med høyt fravær så går det ut over kvaliteten. Andre peker på at nytten av å jobbe med de ansatte sin hverdag kan bidra til å øke kvaliteten opp mot barna. Vi kan trekke linjer til en tidligere studie gjort for bransjeprogrammet (jfr. Holte m.fl. 2022), som studerte nettopp sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kvalitet. Basert på å definere arbeidsmiljø i tråd men hva partene er enige om at skal være organisering, planlegging, gjennomføring, så fant denne studien at kvalitet omhandler det samme (ibid.). Et sentralt funn knyttet til både trivsel og kvalitet var felleskap og samhandling som et fundament som kan bidra til å skape trygghet for voksne, dermed bedre samhandling mellom voksne og videre bedre samhandling med barn og bedre læringsprosesser, altså kvalitet (ibid.). Det som kommer frem i denne studien er at arbeidet med bransjeprogrammet for en rekke barnehager nettopp har medvirket til å skape tryggere rammer for de voksne til å sette ord på utfordringer, ta opp ting som kan være problematisk i hverdagen direkte med de de gjelder, og ta opp temaer som kan være vanskelig å snakke om. Gitt funnene som kom frem i studien til Holte og kolleger (2023), kan det derfor argumenteres for at de aktivitetene som bransjeprogrammet har skapt i barnehagene også bidrar til bedre kvalitet.

Samtidig synliggjør også funnene i denne rapporten, hvordan hensynet til driften veies opp mot hvilke prosesser barnehagene skal jobbe med og prioritere. Vi vet videre at enkelte barnehager som valgte å ikke stille opp til intervju i denne studien, begrunnet dette med behov for å prioritere nettopp barna. Holte og kolleger fant i sin studie at behovet for å gjennomføre prosesser som er langsiktige og som handler om utvikling av barnehagen skaper utfordringer for arbeidsflyten i hverdagen og kan ta voksne vekk fra barna, der det også ble stilt spørsmål ved, på et generelt grunnlag, alt det barnehager blir forventet skal delta i (Holte m.fl. 2022). Også andre studier har

pekt på forventinger til hva som skal gjennomføres, men det spesielt for pedagoger (Eide m.fl. 2019). Sett i lys av kvalitet i barnehagen, og at også denne studien underbygger tidligere funn når det gjelder sammenheng mellom arbeidsmiljø og kvalitet, synliggjør dette viktigheten av å prioritere å sette av tid til å jobbe med arbeidsmiljø. Funnene synliggjør et behov for en verktøykasse som oppleves som nyttig, tilpasset barnehagehverdagen, som er enkel å ta i bruk. Slik kan bransjeprogrammet også bidra på en konstruktiv og effektiv måte, til økt kvalitet i barnehagen. Samtidig er det da viktig å sikre at et slikt program ikke bidrar til nye og flere krav.

### **Konklusjon**

Kartleggingen viser at vårt utvalg av barnehager har jobbet systematisk og godt med arbeidsmiljøspørsmål med støtte fra bransjeprogrammet og NAV arbeidslivsentrene. Målrettet partsamarbeid og tilgjengelig hjelp og støtte utenfra utkrystalliserte seg som viktige forutsetninger for barnehagenes arbeid. God planlegging og forankring i partsgruppa var avgjørende for å fremme gode prosesser i barnehagene. Det var spesielt viktig at kurs og verktøy var rettet direkte mot de krav og utfordringer som barnehageansatte står i. Mangel på tid, hyppige utskiftninger i HMS-gruppen eller personalet for øvrig, høyt sykefravær og utstrakt vikarbruk var faktorer som kunne hemme barnehagenes mulighet til å jobbe med utviklingsarbeid. Denne rapporten viser at arbeidsmiljøarbeid er kontinuerlig arbeid som krever gode rammebetingelser, systematikk, samarbeid på tvers av partene og god ledelse. Slik sett kan disse erfaringene fra IA-bransjeprogram barnehage ha overføringsverdi til arbeidsmiljøarbeid i andre bransjer.

## 9. Referanser

- Alvestad M, Gjems L, Myrvang E, Storli JB, Tungland IB, Espedal, IB, Velde KL, Bjørnstad, E. (2019). *Kvalitet i barnehagen*. UiS-rapport 85–2019. <http://hdl.handle.net/11250/2630132>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2019). *Bransjeprogrammet under IA-avtalen 2019–2022. Forslag fra partssammensatt arbeidsgruppe 1. mai 2019*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022/id2645863/>
- Bjørnstad E, Os E. (2018). Quality in Norwegian childcare for toddlers using ITERS-R. *European early childhood education research journal*. 26(1):111–27. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2018.1412051>
- Boysen KR, Holte KA, Bjørge F, Grønås-Werring M, Hjelmeland S, Labriola M, Opsahl J, Gjerstad-Sørensen R. (2022). *Kartlegging av sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær på bransje- og virksomhet*. Oxford Resreach & NORCE, 2022/12. <https://oxfordresearch.no/wp-content/uploads/2023/08/Sluttrapport-fra-Oxford-Research-og-NORCE.pdf>
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I Cooper, H., Camic, P.M, Long, D.M., Panter, A.T., Rindskopf, D. & Sher, K.J. (eds.). *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Buvik MP, Vie OE, Finnestrand HG, Lebesby K. (2018). *Evaluering av TK-Utvikling-Et organisasjonsutviklingsprosjekt i Trafikant og Kjøretøy i Statens vegvesen Region øst*. SINTEF Rapport. <http://hdl.handle.net/11250/2561419>
- COPSOQ-network (2019). COPSOQ III. *Guidelines and questionnaire*. <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-180821.pdf>
- Deloitte (2023). *Evaluering av bransjeprogram som virkemiddel i IA-avtalen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a6f1b66b397842759cd7b392f96a366b/evaluering-av-bransjeprogram-i-ia-avtalen.pdf>
- Eide HMK. & Homme A. (2019). «Jo flere vi er sammen ...» En undersøkelse av organisering og arbeidsdeling i åtte barnehager med økt andel pedagoger. NORCE Samfunnsforskning, rapport 15-2019. <http://hdl.handle.net/11250/2621220>
- Eriksen W, Bruusgaard D, & Knardahl S. (2003). Work factors as predictors of sickness absence: a three-month prospective study of nurses' aides. *Occupational and environmental medicine*, 60(4), 271–278.
- Eriksson A, Axelsson R, Axelsson SB. (2011). Health promoting leadership: different views of the concept. *Work* 40, 75–84. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1208>
- Evensen MC, Schøning M, Goffeng E, Smith-Isaksen M, Molander P. (2020). *En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis*. STAMI, 21/3. <https://hdl.handle.net/11250/2721607>

- Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2021). STAMI-rapport, 22/4. Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2757495>
- Giddens A. (1994). *Sociology*. Cambridge, Polity press.
- Hanvold, T.N., Degerud, M.M., & Sterud, T. (2022). *Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram*. STAMI-rapport nr. 1/2022. <https://hdl.handle.net/11250/2994262>
- Holte KA, Kvilhaugsvik H, Skagseth M, Labriola M. (2022). «Når det dirrer i rommet» – sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten. NORCE Helse og samfunn, rapport nr. 40-2022. <https://hdl.handle.net/11250/3037821>
- Johnson RB, Onwuegbuzie AJ. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*. 33(7):14–26.
- Koritzinsky, V.H. (2015). *Measuring Police Climate: The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. Master of Philosophy in Psychology, Department of Psychology, University of Oslo. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/44755>
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv–et kunnskapsgrunnlag*. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen. Kunnskapsdepartementet Oslo; 2018. <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Labriola M, Lund T, Burr H. (2006). Prospective study of physical and psychosocial risk factors for sickness absence. *Occupational medicine*. 2006; 56(7):469–74.
- Lund T, Labriola M. (2009). Sickness absence in Denmark—research, results, and reflections. *Scand J Work Environ Health*, 35:5.
- Myers DJ, Nyce JM, & Dekker, SW. (2014). Setting culture apart: Distinguishing culture from behavior and social structure in safety and injury research. *Accident Analysis & Prevention*, 68, 25–29.
- Myklebust, T., Motland, K., Bjørkli, C.A., & Fostervold, K.I. (2020). An Empirical evaluation of the relationship between human relations climate and readiness for change. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.74>
- Regjeringen (2022). Gjeldende IA-avtale forlenges med to år og innsatsen forsterkes, <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/gjeldende-ia-avtale-forlenges-med-to-ar-og-innsatsen-forsterkes/id2943877/>
- Robson LS, Amick III, BC, Moser C, Pagell M, Mansfield E, Shannon HS, ... & South H. (2016). Important factors in common among organizations making large improvement in OHS performance: results of an exploratory multiple case study. *Safety science*, 86, 211–227. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.023>
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Elo, A.L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., & Ørnhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPS Nordic: generelt spørreskjema om psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet*. STAMI-rapport; årgang 2, nr. 1. <http://hdl.handle.net/11250/288367>
- Solberg, AG. (2023). *Evaluering av:»Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid«*. AFI-rapport 2023:10. <https://hdl.handle.net/11250/3060370>

- SSB (2020). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019. Dokumentasjonsrapport. 2020*, Statistisk sentralbyrå: Oslo. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/427377?ts=17400d03458>
- STAMI (2020). *Arbeidsmiljø: Det handler om arbeidet*: <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-handler-om-arbeidet/>
- Sørensen JK, Framke E, Clausen T, Garde AH, Johnsen NF, Kristiansen J, et al. (2020). Leadership quality and risk of long-term sickness absence among 53,157 employees of the Danish workforce. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2020;62(8):557–565. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001879>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & organization Development journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vincent-Höper S, Stein M. (2019). «The role of leaders in designing employees' work characteristics: validation of the health- and development-promoting leadership behavior questionnaire». *Front. Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01049>
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. Debate. *Implementation Science* 4: 67.

## Lenker

- Arbeidstilsynet.no: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Barnehage-HMS: <https://www.barnehagehms.no/>
- Barnehagefakta.no: <https://www.barnehagefakta.no/om-nokkeltallene>
- KS – Bransjeprogram barnehage 2019–2024: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/bransjeprogram-barnehage/>
- KS – Tidlig Inn, forebyggende innsats mot sykefravær: <https://www.ks.no/tidlig-inn>
- STAMI – En bra dag på jobb: <https://enbradagpajobb.no/bransje/barnehage-2/>
- Utdanningsdirektoratet. Hva er kvalitet?: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/hva-er-kvalitet/>
- Utdanningsdirektoratet. Faser i kvalitetsutvikling: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/jobbe-med-kvalitetsutvikling/>