



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Kulturuttrykk i barnehagen

Cultural expressions in kindergarten

Martine Isdahl Johansen

Master i barnehagekunnskap

Høgskolen på Vestlandet

Veiledere: Liv-Torunn Grindheim og Wenche Aasen

Innleveringsdato: 15.05.19

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med masterutdanning i *barnehagekunnskap* ved Høgskolen på Vestlandet, campus Bergen.

En masteroppgave er både en lærerik og en krevende prosess. Det har vært lærerikt å fordype seg i en problemstilling som jeg synes er viktig. Samtidig har det krevd både tålmodighet og selvdisiplin. Jeg har flere å takke for god støtte underveis i skriveprosessen. Først og fremst vil jeg takke pedagogene som tok seg tid til å la seg intervju om sin hverdag for å gi meg verdifullt datamateriale. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven vært mulig å skrive.

Jeg vil takke mine to veiledere, Liv Torunn og Wenche som har vist engasjement for arbeidet mitt, gitt konstruktiv kritikk, gode faglige råd og motivert meg til å holde stø kurs. Tusen takk for deres tilgjengelighet og omsorg.

Ikke minst, takk til familien og kollegaer som har tilrettelagt for at dette har vært mulig.

Bergen. Mai, 2019.

Martine Isdahl Johansen

Sammendrag

Bakgrunn: «Barnehagesektoren har vært i stor utvikling de seneste årene, der det nasjonale engasjementet og styringen av barnehagens kvalitet og innhold har økt i takt med sektorens vekst og samfunnsmessige betydning (St. meld. nr. 41 (2008-2009)).» Barnehagene utgjør til sammen en av de største organisasjonene vi har i Norge i dag, der organisasjonskulturen gjennomsyrrer hverdagslivet i barnehagen (Skogen, 2013). Barnehagens organisasjonskultur kan knyttes til begrepet barnehagekultur, og denne studiens fokus er personalet i barnehagen. Som bakgrunn for denne oppgaven ligger det noen antakelser om at barnehagene har noen grunnleggende verdier som de ansatte sosialiseres inn i. Barnehagen preges av felles verdier, og basert på disse verdiene utvikles det normer og rutiner for hvordan oppgaver skal utføres og samordnes. Det er utført få større studier på organisasjonskultur i den norske barnehagesektoren og bakgrunnen for denne studien blir dermed å få et større innblikk i hvilke kulturuttrykk som kan være bærere av innholdet i barnehagekulturen. Gjennom min studie ønsker jeg å sette ord på uttrykkene som informantene beskriver og utøver i hverdagen, for å se om informantenes virkelighetsverden kan knyttes til bestemte kulturuttrykk som kan regnes som de uformelle trekkene ved barnehagekulturen.

Problemstilling: *Hvilke kulturuttrykk finnes i barnehagen?*

Metode: Det er gjennomført en kvalitativ studie med et empirisk materiale fra fem ulike barnehager i bergensområde. Det har blitt utført seks individuelle dybdeintervjuer med totalt fem pedagogiske ledere og en barnehagelærer med vekt på en intensivt og halvstrukturert tilnærming med en hermeneutisk fortolkningsramme.

Funn: Funnene i min studie viser at barnehagene har mange detaljerte regler og rutiner av formell og uformell grad, og at barnehagekulturen gjennomsyrrer hverdagslivet i barnehagen. Det blir i denne studien vist til at barnehagene har flere ulike kulturuttrykk knyttet til grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter. Denne studien viser at følgende kulturuttrykk finnes i barnehagen: *lik arbeid- og ansvarsfordeling, åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver, manglende rutiner for nyansatte, ulikt verdisyn, skjulte forventninger, tillit som beslutningstaker, tilbakemeldinger som negativt begrep, utydelig konflikthåndtering og god stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk.*

Abstract

Background: *“The kindergarten sector has been in great development in recent years, where the national involvement and management of kindergarten's quality and content has increased in line with the sector's growth and social importance (St. meld. nr. 41 (2008-2009)).”* The kindergarten constitutes one of the largest organizations we have in Norway today, where the organizational culture permeates everyday life in kindergartens (Skogen, 2013). The kindergarten's organizational culture can be linked to the concept of kindergarten culture and the focus of this study is the staff in the kindergarten. As a background for this task, there are some assumptions that kindergartens have some basic values in which the employees are socialized. Kindergartens are characterized by common values, based on these values, norms and routines are developed for how tasks are to be performed and coordinated. Few major studies on organizational culture have been carried out in the Norwegian kindergarten sector. The background for this study is thus to gain a greater insight into which cultural expressions can be the bearers of the content of the kindergarten culture. Through my study, I want to put into words the expressions that the informants describe and practice in everyday life, to see if the informants' world of reality can be linked to specific cultural expressions that can be regarded as the informal traits of the kindergarten culture.

Design question: *What cultural expressions are found in the kindergarten?*

Method: A qualitative study was carried out with empirical material from five different kindergartens in the Bergen area. There have been six individual in-depth interviews, with a total of five pedagogue leaders and one kindergarten teacher with an emphasis on an intensive and semi-structured approach with a hermeneutic interpretation framework.

Findings: The findings in my study show that kindergartens have many detailed rules and routines of formal and informal degree and that kindergarten culture permeates everyday life in kindergarten. In this study it is shown that kindergartens have several different cultural expressions related to basic assumptions, values and norms and artifacts. This study shows that the following cultural expressions can be found in the kindergarten: *equal work and responsibility distribution, openness and generosity in work tasks, lack of routines for new employees, different values, hidden expectations, confidence as a decision maker, feedback as a negative concept, undecided conflict management, good mood and cooperation characterized of humor and dynamics.*

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Innledning, bakgrunn og oppgavens relevans	7
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Oppgavens oppbygning	9
1.3 Tidligere forskning	10
1.4 Oppsummering av kulturuttrykk og mitt bidrag	13
2. Teoretisk rammeverk	14
2.1 Organisasjonskultur	14
2.1.1 Scheins tre nivåer i organisasjonskulturen	15
2.2 Barnehagen som organisasjon	17
2.3 Barnehagekulturen	19
2.4 Operasjonalisering	19
1. Grunnleggende antakelser	20
1.1 Arbeidsoppgaver	20
1.2 Uttrykte følelser	21
1.3 Rutiner for mottakelse av nyansatte	22
2. Verdier og normer	22
2.1 Utførelse av jobben	22
2.2 Møtevirksomhet	23
2.3 Tema og interne diskusjoner	23
2.4 Beslutningsprosesser innenfor nye ideer	23
2.5 Om å diskutere barn og foreldre	24
3. Artefakter	24
3.1 Tilbakemeldinger	24
3.2 Konflikthåndtering.....	25
3.3 Samhandling, samarbeid og kommunikasjon	25
3.4 Stemningen og sammenkomster i personalgruppen	26
3.5 Oppsummering av operasjonaliseringen	27
3. Metode	27
3.1 Forskningsdesign	28
3.2 Adgang til feltet (utsendelse og respondenthåndtering)	29
3.3 Informanter	30

3.4	Intervjuprosessen	31
3.5	Transkribering.....	34
3.6	Analyseprosessen	34
3.7	Studiens troverdighet	37
3.7.1	Troverdighet	37
3.7.2	Bekreftbarhet	37
3.7.3	Overførbarhet.....	38
3.8	Etiske overveielser	38
3.9	Metodens styrker og svakheter	40
4.	Presentasjon av datamateriale: analyse og funn	40
4.1	Grunnleggende antakelser	41
4.1.1	Arbeidsoppgaver	41
4.1.2	Uttrykte følelser.....	42
4.1.3	Rutiner for mottakelse av nyansatte	43
4.1.4	Oppsummering av funn fra kategorien om grunnleggende antakelser	45
4.2	Verdier og normer	46
4.2.1	Utførelse av jobben	46
4.2.2	Møtevirksomhet	48
4.2.3	Temaer og interne diskusjoner	49
4.2.4	Beslutninger innenfor nye ideer	50
4.2.5	Om å diskutere barn og foreldre	52
4.2.6	Oppsummering av funn fra kategorien om verdier og normer.....	53
4.3	Artefakter	53
4.3.1	Tilbakemeldinger	53
4.3.2	Konflikthåndtering.....	55
4.3.3	Samhandling, samarbeid og kommunikasjon	57
4.3.4	Stemningen og sosiale sammenkomster i personalgruppen	58
4.3.5	Oppsummering av funn fra kategorien om artefakter.....	61
4.4	Oppsummering av analyse og funn	62
5.	Drøfting.....	62
5.1	Grunnleggende antakelser	63
5.1.1	Like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle	63
5.1.2	Åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver.....	65
5.1.3	Manglende rutiner for nyansatte	66
5.2	Verdier og normer	67
5.2.1	Ulikt verdisyn	67

5.2.2	Skjulte forventninger	68
5.2.3	Tillit som beslutningstaker	69
5.3	Artefakter	70
5.3.1	Tilbakemeldinger som negativt begrep	70
5.3.2	Utydelig konflikthåndtering	71
5.3.3	God stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk	73
6.	Oppsummering og avslutning.....	74
	Litteraturliste	76
	Vedlegg 1: Forespørsmål om deltakelse i forskningsprosjektet	80
	Vedlegg 2: Intervjuguide	82
	Vedlegg 3: Utdrag fra analyse	84

1. Innledning, bakgrunn og oppgavens relevans

«Barnehagene er store og viktige samfunnspolitiske organisasjoner som skal ivareta barna gjennom omsorg, lek, læring og danning (Udir, 2017, s. 20).» Barnehagen som organisasjon har formelle og uformelle trekk. Vi kan si at det formelle er skrevet ned og er synlig for alle, og det uformelle er det som foregår i organisasjonen som er vanskelig å synliggjøre og forklare. Dette velger jeg å definere som barnehagens kultur. Ifølge rammeplanen for barnehagene (2017, s. 15) er et kompetent pedagogisk personale en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet, der bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet. Barnehagens personale er sammensatt av flere personer med ulike roller. De ulike rollene i barnehagen er styrer, pedagogisk leder/barnehagelærer og assistenter. Styrer er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt. Den pedagogiske lederen/barnehagelæreren skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet, og har lederansvaret for sin avdeling. Assistentene er ufaglærte og skal bidra og delta i det pedagogiske arbeidet (Udir, 2017, s. 16). Det særegne med barnehageorganisasjonen er at barnehagelærerne er i mindretall av personalet i barnehagen, og at hverdagen ofte er preget av knapphet på tid og andre ressurser. Ulike yrkesgrupper, med ulike formelle kompetanser kan påvirke organisasjonskulturen som skaper det følelsesmessige miljøet barna oppholder seg i og blir det sosiale limet på avdelingene.

Fokusområdet for denne oppgaven har vært barnehageorganisasjonen og de uformelle trekkene ved barnehagekulturen blant personalet i barnehagen. Bakgrunnen for denne studien er at det har vært stille rundt forskning på barnehagekultur, og det er utført få større studier på barnehagekultur i den norske barnehagesektoren. Ut ifra dette kan vi si at de uformelle trekkene ved livet i barnehagen er et understudert fenomen. Med denne studien ønsker jeg å bryte stillheten og tilføre ny forskning på barnehagekultur med fokus på de uformelle trekkene, fra nå av kalt barnehagens kulturuttrykk.

«Barnehagene er store organisasjoner, og kulturuttrykk vil påvirke hvordan organisasjonen fungerer, hva personalet tillater seg å tenke, føle og gjøre, og hvor godt organisasjonen klarer å tilpasse seg de krav den møter fra omgivelsene (Børhaug mfl., 2011).»

Barnehagekulturen er ofte det som særpreger en barnehage og organisasjonens indre liv og gjør den annerledes enn andre. Med denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke kulturuttrykk vi kan finne innenfor ulike barnehager, og om det kommer frem andre uttrykk

for kulturen. Med bakgrunn i egen erfaring fra barnehagen ligger det i tillegg antakelser om at barnehagene har noen grunnleggende verdier som de ansatte sosialiseres inn i. Barnehagen preges av felles verdier, og basert på disse verdiene utvikles det normer og rutiner for hvordan oppgaver skal utføres og samordnes. *«Det er tydelig at medlemmer i en organisasjon over tid og gjennom gjentatte samhandlinger skaper seg en virkelighet og et eller flere sett med normer og verdier som er spesifikke for den gjeldende organisasjonen (Bang, 2011, s. 17).»* Ut ifra teori og kvalitative intervju med barnehagelærere og pedagogisk ledere ønsker jeg å belyse og løfte frem noen av de uformelle trekkene ved barnehagekulturen, som kan forstås som bærer av kulturinnholdet. Et mål med oppgaven var å undersøke hvilke kulturuttrykk som tilsynelatende dominerer i barnehagene som er representert i min studie. Barnehagene i denne studien utgjør et utvalg av dagens barnehager. Et annet mål for oppgaven var både å se om dette studiet kunne bidra til å synliggjøre nye kulturuttrykk eller eventuelt bekrefte allerede definerte kulturuttrykk som blir beskrevet i neste avsnitt gjennom et utvalg av tidligere forskning. Jeg vil også presisere at ifølge Bang (2011, s. 61) kan kulturuttrykk gi oss en del av et viktig bilde til informasjon om barnehagens kultur, men aldri bestemme eller definere kulturen.

1.1 Problemstilling

Innledningsvis presenterte jeg bakgrunnen for oppgaven og dens relevans for barnehagen. Dette er utgangspunktet for min problemstilling, som lyder slik:

«Hvilke kulturuttrykk finnes i barnehagen?»

1.2 Oppgavens oppbygning

I **kapittel 1** blir bakgrunn og formål, problemstilling og tidligere forskning beskrevet.

I **kapittel 2** blir tidligere forskning og teoretisk rammeverk presentert. Teorikapittelet inneholder også et avsnitt der operasjonalisering av begreper til analysen bli presentert.

I **kapittel 3** presenteres valgte forskningsdesign, herunder valg av metode, informantutvalget og metodiske- og etiske vurderinger som er gjort. Metodiske styrker og svakheter blir også presentert her.

I **kapittel 4** presenterer jeg av datamateriale, analyse og studiens funn. Her har jeg brukt en tilnærming basert på hovedkategorier og temaer for å finne de sentrale begrepene som preger materialet.

I **kapittel 5** drøfter jeg funnene mot tidligere forskning og teori i kapittel 1 og 2.

I **kapittel 6** presenterer jeg en avslutning hvor jeg oppsummerer mine funn og veien videre.

1.3 Tidligere forskning

I dette avsnittet vil jeg presentere et utvalg av tidligere forskning som jeg mener kan knyttes til de uformelle trekkene i barnehagekulturen, og derfor forstått som kulturuttrykk i barnehagen.

Gjennom mange år har det blitt hevdet at det råder en likhetskultur i barnehagen, der forskjeller mellom ulike grupper snarere blir tilslørt enn synliggjort (Bastiansen, 1986; Løkken, 1992; Steinnes, 2014). Denne likhetskulturen gir blant annet utslag i arbeidsdelingen i barnehagen og kan tolkes som et signal om at det først og fremst er kompetanse som er avgjørende for hvilke oppgaver personalet får ansvar for (Steinnes, 2014).

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem arbeidsfordeling etter kompetanse som kulturuttrykk.

TNS Gallup, (u.å.) utarbeidet i 2012 en datainnsamling, rapport og analyse på oppdrag fra Utdanningsforbundet. Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse der rapporten gir en relativt bred analyse av barnehagelærernes beskrivelser av positive og negative sider som ved jobben som barnehagelærer i barnehagen. Rapporten viser blant annet at nyansatte barnehagelæreres møte med arbeidslivet i barnehagen beskrives som hardt hvor de møter et barnehagesystem med flat struktur hvor alle skulle mene noe om alt. Det vises til at nyutdannede preges av enten å bli møtt av en god kultur, eller av å bli overlatt til seg selv (TNS Gallup, u.å., s. 11). Studien viser at nyutdannede barnehagelærere opplevde at roller, arbeidsoppgaver og prioriteringer var utydelige og lite hensiktsmessige. Faglige begrunnelser opplevdes som mangelfulle, personalets tradisjon og kontrollbehov stod sterkere i sentrum enn barna, og praktiske oppgaver og rutiner hadde større oppmerksomhet enn diskusjoner som gjaldt barna og faget. I tillegg viser studien at for å få innpass i barnehagen, mener barnehagelærere at de må nedjustere egne forventninger til å få bruke utdannelsen sin.

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem utydelig arbeidsstruktur og ulikt verdisyn som kulturuttrykk.

Gjennom tidligere forskning (Børhaug mfl., 2011; Eik, 2014; Ødegård 2011) kommer det frem at «*ledelse nedenfra*» perspektivet står sentralt i barnehagen, mens kompetansefordeling, anerkjennelse av ulikheter og mangfold er en ressurs som er beskrevet som utfordrende. Fordeling av arbeidsoppgaver skjer i større grad ut ifra vaktssystemer enn ut ifra en vurdering av kompetanse. Ifølge Aasen (2018) forbinder barnehagelærere begrepet hierarki med makt.

Når makt og hierarki kobles sammen, hevder hun at dette fører til at barnehagelærerne blir redde for å undertrykke assistentene. Denne redselen gjør at den formelle organisasjonsstrukturen erstattes av en mer uformell flat struktur hvor de praktiske arbeidsoppgavene fordeles likt mellom pedagogiske ledere og assistenter etter vaktordningen i barnehagen. På denne måten kan vi si at barnehagelæreren i liten grad fremhever seg i organisasjonen som fagperson og leder, men utfører de samme arbeidsoppgavene som andre team arbeidere (Aasen, 2018). Aasen (2018) hevder også at pedagogiske ledere har et vanskelig forhold til egen yrkesidentitet. Dette mener hun kan forklares med den flate strukturen og uformelle roller.

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem like arbeidsoppgaver og arbeidsoppgaver gjennom vaktrotasjon som kulturuttrykk.

Løvgren (2012) utførte i regi av MAFAL (*Meistring av førskulelærarrolla i eit arbeidsfelt med lekmannspreg*) i 2009, en analyse hvor hun ser på sammenhengen mellom ledelse og profesjonsutøvelse. Løvgren (2012) rettet her fokuset mot arbeidsfordeling mellom personalet, hovedsakelig pedagogiske ledere og medarbeidere, i norske barnehager der hun tar utgangspunkt i spørsmålet om hvorvidt den flate organisasjonsstrukturen påvirker barnehagelærernes yrkesrolle i større grad enn profesjonskompetansen. Det ble her benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse som metode, der undersøkelsen viste at barnehageansatte uavhengig av stilling, hovedsakelig er trygge på egen yrkesrolle der de vet hva som forventes av dem. Det kommer frem i studien at assistenter var noe tryggere i sin yrkesrolle enn de pedagogiske lederne. Funnene i studien viser at medarbeidere bruker mer tid sammen med barna enn det pedagogiske ledere gjør. Dette begrunnes med at pedagogiske ledere må bruke mer tid på administrative oppgaver. Et annet funn viser at de ansatte mener at hele personalet, uavhengig av roller, passer like godt til alle typer oppgaver i løpet av en barnehagehverdag. Her er spesialpedagogiske tiltak, vanskelige samtaler med foreldre, formell læring og praktisk arbeid med barna inkludert (Løvgren, 2012). Løvgren hevder at dette kan bekrefte at barnehagelærerprofesjonen ikke har klar definisjon av eget kunnskapsområde og mener dermed basert på sine funn at arbeid muligens fordeles etter jobbrotasjon. Studien er et samarbeidsprosjekt mellom Høgskolen i Volda og Senter for Profesjonsstudier ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem godt samarbeid og samhandling, og utydelig ledelse som kulturuttrykk.

Steinnes (2014) har fokus rettet mot førskolelærerens profesjonskvalifisering og på utfordringer i profesjonaliseringsprosessen. Hun stiller spørsmål ved om førskolelærerens profesjonelle kunnskapsbase får gode nok vilkår for utviklingen i en horisontal og praksis nær kultur. Et sentralt funn er at barnehagen er preget av lite differensiert arbeidsdeling mellom førskolelærere og assistenter. Hun forteller at de to gruppene ser også ut til å vurdere hverandre som like kompetente til å utføre de fleste pedagogiske oppgavene i barnehagen. Steinnes (2014) sin forskning viser at pedagogiske ledere og assistenter bruker like mye tid på direkte arbeid med barn og praktisk arbeid uten at barna er tilstede. Når det gjelder administrasjon bruker pedagogiske ledere noe mer tid på dette, siden dette ligger til ansvarsområdet i lederstillingen (Steinnes, 2014, s. 60).

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem like arbeidsoppgaver og raushet i arbeidsfordelingen blant personale som kulturuttrykk.

Resultater fra Ødegård (2011) og Eik (2014) viser at nyutdannede barnehagelærere tilpasser seg eksisterende barnehagekultur blant annet ved at deres språk tilpasses den lokale konteksten. Studien viser i tillegg at det kan se ut som om de er forsiktige med å stille kritiske spørsmål til eksisterende praksis. Tilpasningen til arbeidsplasskulturen oppleves som viktig for å få innpass og bli en del av et arbeidsmiljø, men tilpasningen kan også føre til at barnehagelærere nivellerer sin kvalifiseringsrelevante kompetanse.

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem integrering av nyansatte i eksisterende arbeidskultur som kulturuttrykk.

Ødegård (2011) har skrevet en doktorgradsavhandling om nyutdannede pedagogiske leders mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. Her har hun blant annet hatt fokus på hvordan nyansatte pedagogiske ledere opplever lederrollen i barnehagen. I denne studien har Ødegård (2011) gjennomført en kvalitativ feltstudie hvor hun har intervjuet fem nyutdannede pedagogiske ledere i fem ulike barnehager. Et funn hun viser til er hvordan nyutdannede raskt går inn i det hun kaller «fredningsperioden» (Ødegård, 2011, s. 136). Etter ønske fra styrer og det øvrige personalet får den nyutdannede ofte være i fred til å bli kjent med barna og den praktiske organiseringen der få krav stilles til den nytilsatte. Ødegård (2011, s. 139) presenterer dette med at den nyansatte er avventende med å markere sin posisjon som fagperson og sin teoretiske kompetanse og får i istedenfor en gradvis tilvenning og overgang til stillingen sin. Den nyansatte opplever at det uklare mandatet kan være en utfordring og at nyansatte dermed ofte vil søke å forstå, og tilpasse seg krav og forventninger

fra styrer og andre medarbeidere. Det vises også til funn at dersom nyansatte barnehagelærere viser teoretisk kunnskap og ønsker å bidra til eventuelle endringsarbeid, kan dette føre til konfliktfylt motstand. Dette til tross for at nyansattes kunnskap er etterspurt.

Ut ifra denne forskningen vil jeg trekke frem utydelig og romslig tilvenningsperiode for nyansatte og fokus på integrering som kulturuttrykk.

1.4 Oppsummering av kulturuttrykk og mitt bidrag

I avsnittet ovenfor har jeg presentert et utvalg av tidligere forskning som er relevant for min studie. Felles for forskningsresultatene er at de viser sentrale, og allerede definerte kulturuttrykk i barnehagen. Kulturuttrykkene jeg finner i tidligere forskning er: *like arbeidsoppgaver, raushet i fordeling av arbeidsoppgaver, godt samarbeid og god samhandling, arbeidsfordelingen etter kompetanse, integrering av nyansatte i eksisterende kultur, utydelig integrering av nyansatte, ulikt verdisyn og utydelig ledelse.*

Det er flere funn som går igjen fra de utvalgte tekstene. Både Ødegård (2011) og Eik (2014) kan vise til kulturuttrykk som omhandler nyansatte i barnehagen der hovedfokus er på integrering i den eksisterende kulturen. Aasen (2018) viser i sin forskning at førskolelærere ofte forbinder begrepet hierarki med makt. Når makt og hierarki kobles hevder hun at dette fører til at førskolelærerne blir redde for å undertrykke assistentene. Dette hevder hun er med på å skape en flat struktur, som også kan knyttes til kulturuttrykket *like arbeidsoppgaver*. Løvgren (2012) og Steinnes (2014) viser i sin forskning til at barnehagen preges av utydelig rollefordeling blant personalet der alle ser på hverandre som kompetent nok til å utføre alle arbeidsoppgaver. Dette mener jeg presenterer et kulturuttrykk preget av *raushet, trygghet og utydelig ledelse* da det kommer frem at lederen ikke har definerte lederoppgaver som bare kan gjøres av henne. Dette viser seg videre i kulturuttrykket *arbeidsfordeling gjennom vaktordning* (Bastiansen, 1986; Løkken, 1992; Steinnes, 2014) og *utydelig arbeidsstruktur* (TNS Gallup, u.å.). *Ulikt verdisyn* er et kulturuttrykk som kommer til syne gjennom en bred analyse som viser at blant annet praktiske oppgaver og rutiner hadde større oppmerksomhet enn diskusjoner som gjaldt barna og faget, dette viser noe om hva medlemmene ser på som viktig (TNS Gallup, u.å., s. 11).

Kulturuttrykkene jeg ut ifra tidligere forskning tar med meg videre til operasjonalisering, undersøkelse og analyse er: *arbeidsoppgaver, samarbeid og samhandling, integrering av*

nyansatte i eksisterende kultur, utydelig integrering av nyansatte, ulikt verdisyn og utydelig ledelse.

I min undersøkelse ønsker jeg blant annet å undersøke om det fremdeles er disse kulturuttrykkene som finnes i barnehagene, eller om det eventuelt kommer til syne nye kulturuttrykk gjennom min forskning. Temaene for kulturuttrykkene jeg vil undersøke vil bli presentert i neste kapittel gjennom en operasjonalisering.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. Dette kapittelet inneholder teori som vil være som et verktøy for min forskning, og danne utgangspunktet for drøfting av de funn jeg har gjort i min studie for å besvare oppgavens problemstilling.

2.1 Organisasjonskultur

For å finne ut hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagen velger jeg å starte med begrepet organisasjonskultur. *Organisasjonskultur skiller seg som fenomen fra mer generelle kulturer gjennom at det utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng* (Bang, 2011, s. 74). Dette er av betydning både når vi skal forsøke å forstå hva organisasjonskultur er og hvilke effekter kultur kan ha på måten organisasjonen fungerer på (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 126). Et sentralt kjennetegn ved organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Bang (2011, s. 75) henviser til Scheins (2010) definisjon av begrepet organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på, føle på i forhold til disse problemene (Schein, 2010).»

Ifølge Bang (2011, s. 76) har Scheins definisjon flere sentrale poeng som har gjort den til en klassisk referanse når man skal presisere hva organisasjonskultur er. Av den grunn ønsker jeg å trekke frem denne definisjonen som egnet for denne studien. Jacobsen & Thorsvik (2013) hevder at i motsetning til formelle mål og strategier, og den formelle strukturen som ofte er

nedfelt skriftlig, kan ikke organisasjonskultur studeres like direkte. Grunnen til dette er at de grunnleggende antakelsene befinner seg mentalt hos medlemmene, og mange ganger er ikke medlemmene selv klar over hva slags antakelser de bærer med seg.

Bang (2011) viser til kulturuttrykk som kan være bærere av kulturinnholdet. Kulturelle uttrykk beskrives som synlige og observerbare produkter av kulturen. «*Kulturelle uttrykk kan ikke direkte forstås som organisasjonens kultur, men må tolkes for at man skal finne frem til den spesifikke betydningen de har i den aktuelle organisasjonen* (Fischer & Sortland, 1999, s. 117).» Interne medlemmer i organisasjonen kjenner kodene for tolkningen av artefaktene. Dette kan for utenforstående være vanskelig å definere. Dette skyldes at utenforstående vil være tilbøyelig til å tolke artefaktene med bakgrunn i erfaringer fra egen organisasjon (Bang, 2011).

2.1.1 Scheins tre nivåer i organisasjonskulturen

Schein deler organisasjonskulturen i tre ulike nivåer. De tre nivåene består av grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter (Schein, 2010):

1. Grunnleggende antakelser

Første nivå er grunnleggende antakelser som består av grunnleggende oppfattelser av ubevisste tanker og følelser. Dette blir betraktet som kjernen i kulturen og som det vi tar for gitt og betrakter som sannheter. Grunnleggende antakelser kan ofte være usynlige, og er vanskelige å avdekke siden organisasjoner besitter dem nærmest ubevisst. De er udiskuterbare, erklærte sannheter som medlemmer av organisasjonen aldri vil sette spørsmålsteget ved (Schein, 2010). Schein (2010) mener at dersom en løsning eller en metodikk fungerer gang på gang for organisasjonens medlemmer, blir den etter hvert å betrakte som en realitet.

Grunnleggende antakelser kan komme til uttrykk i kulturen gjennom fysiske objekter skapt av kulturens medlemmer gjennom blant annet fordeling av arbeidsoppgaver, rutiner og uttrykte følelser. Fordeling av arbeidsoppgaver i organisasjonen kan være en grunnleggende antakelse som er tatt for gitt, uttrykte følelser kan også ha sin bakgrunn i grunnleggende antakelser om hvilke følelser man kan tillate seg å vise, og rutiner kan være en grunnleggende antakelse som har bakgrunn i hvordan man alltid har gjort det.

2. Verdier og normer

Kulturens andre nivå, verdier og normer, omfatter de synlige og bevisste perspektivene vi har med oss. Verdier er det som definerer organisasjonens sosiale prinsipper, mål, normer og hva man er opptatt av innenfor organisasjonskulturen, i tillegg til hva vi ser på som rett og galt og hva som blir prioritert (Bang, 2011). Normer kan knyttes til regler om en forventet oppførsel (Kirkhaug, 2013, s. 57). Verdier og normer synliggjør også blant annet hvordan organisasjonens medlemmer ønsker å fremstå, medlemmenes handlingsmønstre og medlemmenes like og ulike verdisyn. Verdier og normer er ifølge Gotvassli (2006) viktige for å etablere en sterk organisasjonskultur. Han viser til at en bevisstgjøring på verdiene for å etablere gode relasjoner og samarbeidsforhold innad for alle ansatte, er vesentlig for å lykkes. Ifølge Gotvassli (2006) er engasjement, vilje og motivasjon til å delta aktivt sentrale begreper innenfor kulturuttrykk som kan ha bakgrunn i verdier og normer. Her trekkes det også frem viktigheten av tilrettelegging for alle ansatte.

3. Artefakter

Kulturens tredje nivå, artefakter, er uttrykk for kulturen som kan observeres. Schein (2010, s. 25) beskriver nivået artefakter som de fenomener som man ser, hører og føler i kulturen. I min studie avgrensner jeg artefaktene til å omhandle verbal kommunikasjon. Artefakter kan forklares som de synlige og håndgripelige resultatene av handlinger i organisasjonen som beskriver kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø, både bevisste og ubevisste. Artefakter beskrives som enkle å observere, men utfordrende å forstå betydningen av. Eksempler på dette kan være måten lederen og personalet gir hverandre tilbakemeldinger på, hvordan konflikter blir tatt opp og løst, hvordan personalet kommuniserer og samarbeider, og hvilke sosiale sammenkomster som arrangeres i organisasjonen.

Schein (2010, s. 130) understreker også at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Med dette menes at kulturen stadig blir testet i virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være feil. I tillegg til dette legger Schein (2010, s.131) vekt på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke, føle og handle på i forhold til spesifikke problemer. På denne måten hevder han at nyansatte sosialiseres inn i gruppens

meningsverden for å lære hvordan ting skal forstås, hva som er rett og galt for å vise at «*slik gjør vi det hos oss*». Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 132) hevder at hovedpoenget i Scheins (2010) tre kulturelle nivåer er at de dypere kulturelementer i en organisasjon avdekkes for oss når vi snakker med ansatte om hvilke verdier og normer menneskene i organisasjonen har felles. Dette kan bli synlig når vi registrer hvordan folk omgir seg med symboler, og de blir forståelige når vi klarer å tolke hva slike artefakter betyr.

2.2 Barnehagen som organisasjon

«*Organisasjonsbegrepet kan defineres som et samarbeid mellom to eller flere individer for å fremme et formål* (Bang, 2011).» Barnehagene utgjør, som tidligere nevnt, til sammen en av de største organisasjonene vi har i Norge i dag, og blir regnet som viktige samfunnspolitiske organisasjoner som ivaretar barna gjennom omsorg og lek, læring og danning (Skogen, 2013). St.meld. nr. 41 (2008-2009) viser til at barnehagesektoren har vært i stor utvikling de seneste årene, og det nasjonale engasjementet og styringen av barnehagens kvalitet og innhold har økt i takt med sektorens vekst og samfunnsmessige betydning. Samtidig har ny kunnskap om barns læring, utvikling og barndommens betydning for videre utviklingsløp også bidratt til nasjonal og internasjonal oppmerksomhet om barnehagens innhold og kvaliteten på barnehagens pedagogiske tilbud (St.meld. nr. 41 (2008-2009)). Innenfor barnehagesektoren arbeider det ifølge SSB per 1.1.2019, 96 098 ansatte fordelt på store enheter, mindre enheter, i offentlige og private barnehager med ulike finansielle rammebetingelser. Pedagogiske ledere er i kraft av sin formelle yrkeskompetanse og stilling ansvarlig for det pedagogiske innholdet på sin avdeling eller base (Udir, 2017, s. 16). Ifølge Bleken (2005) har de pedagogiske lederne stadig fått nye arbeidsoppgaver, som tidligere var barnehagestyrerens ansvar. Dette gjelder hovedsakelig arbeidsoppgaver som angår personalet, som for eksempel medarbeidersamtaler og oppfølging. Når det gjelder personalsammensetning er barnehager i en spesiell situasjon fordi førskolelærere utgjør et mindretall av personalet, mens det største flertallet av barnehageansatte ofte er uten formell kompetanse og har store variasjoner i erfarings- og kunnskapsgrunnlag (Statistisk sentralbyrå, 2012). Børhaug mfl., (2011) hevder at selv om pedagogisk leder skal lede avdelingen eller basen formelt, må pedagogisk leder delegere arbeidsoppgaver og ansvarsområder til hele personale. Samtidig påpeker også arbeidsmiljøloven (2005, § 4.2) at den enkelte medarbeider skal ha medbestemmelse, få ta i bruk sine evner og utvikle sin kompetanse. Dette er viktige demokratiske prinsipp, som skal sikre medbestemmelse og likeverd. Børhaug mfl., (2011) peker på tette personlige bånd som

viktige trekk ved barnehagen som organisasjon. Slike tette bånd kan være både en styrke og en utfordring for både ledelse og arbeidsmiljø. Som eksempel nevnes deling av erfaringskunnskap som en styrke og viktig grunnlag for arbeid med barna. Barnehager skal tilfredsstillte mange interesser og mange målsetninger. De ulike interessegruppene kan være barnets foreldre, samfunnet og regjeringen, og målene vil være faglige målsettinger ut ifra føringene i rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Udir, 2017).

Gotvassli (1999, s. 57) beskriver barnehagen som en organisasjon som skal ha pedagogiske mål, men samtidig ha tilsyns- og oppbevaringsfunksjoner. Det finnes ingen klare sammenhenger mellom virkemidler og måloppnåelse og det er ikke mulig å oppgi en metode som entydig fører frem til målet. I tillegg har barnehageorganisasjonen den klassiske konflikten mellom de økonomiske rammer og de pedagogiske idealer (Skogen, 2013). I barnehagen er også følelsen av at man burde gjort det bedre, alltid være tilstede. Ifølge Skogen (2013) beskriver dette noe av barnehagens egenart og uttrykk for kulturen.

Barnehager har ofte svært mange og detaljerte regler og rutiner av formell og uformell grad. En måte å skille formelle og uformelle regler og rutiner på er å si at det formelle er vedtatt, og det derfor er ment til å være forpliktende. Det uformelle har gjerne mer praktisk opphav: «*Slik har vi alltid gjort det*» (Børhaug mfl., 2011). Vi kan si at i barnehager, der det er mange og detaljerte regler som i liten grad er formalisert, eksisterer det en sterk og utviklet kultur (Scott, 2014). Der reglene er få og generelle, er det dermed stor autonomi for den enkelte medarbeider. Barnehagen er en organisasjon som ofte preges av knapphet på tid og andre ressurser. Dette stiller pragmatiske krav til arbeidet og aktualiserer behovet for prioriteringer for å sikre tilstrekkelig handlingsrom (Eik, 2014, s. 49). Kulturuttrykk kan vise seg ved at rutiner gjentas på samme måte år etter år og kommuniserer det samme budskapet hele tiden. Disse handlingsmønstrene kan være etablert skriftlig og formelt, eller de kan ha oppstått uformelt etter man har utført samme arbeid eller atferd likt over lengre tid (Bang, 2011).

Oppsummert fra avsnittet ovenfor kan vi si at barnehagen er store organisasjoner som skal fungere både som tilsyns- og oppbevaringsenhet, i tillegg til pedagogisk innhold tilrettelagt for barnegrupper og enkeltbarn. Barnehagen skal tilfredsstillte barn, foreldre, samfunnet og regjeringen ut ifra nasjonale føringer (Udir, 2017). «*Barnehagen som organisasjon og arbeidsplass kan ofte knyttes til verdier som demokrati, deltakelse, harmoni og åpenhet samtidig som organisering, formelle regler og rutiner preger hverdagen* (Børhaug mfl., 2011).»

2.3 Barnehagekulturen

Med bakgrunn i avsnittet over kan vi si at organisasjonskulturen gjennomsyrrer hverdagslivet i barnehagen. I denne studien velger jeg å gå videre med begrepet barnehagekultur som rammen for organisasjonskultur i barnehagen. I dette avsnittet vil jeg fokusere på allerede identifisert barnehagekultur. Hva som særpreger barnehager, og hva som skiller barnehager fra andre institusjoner, kan derimot gi oss en pekepinn om hva barnehagekultur er.

Gotvassli (1999) beskriver barnehagekultur som en *dra kultur* med høy personlig forandringsvilje, stå-på humør og innsatsvilje, og i den motsatte enden en *hengekultur* der personalet har liten forandringsvilje, lav innsats og oppgitt holdning. Når et personale jobber tett sammen over tid blir man bedre kjent - både i jobbsammenheng, men også i mange tilfeller privat (Lundestad, 2012). I barnehager er ofte personalet organisert i ulike team tilknyttet en avdeling eller en base. Teamet har ofte et selvstendig ansvar for både planlegging, gjennomføring og evaluering av arbeidet (Aasen, 2018). Fuglestad og Lillejord (1997) er opptatt av det de kaller et «*ledelse nedenfra*» perspektiv. I dette perspektivet er lederen opptatt av sin rolle som medspiller i et felleskap som vektlegger en arbeidsfordeling ut fra medarbeidernes kompetanse. Medarbeiderne anerkjenner ulikheter, og ser på mangfold som en styrke der de er opptatt av å lære av hverandre.

Vi kan dermed oppsummere med at identifisert barnehagekultur kjennetegner tette og nære relasjoner, likhetskultur gjennom horisontal arbeidsfordeling, tilpasning til eksisterende arbeidsplasskulturen som nyansatt og en ledelse nedenfra perspektiv.

2.4 Operasjonalisering

For å forstå materiale mitt har jeg i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide bestående av hovedkategorier og temaer for kulturuttrykk som informantene kunne definere og referere til sitt hverdagsliv i barnehagen (Vedlegg 2, s. 84). Kategoriene tar utgangspunkt i Scheins (2010) tre kulturelle nivåer (kap. 2.1.1, s. 15) som er oppgavens tre hovedkategorier for å finne kulturuttrykk i barnehagen. Ut ifra disse hovedkategoriene vil jeg nedenfor belyse temaer (kulturuttrykk) som jeg ønsket å undersøke i barnehagene. Temaene er utarbeidet med bakgrunn i tidligere forskning, teori og min forforståelse av barnehagens kulturuttrykk.

Temaene er strukturert som følger:

1. Grunnleggende antakelser

Arbeidsoppgaver
Uttrykte følelser
Rutiner for mottakelse av nyansatte

2. Verdier og normer som kommer til uttrykk i:

Utførelse av jobben
Møtevirkosomhet
Temaer og interne diskusjoner
Beslutningsprosesser innenfor nye ideer
Om å diskutere barn og foreldre

3. Artefakter

Tilbakemeldinger
Konflikthåndtering
Samhandling, samarbeid og kommunikasjon
Stemningen og sammenkomster i personalgruppen

1. Grunnleggende antakelser

I materiale mitt ønsker jeg å undersøke hvordan grunnleggende antakelser kommer til uttrykk gjennom fysiske objekter, som i materiale mitt viser seg som arbeidsoppgaver, uttrykte følelser og rutiner for mottakelse av nyansatte. Disse kulturuttrykkene er sentralt å studere grunnet personalet i barnehagens tette samarbeid.

1.1 Arbeidsoppgaver

Fra tidligere forskning og teori har jeg tatt med meg kulturuttrykkene *like arbeidsoppgaver*, *horisontal arbeidsinndeling*, *arbeidsoppgaver gjennom vaktrotasjon*, *arbeidsfordeling etter kompetanse* og *utydelig arbeidsstruktur* som kulturuttrykk. I min studie vil jeg med bakgrunn i dette ta i bruk begrepet *arbeidsoppgaver*. Oppgavens teorigrunnlag peker på at barnehagen er oppbygget hierarkisk med utgangspunkt i formelle utdanningskrav og arbeid- og ansvarsforhold mellom de ansatte i barnehagen for å sikre kvaliteten i arbeidet (Børhaug m.fl., 2011). Likevel viser tidligere forskning at organisasjonsstrukturen i barnehagen har vært uklar med utydelig arbeidsfordeling og koordinering, i tillegg til en flytende ansvars- og maktfordeling. Hvordan arbeidsoppgaver er fordelt i organisasjonen kan ifølge Schein (2010) gi oss en del av at viktig bilde av barnehagens kulturuttrykk. Som en del av de grunnleggende

antakelsene innenfor kulturen ønsker jeg å undersøke hvordan arbeidsoppgavene er organisert i barnehagene som er representert, og om det er forskjeller i arbeidsoppgavene på tvers av de ulike yrkesrollene, og hvilket uttrykk for kulturen dette viser i oppgavens materiale. Grunnen til at arbeidsoppgaver er interessant å undersøke er at det vises i tidligere forskning som et sentralt kulturuttrykk i dagens barnehager. En annen grunn er om dette kan fortelle om det foreligger grunnleggende antakelser om hvordan arbeidsoppgaver fordeles blant personalet.

1.2 Uttrykte følelser

Uttrykte følelser handler om de grunnleggende antakelsene som kommer til uttrykk i måten vi skal være på og hvilke følelser man kan tillate seg å ha i ulike situasjoner sammen med andre mennesker i organisasjonen. Dette ønsker jeg å undersøke i materiale mitt. Eksempler kan være glede, konfrontasjoner, oppgitthet og skuffelse, raseri og sorgreaksjoner som kommer til uttrykk blant organisasjonsmedlemmene. Gjennom de følelsene som uttrykkes i organisasjonen, får vi et bilde av hvor mye og hvilke følelser som tillates uttrykt, samt hvilke hendelser som utløser hvilke følelser. Dette kan indikere hva organisasjonen og organisasjonsmedlemmene betrakter som særlig verdifullt, hva som er tabu å mene eller si, hvor grensene går for hva man tillate seg å gjøre, og hva man dypest sett tror på og blir provosert av hvis noen stiller spørsmål ved (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I materiale mitt ønsker jeg å undersøke uttrykte følelser som uttrykk for kulturen. Grunnen til at dette er sentralt å undersøke er at hvordan vi for eksempel tenker om det vi opplever på arbeidsplassen, kan være sterkt preget av følelser. Med dette som bakgrunn må det understrekes at vi er subjekter som oppfatter hendelser fra vår posisjon, preget av vår kunnskap, holdninger og verdier som vi kan trekke frem som uttrykte følelser (Fischer & Sortland, 1999, s. 112). Von Krogh m.fl., (2001) trekker fram begrepet empati som omhandler følelser. De trekker frem aktiv empati der man proaktivt søker for å forstå dem man er i samhandling med gjennom dialog ved en spørrende og lyttende holdning. Her viser de til aktiv empati som fundamentalt grunnleggende for å kunne utvikle emosjonell kunnskap, da en gjennom tidligere forskning vet at gode relasjoner fører til kunnskapsutvikling. Samtidig trekker de frem viktigheten av å kunne anerkjenne negative følelser (Von Krogh m.fl., 2001), som jeg også undersøker i oppgavens materiale.

1.3 Rutiner for mottakelse av nyansatte

Innenfor grunnleggende antakelser vil jeg trekke frem kulturuttrykk som gjennom tidligere forskning ble definert som *integrering av nyansatte i eksisterende kultur og utydelig integrering av nyansatte* (Ødegård, 2011 & Eik, 2014). I min undersøkelse vil jeg med bakgrunn i dette undersøke *rutiner for mottakelse av nyansatte* i barnehagene som er representert i materiale mitt. Jeg vil undersøke hvordan handlingsmønstrene og rutinene som kan vises som grunnleggende antakelser i forhold til hvordan nyansatte blir mottatt i barnehagene.

2. Verdier og normer

I materiale mitt ønsker jeg å undersøke verdier og normer som kommer til uttrykk gjennom utførelse av jobben, i møtevirksomheten, innenfor temaer som stadig må belyses, i beslutningsprosessen innenfor nye ideer og i forbindelse med diskusjoner om barn og foreldre i barnehagen.

2.1 Utførelse av jobben

Innledningsvis viste jeg til at flere ulike yrkesroller er representert i barnehagen. Gjennom undersøkelse av verdier og normer som kommer til syne gjennom utførelse av jobben er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i pedagogiske ledere som er representert i materiale mitt og deres rolle som leder. Skogen (2013) trekker frem at pedagogiske ledere har et omfattende profesjonelt ledelsesansvar som både er rettet mot barna, mot medarbeiderne og mot barnehagen som organisasjon, i tillegg til et ansvar for samarbeid med foreldrene. I forhold til ledelse kan verdier bidra til organisatoriske handlingsmønstre eller holdninger blant de ansatte og lederen, og dermed påvirke deres virkelighetsoppfatninger og handlinger på en slik måte at det blir samsvar mellom det som organisasjonen og ansatte oppfatter som rett og galt, effektivt og ineffektivt, godt og ondt, fordelaktig og ufordelaktig (Kirkhaug, 2013, s. 102). På denne måten vil verdier og normer bidra til at ansatte opplever å være forent med hverandre og samtidig føle seg meningsfulle i et felleskap som arbeider mot samme mål. I materiale mitt ønsker jeg å undersøke hva informantene kjennetegner som barnehagens lederteam, og hvilke verdier og normer som kommer til syne gjennom hva de vektlegger i utførelsen av jobben sin.

2.2 Møtevirksomhet

Møtearenaene er viktige for å organisere hverdagen, men ifølge Ødegård (2014) og Eik (2014) kan det se ut som møtene i for liten grad gir rom for faglig drøfting og diskusjon. I de fleste barnehager er det personalmøter for hele personalet, pedagogiske ledermøter for ledere og møter for personalet i hver av avdelingene. Møtene i barnehagene kan organiseres på ulike måter avhengig av hvem som skal være deltakere på møtene, og hvilket innhold møtene skal ha. Dette vil også kunne si noe om hva styrer og pedagogisk leder i barnehagen vektlegger og hva som ses på som viktig og sentralt i det pedagogiske arbeidet. Er det for eksempel ulike verdier i forhold til hvilke møter som skal avholdes? I materialet mitt ønsker jeg å se på møtestruktur, møteinnhold, hvilke møter som prioriteres og ikke prioriteres og møtedeltakelse. Videre vil jeg videre undersøke hvilke verdier og normer som kan vise seg som uttrykk for kulturen i forbindelse med møtevirksomhet.

2.3 Tema og interne diskusjoner

Innenfor verdier og normer vil jeg undersøke uttrykk for kulturen som kommer syne gjennom temaer og interne diskusjoner som stadig dukker opp igjen blant personalet barnehagene. Bakgrunnen for å undersøke dette handler om en forforståelse om at det i barnehagene finnes flere ulike ideologier som styrer oppmerksomhet, prioriteringer og valg (Kirkhaug, 2013, s. 57). Dette kan bidra til sterk uenighet, og føre til at temaer som en del av personalet ser på som viktige å stadig ta opp til diskusjon, er for andre uviktige. Dette ønsker jeg å se om kan gi et bilde på ulikt verdier som kulturuttrykk.

2.4 Beslutningsprosesser innenfor nye ideer

I barnehagen er det stadig saker som må drøftes og beslutninger som må tas. Ofte er det de samme menneskene i en organisasjon som tar de ulike beslutningene for fellesskapet. Hvem er disse menneskene med beslutningsmyndighet, og er det forskjell på hvem som kan komme med en ny ide? I denne kategorien vil jeg trekke frem begrepet tillit som grunnlag for beslutningsprosesser i organisasjonen. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland, 2012, s. 36). Tillit er en følelse som utvikles gjennom interpersonelle erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende handlinger. Den er av emosjonell art og kan ikke gis eksakte beskrivelser og mål. Vi kan si at tillit er et enkelt menneskes opplevelse, og oppnås i en

relasjon ved at begge parter opplever det samme. En annen side ved tillitt er at den trenger bekreftelse og næring som må vedlikeholdes for å leve, og kan samtidig knuses over natten (Spurkeland, 2012, s. 37). Tillit kan ut ifra dette sees på som grunnlaget for å kunne påvirke organisasjonen og ta beslutninger basert for fellesskapet. I materialet mitt ønsker jeg å undersøke hvordan tillit virker inn på beslutningsprosesser og nye ideer, og på hvilken måte dette viser seg som uttrykk for kulturen.

2.5 Om å diskutere barn og foreldre

«*Barnehagen skal ivareta foreldrenes rett til medvirkning og arbeide i nært samarbeid og forståelse med foreldrene* (Udir, 2017, s. 29).» I denne forbindelse besitter personalet informasjon som de har fått tilgang til gjennom dette samarbeidet, som også kan føre til diskusjoner blant personalet ved for eksempel uenigheter om praksis. I materialet mitt vil jeg undersøke hvor og hvordan barn og foreldre diskuteres. Dette kan fortelle noe om hvilke verdier og normer som kommer til syne gjennom hva pedagogene oppfatter som rett og galt og ufordelaktig og fordelaktig i forbindelse med foreldresamarbeid.

3. Artefakter

Schein (2010, s. 25) beskriver nivået artefakter som de fenomener som man ser, hører og føler i kulturen. Artefakter kan dermed defineres som uttrykk for kultur som kan observeres. I materialet mitt ønsker jeg å undersøke artefaktene som kommer til uttrykk gjennom samtale med informantene om følgende kulturuttrykk: tilbakemeldinger, konflikthåndtering, samarbeid og samhandling og stemningen i personalgruppen.

3.1 Tilbakemeldinger

«*Tidligere forskning og teori viser at norske bedrifter og organisasjoner har svak tilbakemeldingspraksis. Det er ingen eller svak kultur for ros, og ris uttrykkes ved feilrettelser* (Spurkeland, 2012, s. 93).» Med bakgrunn i dette kan vi si at vi lærer å klare oss med lite, så fremt vi gjør noe virkelig galt. Ofte mangler det ikke på kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger, men praksis og gjennomføringsevne (Spurkeland, 2012, s. 93). Ifølge Spurkeland (2012, s. 117) viser målingen av relasjonskompetansen at tilbakemeldinger er et av de svakeste områdene hos norske ledere. Det er særlig i forbindelse med negativ

tilbakemelding og mottak av ris, at forbedringspotensialet er stort. Tilbakemeldinger hevder i tillegg å gi økt trivsel, glede, innsats og positive relasjoner og mer motivasjon. I materialet mitt ønsker jeg å undersøke hvordan informantene opplever tilbakemeldingene de får, og på denne måten få et innblikk i tilbakemeldingskulturen i barnehagene som er representert i materiale mitt.

3.2 Konflikthåndtering

Intervjuguiden tar for seg uttrykket *behandling av konflikter*. Herfra vil konflikthåndtering være det rådende begrepet på grunn av at dette er begrepet som viser seg i teorien. Innenfor barnehagekulturen og kulturuttrykk er det interessant å undersøke hvordan personalet løser ulike konflikter som må oppstå. I denne oppgaven vil jeg ta i bruk følgende definisjon for konfliktbegrepet:

«Konflikter er en makt og spennings situasjon der det eksisterer uforenelige interesser som er opplevd av minst en part i et avhengighetsforhold mellom to eller flere. Dette kan føre til følelser av frustrasjon, blokkering eller irritasjon. Konflikter kan være skjulte, åpne, ubevisste eller bevisste. Uenighet kan føre til konflikter (Lundestad, 2012, s. 46).»

I barnehageorganisasjonen må man stort sett arbeide med konflikthåndtering samtidig som man samspiller tett med hverandre. Måten personalet i barnehagen er satt sammen på, gjør at avhengigheten blir høy og at konflikter dermed må håndteres samtidig som man opprettholder det daglige samarbeidet med kollegaer (Skogen, 2013, s. 159). Dette kan føre til at den pedagogiske lederen skaper en unngåelsesadferd der hun unngår konflikthåndtering på grunn av frykt for å uttrykke makt, eller fordi hun er usikker på hvordan hun skal gå frem. Med bakgrunn i dette ønsker jeg i materiale mitt å undersøke hvordan barnehagens rutiner er i forhold til hvordan konfliktene behandles når de oppstår, og hvem som er involvert i konflikthåndteringen. Videre vil jeg undersøke hvordan konflikthåndteringen som kulturuttrykk kommer frem i materiale mitt.

3.3 Samhandling, samarbeid og kommunikasjon

Ødegaard og Røys (2013, s. 73) beskriver samhandling som de konkrete handlingene vi sier og gjør i en sammenheng. De hevder at dersom samhandlinger drøftes, økes muligheten for endring slik at kvaliteten også kan utvikles og forbedres. I barnehagen kommer avtaler om

slike samhandlinger ofte til uttrykk i planer og organisering av hvem som skal gjøre hva og når aktiviteter skal gjennomføres. Ifølge Ødegaard og Røys (2013, s. 73) krever dette også at teamet samhandler for å øke sannsynligheten for at beslutninger blir fulgt opp, økte muligheter for å skape motivasjon for endring, utvikling av det enkelte individ og øke mulighetene for å finne frem til funksjonelle former for arbeidsinndeling. Samhandling bidrar også til å tilfredsstille sosiale behov. Med bakgrunn i tidligere forskning som viser til kulturuttrykket *tette og nære relasjoner*, vil jeg i min oppgave undersøke dette i lys av begrepene *samhandling* og *samarbeid*.

Samhandling er også nært knyttet til begrepet kommunikasjon. Derfor velger jeg også å inkludere dette begrepet. Kommunikasjon handler om hvordan man uttrykker og utvikler det som er felles. Bateson (1973) utvidet kommunikasjonsbegrepet til å omfatte samhandling i vid forstand. Den danske livsfilosofen Knud Løgstrup (2010) viser til den etiske fordring ved kommunikasjon. Han mener at for å få innsikt i, og gjøre bruk av andres kompetanse blir kommunikasjonen som er med på å bære en samtale viktig. Med dette menes det at man må se sin samtalepartner og ha en åpenhet der man blir tatt på alvor og blir møtt med oppriktighet og respekt der man våger seg fram. Der ligger roten i all kommunikasjon. Med denne bakgrunnen ønsker jeg også å undersøke kommunikasjonsmønstre som kommer frem som kulturuttrykk i barnehagene som er representert i materialet mitt.

3.4 Stemningen og sammenkomster i personalgruppen

Både stemningen og sammenkomster i personalgruppen er representert i intervjuguiden. Dette er på grunn av at sosiale sammenkomster blant personalet eksisterer i enhver organisasjon, og har ofte som mål å bidra til økt felleskap på arbeidsplassen. Gotvassli (2006, s. 26) er kritisk til at kollega- og vennskapsforhold eksisterer ved siden av hverandre i barnehagen, og han hevder at særlig en del kvinnelige ledere ser ut å ha problemer med å skille status og rolle fra hverandre. I tillegg trekker han frem at dette er en situasjon som byr på betydelige ledelsesmessige utfordringer dersom konflikter oppstår. Stemning er et begrep som ofte er brukt om hvordan mennesker har det i hverandres selskap. Begrepet stemning har jeg har valgt å definere som hvordan man trives med hverandre, hvordan man møter hverandre og hvilket humør man bærer med seg inn i arbeidet. Å være medarbeider i en barnehage innebærer at vi må arbeide i gruppe med andre. Vi har dermed begrensede muligheter til å være for oss selv, å gjøre arbeid på egenhånd. Å være en del av denne gruppen kan innebære at vi må overgi noe av oss selv eller miste vår frihet til fordel for gruppens struktur og

spilleregler (Gotvassli, 2006, s. 27). For at en gruppe skal bli effektiv og tilfreds, må den balansere dialektisk mellom avhengighet og uavhengighet og mellom frihet og trygghet. I materialet mitt ønsker jeg å se etter hvordan barnehagene legger til rette for sosiale sammenkomster blant personalet, og hvorvidt dette blir sett på som verdifullt for stemningen. I materialet mitt vil jeg også med bakgrunn i dette undersøke uttrykk for kulturen gjennom hva som blant informantene kjennetegner trivsel og arbeidsmiljøet.

3.5 Oppsummering av operasjonaliseringen

Med utgangspunkt i tidligere forskning og teori kommer jeg frem til følgende kulturuttrykk som skal undersøkes kvalitativt ved hjelp av en intervjuguide (Vedlegg 2, s. 81): *Arbeidsoppgaver, uttrykte følelser, rutiner for mottakelse av nyansatte, utførelse av jobben, møtevirksomhet, beslutningsprosesser innenfor nytenkning og nye ideer, tema og interne diskusjoner, diskusjoner om barn og foreldre, tilbakemeldinger, konflikthåndtering, samhandling, samarbeid og kommunikasjon, og stemningen og sammenkomster i personalgruppen.* I dette avsnittet har jeg operasjonalisert disse begrepene for å undersøke hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagen. Operasjonaliseringen har både tatt utgangspunkt i kulturuttrykk fra tidligere forskning og teori. Dette bidrar også til en begrepsavklaring over intervjuguidens begreper og kulturuttrykkene som jeg tar utgangspunkt i for min undersøkelse. I dette kapittelet har jeg også vist til hvordan jeg har tatt med meg kulturuttrykk fra tidligere forskning og teori, der noen av de indentifiserte kulturuttrykkene er omformulert til et åpent begrep som bidro til at intervjuguiden kunne bestå av åpne spørsmål som informantene kunne relatere til sin virkelighetsverden. Dette vil bli presentert ytterligere i neste kapittel.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske tilnærmingene som hensiktsmessig er valgt for min studie, der målet er å undersøke hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagene som er representert i materialet. I dette kapittelet vil jeg blant annet presentere valg av barnehager og informanter, og belyse hvordan jeg har arbeidet med metodene og strategiene. Hensikten med en forskningsmetode er å sikre at forskningsresultatet blir gyldig og pålitelig. Jeg vil presentere de valgene jeg har tatt gjennom prosessen fra før jeg møtte informantene, og fram til jeg var ferdig med å analysere mine funn.

Videre i kapittelet vil jeg beskrive utarbeidelse av intervjuguiden, rekrutteringsprosessen, innsamling av data og gjennomføring av forskningsintervjuet. Deretter vil jeg gi et innblikk i mitt arbeid med transkripsjon og analyseprosessen før jeg presenterer metodiske styrker og svakheter.

3.1 Forskningsdesign

For å finne svar på spørsmålet om hvilke kulturuttrykk vi finner i barnehagen, har jeg brukt kvalitative forskningsdesign med intervju som metode. Grunnen til dette er at et kvalitativt design ofte er preget av nærhet til feltet som en studerer, som i tillegg gjør at informantenes svar kommer lettere til uttrykk, og kan tolkes eller oppklares underveis (Krumsvik, 2013). Det kvalitative forskningsintervjuet ønsker å se verden fra informantens side. Målet med dette er å få frem betydningen av menneskers erfaringer og deres opplevde verden (Kvale & Brinkmann, 2009). Ifølge Jacobsen (2010, s. 62) er det derfor informantene som definerer hva som er den *korrekte* forståelsen i deres øyne. Ved å bruke intervju som metode kan man få et godt grunnlag for å få innsikt i menneskers tanker, følelser og erfaringer (Thagaard, 2013). Det ble derfor i tillegg lagt vekt på et halvstrukturert kvalitativt intervju med en hermeneutisk fortolkningsramme (Krumsvik, 2013).

For å kunne besvare problemstillingen ønsket jeg å gå i dybden på få enheter. Dette valgte jeg grunnet oppgavens tidsperspektiv og omfang. En slik tilnærming til forskning er et intensivt design (Jacobsen, 2010). Et intensivt design er i tillegg åpent, noe som legger vekt på at man ikke skal avbryte informanten og føre samtalen i en bestemt retning under intervjuet (Jacobsen, 2010). I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2, s. 82).

De to tilnærmingene jeg har beskrevet ble valgt for å forstå verden gjennom informantenes øyne (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Begrepene tekst og samtale spiller en sentral rolle i den hermeneutiske tradisjon (Kvale & Brinkmann, 2009). Den hermeneutiske spiralen baserer seg på prinsippet at vi kan «*forstå helheten ut fra delene og delene ut fra helheten*» (Kjørup, 2008, s. 67). På denne måten beveget jeg meg mellom det kjente og det ukjente når jeg tolket, for å utvide min forståelse av fenomenet jeg undersøkte. Dette har jeg lagt vekt på i forbindelse med analyse og tolkning av oppgavens materiale.

Oppsummert er forskningsdesignet for denne oppgaven et kvalitativt design med intervju som metode, med vekt på en intensivt og halvstrukturert tilnærming med en hermeneutisk fortolkningsramme.

3.2 Adgang til felten (utsendelse og respondenthåndtering)

For å samle data til prosjektet mitt, var jeg avhengig av å få adgang til felten og til personer jeg definerte som relevant for problemstillingen. I mitt tilfelle var barnehagene i bergensområdet feltet jeg definerte som relevant og ønsket tilgang til fordi at det er i dette området jeg selv holder til. I tillegg inneholder bergensområdet et stort antall barnehager som gjorde at jeg tenkte at det skulle bli uproblematisk å rekruttere barnehager til undersøkelsen min. Valg av informanter er et spesielt viktig tema innenfor kvalitativ forskning (Dalland, 2017), og dermed ble det også viktig å ha et kritisk blikk på utvalget. Ut ifra dette ble følgende inklusjonskriterier lagt til grunn ved rekruttering av pedagoger fra barnehagene:

- 1) Pedagogisk leder med lederansvar.
- 2) Pedagogiske ledere fra ulike barnehager.
- 3) Barnehage innenfor Bergen kommune med minimum tre avdelinger.

Overnevnte kriterier skapte noen begrensninger under rekrutteringsprosessen, og jeg valgte dermed å endre første inklusjonskriteriet til å gjelde pedagogiske ledere med og uten lederansvar, også betegnet som *barnehagelærer* på papiret. Jeg opplevde at adgang til felten ikke var like enkelt som jeg forespeilet meg. Rekrutteringsprosessen var lang og krevende. Jeg opplevde avslag på avslag fra barnehagestyrere i prosessen. I følge Thagaard (2013, s. 66) må forskeren være forberedt på å finne en alternativ vei for undersøkelsen dersom det viser seg å være vanskelig å få adgang til de miljøene som var planlagt i utgangspunktet. I tillegg poengterer hun at en begrunnelse for å innvilge eller nekte forskeren adgang er i seg selv viktig informasjon til prosjektet. For å få adgang til feltet ble det opprettet kontakt via telefon og e-mail til alle styrere/enhetsledere i 22 forskjellige barnehager. I etterkant ble informasjonsskriv sendt (vedlegg 1, s. 80). Dette skrevet inneholdt beskrivelse av hvordan datainnsamlingen skulle foregå, og hva som ville bli undersøkt. Av disse 22 barnehagene var det fire som ga positiv respons, og 18 som ikke lot seg høre fra. Til tross for få svar ble det rekruttert tre pedagogiske ledere ved bruk av denne metoden. Avslagene ble flere ganger begrunnet med sitater som: «*Vi har ikke tid til å delta på dette nå*», «*beklager, dette er ikke relevant for oss*», og «*ikke akkurat nå, vi får hundrevis av slike forespørsler daglig*». Felles

for avslagene er at de ble tatt av barnehagestyrer alene, uten at det ble gjort kjent for pedagogiske ledere som var dem jeg ønsket å intervju. Ved å snakke med pedagogene direkte opplevde jeg stor positivitet og ønske om å delta. Jeg undrer meg om temaet mitt for denne masteroppgaven hadde noe å si for at det var utfordrende å rekruttere informanter? Er kultur noe som kan være utfordrende å snakke om? Dette er og blir spekulasjoner fra et forskerperspektiv, men det er verd å stille seg spørsmålet. Jeg mener grunnen til dette er at barnehagekultur er understudert og fremmed som studie for barnehagefeltet. Dette er også en av grunnene til valg av oppgavens tema.

Som Thagaard (2013) viser til, fant jeg en alternativ vei inn til feltet grunnet mangel på svar. Veien var å opprette kontakt med tidligere studiekamerater. Gjennom denne metoden fikk jeg en alternativ vei inn i barnehagen der studiekamerater oppfordret sine kollegaer til å delta i prosjektet mitt. Da kontakt var opprettet ble det tilsendt samme informasjonsskriv, der samtykkeerklæringen (vedlegg 1, s. 81) også var vedlagt. Det ble gjennom denne metoden rekruttert ytterligere tre pedagoger.

3.3 Informanter

I denne oppgaven tar jeg for meg barnehager med en ordinær barnehagestruktur der barnehagene er inndelt i fire avdelinger, hvor det arbeider fire personer på hver avdeling. På hver avdeling arbeider det en pedagogisk leder som har ledelse og pedagogisk ansvar ovenfor avdelingen, en barnehagelærer som har pedagogisk ansvar i samarbeid med pedagogisk leder, en fagarbeider og en pedagogisk medarbeider. Hver avdeling er den daglige basen til mellom 16 og 28 barn som tilbringer opptil ti timer i barnehagen hver dag.

Informantgruppen min består av seks pedagoger fra fem ulike barnehager i Bergensområdet. I en av barnehagene har jeg informanter fra to ulike avdelinger. Alle informantene vil jeg vurdere til innenfor et egnet utvalg da den er bestående av både kvinner og menn, pedagogisk ledere og barnehagelærere, nyutdannede og pedagoger med lang erfaring. Barnehagene er av gjennomsnittlig størrelse, som vil si at hver enhet er delt opp fra tre til seks avdelinger hvor barnehagens totale grunnbemanning varierer mellom 17 til 26 faste ansatte.

For denne studien mener jeg at det er gjort et egnet utvalg av informanter til tross for at et kritisk blikk på utvalget underveis ikke var mulig, som jeg beskrev i forrige avsnitt. Utvalget var sterkt begrenset, og jeg fikk avslag om deltakelse fra høyst aktuelle barnehager. Jeg er derfor takknemlig for de informantene jeg har fått muligheten til å bruke til prosjektet mitt og

jeg vil si at jeg var heldig med utvalget til sist. Jeg opplevde alle informantene som interessert i å sette ord på kulturen de er en del av. Felles for informantene var at alle hadde vært i sin kultur over lengre tid, og dermed er godt kjent med den fra innsiden. I tillegg hadde de nok tid til å fungere som en informant, der alle var villig til å sette av den tiden det tok å gjennomføre intervjuet. Jeg ønsket å ha et mål om å avgjøre størrelsen på utvalget i forhold til et såkalt metningspunkt. I følge Thagaard (2013, s. 65) er *metningspunkt* et upresist begrep. For min oppgave bestemte jeg at jeg nådde metningspunktet når studien av de fem barnehagene som er representert gav meg tilstrekkelig forståelse av hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagen. En annen retningslinje jeg etterstrebet for utvalget var at antall informanter ikke skulle være større enn at det var mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser tilpasset studiens tidsperspektiv og omfang (Thagaard, 2013, s. 66).

3.4 Intervjuprosessen

Det ble i forberedelsesfasen, og i forkant av intervjuene utformet en intervjuguide (Vedlegg 2, s. 82). Denne ble brukt som forskningsredskap for å innhente data til å besvare oppgavens problemstilling (Postholm, 2010). Intervjuguiden ble strukturert etter hovedkategorier, og temaer som bestod av kulturuttrykk som var interessant å undersøke. Veien til intervju spørsmålene ble som tidligere nevnt valgt ut med bakgrunn i Scheins (1994) tre kulturelle nivåer, tidligere forskning og teori. Disse kategoriene skulle til sammen dekke de områder som skulle legge grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling. Temaene for intervjuguiden (Vedlegg 2, s. 82) ble utdypet i operasjonaliseringsavsnittet (Kap. 2.4, s. 19).

Tilnærmingen til mine intervjuer preges av en halvstrukturert tilnærming der temaene jeg skulle undersøke var bestemt på forhånd, men rekkefølgen av kategoriene ble bestemt underveis (Christoffersen & Johannessen, 2012). Dette viser en intervjuguide med stor grad av fleksibilitet, som er viktig for å kunne knytte spørsmålene til den enkelte informantens forutsetninger. Jeg valgte å lage åpne spørsmål, slik at informantene skulle svare med egne ord og formuleringer. På den måten kunne jeg som forsker følge informantens fortelling, men samtidig sørge for at de temaene som var viktige i forhold til min problemstilling ble diskutert i løpet av intervjusamtalen. Gjennom denne halvstrukturerte tilnærmingen er det også viktig at jeg som forsker er åpen for at informanten kan ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant (Christoffersen & Johannessen, 2012). Forskningsintervjuer er tilsynelatende en ukomplisert form for datainnsamling, men det kreves gode samtaleferdigheter for å kunne få mest mulig ut av intervjuet. Det er også vesentlig at den som intervjuer har gode forkunnskaper om temaet,

slik at man kan stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg erfarte gjennom intervjuene at jeg hadde gode forkunnskaper om teori rundt temaet, og følte meg derfor trygg i intervjusituasjonen.

Dataene ble innhentet fra mars til mai i 2018. Fem av seks intervjuer ble gjennomført på den enkeltes arbeidsplass. Bakgrunnen for dette var at det skulle være enkelt for pedagogene å delta i studien og skape trygge rammer i kjente omgivelser. Dette var med på å gi et godt utgangspunkt for intervjusamtalen. Rubin & Rubin (2012, s. 36) viser til sitt perspektiv på kvalitative intervjuer som de betegner som «*responsive interviewing*». Et særpreg til deres tilnærming som de legger spesielt vekt på og som jeg tok med meg i min forskerrolle er å utvikle et tillitsforhold mellom forsker og informant. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er det forskers ansvar å skape kontakt og etablere en atmosfære hvor den som blir intervjuet føler seg trygg nok til å snakke fritt om egne opplevelser og følelser. Dette innebærer en balanse mellom kunnskapsinnhenting og de estetiske sidene ved den emosjonelle, menneskelige interaksjonen. For å skape en god kontakt i forkant av hvert intervju startet jeg med å takke for at de ønsket å delta. Det var viktig for meg at informantene var komfortable fra starten av. Jeg hadde deretter en kort introduksjon om hvem jeg var og om forskningsprosjektet mitt hvor vi i tillegg gjennomgikk samtykkeerklæringen (vedlegg 1, s. 81). Informanten fikk også presentere seg slik at vi ble bedre kjent.

Jeg fortalte i starten av intervjuene at det viktigste for meg var å høre om deres virkelighetsverden og opplevelser rundt tematikken, før jeg spurte om tillatelse til å bruke lydopptak. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er formålet med intervju å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker oppfatter sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen.

Lydopptak gav meg også muligheten til å frigjøre meg slik at fokuset kunne rettes mot dialogen og dynamikken mellom oss. Da jeg fikk tillatelse til lydopptak, fikk jeg også mulighet til å transkribere det som ble sagt, slik at jeg unngikk å gjengi dette med mine egne ord og tolkninger (Kvale & Brinkmann, 2009).

Thagaard (2013, s. 115) stiller spørsmålet: *forteller intervjupersonene det de tror forskeren vil høre?* Dette spørsmålet har jeg stilt meg selv mer enn en gang under intervjuprosessen. Jeg som forsker kan forholde meg til de utfordringene dette spørsmålet innebærer med et «*åpent sinn*». Det vil si at jeg som forsker er bevisst på og prøver så godt det lar seg gjøre å unngå at mine egne verdier preger intervjusituasjonen. Målet er at informanten ikke påvirkes til å svare på spørsmålene ut ifra en oppfatning han eller hun kan ha av mine verdier og synspunkter. I

tillegg var det viktig at jeg unngikk kritiske reaksjoner da dette kan bryte tillitten mellom forsker og informant (Thagaard, 2013, s. 117).

Under transkriberingsprosessen hørte jeg meg selv kommentere informantens utsagn med blant annet «*så bra*», og «*det er viktig det du sier der*». Jeg fikk også spørsmålet «*fikk du det du ønsket?*» etter endt intervju flere ganger. Her responderte jeg ved å nikke bekræftende og kort forklare at jeg ikke er ute etter et bestemt svar. Dette til tross for at jeg som forsker gikk inn med et bevisst og åpent sinn på at mine egne verdier ikke skulle prege intervjusituasjonen. Jeg som forsker fokuserte på å vise støtte og sympati for å bidra til å skape en fortrolig situasjon. Dette gjelder særlig når spørsmålene kan være utfordrende eller handle om temaer som er problematisk for informanten. Positive reaksjoner fra meg som forsker kan da være avgjørende for å få til en dialog. I intervjuprosessen la jeg vekt på å være åpen og gi kommentarer på det informantene sa. Jeg opplevde at slike kommentarer oppmuntret informantene til å fortelle mer og utfyllende om temaer som var utfordrende å svare på.

På den ene siden kan personen ønske å fremstille seg selv i et godt lys, og beskriver sine erfaringer i lys av et ønske om å gjøre et godt inntrykk, og på den andre siden kan personen ønske å fremheve problematiske sider ved livet sitt for å overbevise forskeren om sin vanskelige livssituasjon (Thagaard, 2013). Jeg som forsker la også vekt på å motvirke den ubalansen som forskerstatusen kan ha. Jeg var bevisst på å utforme en intervjurolle som var preget av et fellesskap mellom meg og informanten. Jeg presenterte meg innledningsvis som masterstudent og barnehagelærer. På denne måten fikk jeg tilstrebet jevnbyrdighet og la vekt på likheten mellom meg som forsker og informanten. Jevnbyrdigheten ble da møtt med utsagn som: «*Du er jo selv barnehagelærer, du vet vel litt om dette ...*». Mitt inntrykk var at informantene følte at vi var på samme nivå og derav ikke redigerte historiene sine for å tilpasse seg situasjonen. Jeg opplevde alle mine informanter som aktive og pågående under intervjuet ut ifra ønske om å dele. Dette er ifølge Thagaard (2013) et uttrykk for at de opplever at de har en sterk posisjon i intervjusituasjonen.

Etter de første tre intervjuene så jeg at flere like svar gikk igjen. Etter at jeg hadde gjennomført de seks intervjuene, som hadde en varighet på mellom 40 minutter og en time, hadde jeg vurdert det til et fyldig nok datamaterialet til å kunne besvare oppgavens problemstilling. Intervjuene og møter med informantene har jeg opplevd som en berikelse, både i rollen som forsker og som barnehagelærer. Jeg valgte å uttrykke stor takknemlighet til dem for å ha delt sine tanker med meg. Avslutningsvis lot jeg informantene kommentere hvorvidt det var noe annet de ønsket å dele, enten innenfor tematikken, eller andre ting (Kvale

& Brinkmann, 2009). Dette viste seg som en god måte å avslutte intervju på. På denne måten fikk vi avklart om det var noe informantene ønsket å ta opp eller dele som de ut ifra intervjuguiden ikke følte at de hadde hatt mulighet til tidligere. Jeg opplevde ikke at dette bidro til at nye kulturuttrykk kom frem, men at de avslutningsvis valgte å dele at de synes at mitt valg av tema var spennende og annerledes.

3.5 Transkribering

Lyddopptakene ble transkribert når intervjusamtalen fremdeles var friskt i minne. Jeg gjorde data fra intervjuene tilgjengelige ved å transformere dem fra muntlig tale til skriftlig tekst. Her ble alle utsagn nedskrevet akkurat slik pedagogene selv hadde uttalt seg. Jeg transkriberte ord for ord, og setning for setning, slik at transkripsjonen ble så virkelighetsnær som mulig (Dalland, 2017). Thagaard (2013) påpeker at informantenes stemme blir tydeligere når forskeren arbeider med utskrifter av samtalen som helhet, fremfor mer sammenfattet tekst. Transkriberingen var en utfordrende og lang prosess, men bidro til å gi meg som forsker bedre oversikt over studien og dens tematikk, i tillegg til at jeg ble bedre kjent med datamaterialet jeg hadde samlet inn. Pedagogene fikk hver sin bokstavkode fra A til F. Dette for å bevare anonymiteten deres, og ha et system til egen hjelp.

Transkriberingsprosessen gav meg også en god oversikt over det som kom frem under intervjuene. Denne prosessen fungerte imidlertid ikke bare som en repetisjon av intervjuenes innhold, men satte i gang ny refleksjon som åpnet opp for nye forståelsesmåter, og var på denne måten en viktig del av analysearbeidet.

3.6 Analyseprosessen

Datamaterialet blir til når forskeren prøver å forstå og fortolke den dypere mening informantene har (Johannessen m.fl., 2016). Datamaterialet for denne oppgaven består av omtrent 60 sider med transkribert tekst fra intervjuene. Siden det ble gjennomført halvstrukturerte intervju med en fleksibel intervjuguide, fremsto datamaterialet svært kaotisk. Dette var fordi noen av intervjuene inneholdt flere temaer enn andre, da noen av informantene ønsket å ta opp flere ting enn innholdet i intervjuguiden, og rekkefølgen på kategoriene og temaene fulgte samtalen, for å sikre fleksibilitet, som bidro til at rekkefølgene ble ulike. De transkriberte intervjuene ble i ettertid lest gjennom en rekke ganger, samtidig som jeg underveis samlet sitater med informasjon og utsagn innenfor de ulike temaene i en egen tabell (Vedlegg 3, s. 84). Kvale & Brinkmann (2009) viser til to analysetilnæringer:

meningsfortetting og kategorisering. Dette er de to tilnærmingene jeg har tatt i bruk i mitt arbeid med analysen. «*Meningsfortetting går ut på å gjengi meningen med færre ord enn den første transkriberingen viser for å se om fenomenet har kommet til syne eller ikke* (Kvale & Brinkmann, 2009).» Kategorisering ble brukt for å samle svarene som handler om samme tema til kategorier. Kategoriene fikk sin egen fargekode for oversiktens skyld.

Kategoriseringen bidro til at jeg lettere kunne identifisere sentrale temaer og mønstre i materiale mitt. Ifølge Thagaard (2013, s.160) representerer kategorisering av materiale både et analytisk hjelpemiddel og en begrensning. Jeg hadde i denne prosessen et bestemt fokus på materiale, slik at andre mønstre ikke blir synliggjort.

Ut ifra tidligere forskning hadde jeg forventninger om hvilke kulturuttrykk som var fremtredende. Det var ikke alle temaene i intervjuguiden som var like fremtredende, og derfor måtte jeg velge de temaene som ga det mest fyldige materiale som de temaene jeg ville gå videre med, slik som beskrevet ovenfor. Dette er grunnen til at ikke alle temaene i intervjuguiden (vedlegg 2, s. 82) er belyst i denne oppgaven. Dette valget ble også tatt for å avgrense oppgaven.

Det første jeg gjorde var å ta for meg kulturuttrykkene som passet inn i kategorien *grunnleggende antakelser*. Her valgte jeg å plassere det som var fremtredende og fyldig blant informantene: arbeidsoppgaver, uttrykte følelser og rutiner for mottakelse av nyansatte.

Siden tok jeg for meg uttrykk som kunne fortelle noe om *verdier og normer* blant informantene. I denne kategorien var det verdier og normer knyttet til utførelse av jobben, møtevirksomhet, beslutninger innenfor nye ideer, tema og interne diskusjoner og diskusjoner om barn og foreldre som kom frem som mest fyldig og fremtredende i materiale mitt.

Den siste hovedkategorien er *artefakter*. Da jeg undersøkte artefakter i transkripsjonene valgte jeg å gå videre med følgende kulturuttrykk: tilbakemeldinger, konflikthåndtering, samhandling, samarbeid og kommunikasjon og stemningen og sammenkomster i personalgruppen. Dette var artefaktene som viste seg som fyldig og fremtredende nok til å gå videre med.

Tabellen under viser hvilke kategorier, temaer (kulturuttrykk) jeg satt igjen med etter analysen:

Grunnleggende antakelser	Verdier og normer som kommer til uttrykk i:	Artefakter
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeidsoppgaver 2. Uttrykte følelser 3. Rutiner for mottakelse av nyansatte 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utførelse av jobben 2. Møtevirksomhet 3. Tema og interne diskusjoner 4. Beslutninger innenfor nye ideer 5. Om å diskutere barn og foreldre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tilbakemeldinger 2. Konflikthåndtering 3. Samhandling, samarbeid og kommunikasjon 4. Stemningen og sammenkomster i personalgruppen

Tabell som viser oversikt over kategorier fra tematisk analyse

Jeg hadde på forhånd gjort meg noen tanker rundt hvilke temaer som ville bli mer fremtredende, samtidig som det var viktig for meg at informantenes beskrivelser var i fokus. Temaene jeg selv tenkte ville være fremtredende var ut ifra min forforståelse fra å ha lest tidligere forskning og teori om barnehagekultur. Målet med datamateriale var å finne felles holdepunkter, eller kontraster fra alle informantene og gå videre med dette som hovedfunn. Noen endringer av temaer ble gjort underveis i prosessen. Grunnen til dette var at jeg oppdaget at noen temaer overlappet hverandre, og andre ble mer fremtredende enn jeg hadde sett for meg på grunn at av informantene snakket mye om dette. Andre temaer forsvant til fordel for andre underveis i analyseprosessen. Intervjuspørsmålet om *fravær blant personalet* ble det lite snakket om, og derfor lite hensiktsmessig å danne en kategori av. Innenfor kategorien *seremonier og rutiner* var det vanskelig å få til en dialog. Dette kan handle om de *grunnleggende antakelsene* (som jeg viser til på side. 17) i organisasjonen som gjør at dette er vanskelig for medlemmene å sette ord på. Innenfor kategorien *rutiner for nyansatte* ble mye sagt, noe som bidro med et fyldigere datamateriale innenfor denne kategorien. Derfor ble de to kategoriene samlet til én der *rutiner for nyansatte* ble den kategorien som ble med videre. På denne måten fulgte jeg opp det informantene trakk frem som aktuelt.

Intensjonen min i arbeidet med datamaterialet var å undersøke flere temaer som kunne trekkes frem som kulturuttrykk, for siden å løfte frem uttrykkene som var størst fremtredende blant informantene. Ved å gjennomføre en temabasert analyse av det empiriske materialet (vedlegg 3, s 84) gav det meg en bedre oversikt over datamaterialet. Denne prosessen er en interaksjon mellom forskerens forforståelse av datamaterialet, hvor forskerens forforståelse på den ene siden styrer organiseringen av datamaterialet, mens inspeksjonen av dataene på den andre siden bidrar til at forskeren utvikler en forståelse av meningsinnholdet i kategoriene (Thagaard, 2013). Dette gjorde teksten både enklere å lese og enklere å plassere dem etter

tema og kategorier som i tillegg bidro til at det sentrale i datamaterialet etterhvert til syne. I løpet av denne prosessen var det viktig å ofte returnere tilbake til lydopptaket og de transkriberte intervjuene for å sikre at det var sammenheng mellom transkriberingen, det jeg hadde hentet frem og det jeg hadde fjernet (Christoffersen & Johannesen, 2012).

3.7 Studiens troverdighet

I kvalitativ forskning benyttes ofte kriteriene reliabilitet og validitet som indikatorer på kvalitet. Reliabilitet stiller spørsmålet om hvor pålitelige datamaterialer er, mens validitet stiller spørsmål til hvor gyldig og relevant datamaterialet er (Christoffersen & Johannesen (2012). I min studie vil dybdeintervjuer og transkribering av intervjuene bidra til å styrke undersøkelsens troverdighet. Gjennomføringen er i tillegg gjort stegvis og oversiktlig, som også bidrar til pålitelighet og gyldighet. Thagaard (2013) opererer med begrepene bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet. Dette er tre begreper jeg vil ta utgangspunkt i egne avsnitt for å skildre studiens troverdighet:

3.7.1 Troverdighet

Troverdighet er ifølge Thagaard (2013) når forskning utføres på en tillitsvekkende måte. Christoffersen & Johannesen (2012) vektlegger at troverdighet handler om at man kan gjøre rede for hvordan data utvikles. Med dette menes at man som forsker klarer å skille mellom informasjon som er innhentet ute i feltet og egne vurderinger. Jeg vil påstå at jeg har vært systematisk nok til at det dermed vil være mulig å spore opp hva som er mine egne tolkninger og informantenes beskrivelser. I presentasjonsdelen har jeg tydelig fremhevet informantenes egne sitater, som bidrar til å styrke studiens troverdighet og en oppsummering der mine egne tolkninger og refleksjoner kommer til syne.

Spørsmålene til intervjuguiden ble formulert på bakgrunn av min kunnskapsoversikt over oppgavens tema. Min kunnskapsoversikt har på denne måten ha vært med på å styre informantenes utsagn. Samtidig lot jeg også informantene fortelle mest mulig fritt, ved hjelp av en halvstrukturert tilnærming, som også er med på å styrke studiens troverdighet.

3.7.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarheten handler om kvaliteten av selve tolkningen (Thagaard, 2013). Jeg har i stor grad forsøkt å stille meg kritisk til egne tolkninger underveis, gjennom transkribering,

meningsfortetting og kategorisering der jeg flere ganger gikk tilbake til lydopptakene for å være sikker på hva som ble sagt. Dette mener jeg vil ha betydning for studiens troverdighet. Bekreftbarhet handler også om at funnene kan støttes av tidligere forskning. Dette er noe utfordrende å vise til, da deler av hovedfunnene er lite forsket på. Andre hovedfunn kan derimot vises til tidligere forskning og styrker dermed troverdigheten.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra studien kan gjelde i andre situasjoner eller andre steder (Thagaard, 2013). *Kan tolkningene som følger av min undersøkelse gjelde i andre barnehager?* På grunn av at en intervjusituasjon er subjektiv og tar utgangspunkt i individuelle forutsetninger, er det ikke mulig å generalisere svarene som gjør at det uten videre kan overføres til andre organisasjoner. Samtidig er det for få informanter som deltar til at man har mulighet til å gi en statistisk generalisering (Dalland, 2017). På en annen side vil jeg si at min studie kan overføres til andre barnehager, og mulig bidra til økt kunnskap og fremheve en tematikk som ikke er nok forsket på. Jeg tenker at de tolkningene og funnene jeg presenterer i denne oppgaven vil kunne gi noe gjenkjennelse hos lesere. Dette mener jeg på grunn av at barnehagene i denne studien er tilfeldig utvalgte barnehager fra ulike store barnehagekjeder. Dermed er det grunn til å tro at andre utvalgte barnehager kan kjenne seg igjen i oppgavens funn.

3.8 Etske overveielser

I forskningsstudier må man gjøre etiske refleksjoner under hele prosessen og ta viktige avgjørelser underveis. Dette er spesielt viktig og relevant i studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og informanter (Christoffersen & Johannesen, 2012). Et forskningsintervju utforsker personers privatliv og kan medføre at man setter informantene i en posisjon hvor de føler på sårbarhet. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer for gjennomføring av forskningsstudier (Christoffersen & Johannesen, 2012). Jeg har tatt utgangspunkt i NESH (2014) etiske retningslinjer gjennom hele forskningsprosessen.

Det stilles store krav til den som intervjuer knyttet til fortrolighet og trygghet i en intervjusituasjon. Informanten skal være trygg på at informasjonen som kommer fram, ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersonene som deltok i forskningen. Informasjonen skal kun brukes til det formålet forskeren har lagt frem for informanten, og ikke noe annet. I tillegg

skal den som deltar i forskningsprosjekt selv bestemme over sin deltakelse, og kan når som helst i prosessen trekke tilbake sitt samtykke. Til slutt må det nevnes informantens rett til å selv bestemme hvem de «*slipper inn*» og hva som «*slippes ut*» av informasjon.

Gjennom mine valg med å informere informantene godt om studiens innhold, mål og rettigheter før intervjuet startet, velger jeg å tolke som et bidrag til trygget og tillit til meg som forsker. For denne studien er det gitt informert samtykke (Vedlegg 1, s. 81). Dette innebærer at informantene er informert om at deltakelse i studien er frivillig, og at de når som helst kan trekke seg uten å oppgi grunn. Her ble det også gitt informasjon om forskningsprosjektets formål, og hvem som har tilgang til intervjumaterialet. Prinsippet om at deltakere har rett til konfidensialitet er blitt ivaretatt. Materialet som er samlet inn er anonymisert ved at alle navn er erstattet med *pedagog* og hver sin bokstavkode fra A til F, og ingen av deltakerne eller barnehagene skal kunne identifiseres. Det er i tillegg informert om at lydopptakene fra dybdeintervjuene slettes etter at undersøkelsen er avsluttet, og senest innen 2021 for å ta høyde for forsinkelser. Før hvert intervju ble det også muntlig informert om hensikten med min undersøkelse og valg av metode. Samtidig ble det informert om anonymisering og konfidensialitet. Det var viktig for meg som forsker å tydeliggjøre ovenfor informantene at det var *pedagogen* som var i fokus og hensikten var å undersøke kulturuttrykk i barnehagen gjennom pedagogens opplevde virkelighet.

Når man analyserer informantenes utsagn og fortellinger er det i tillegg viktig at jeg som forsker tar vare på informantens selvforståelse (Thagaard, 2013). Selvforståelsen kommer til uttrykk gjennom personens måte å uttrykke seg på og informantens beskrivelse av ulike hendelser. På den andre siden er forskerens forståelse preget av den faglige bakgrunnen. Det kan oppstå etiske dilemmaer når analysen av fortellingene tar utgangspunkt i informantenes forståelse av sin situasjon, mens tolkningen og presentasjonen av resultatene representerer forskerens fortolkning av informantenes forståelse. Slik blir presentasjonen av resultatene en fortolkning av en allerede fortolket virkelighet. Informantene kan oppleve det som problematisk når forskerens perspektiv ikke stemmer overens med den forståelse hun/han selv har av sin situasjon (Thagaard, 2013). Jeg forsøker å møte denne problemstillingen ved å her presisere at funnene i studien er min tolkning av materialet opp mot den teoretiske rammen. Det er viktig å presentere funnene som en del av et bilde jeg mener å se, som dermed blir et mulig bilde av virkeligheten, og ikke en endelig sannhet basert på målbare fakta.

Denne studien ble ikke identifisert som meldepliktig hos NSD (Norsk senter for forskningsdata) på grunn at det ikke er innhentet personopplysninger.

3.9 Metodens styrker og svakheter

Intervjumetoden har både klare svakheter og styrker som metode i kulturundersøkelser (Bang, 2011, s. 182). Kvalitativt intervju gir en unik mulighet til å utforske fenomenet man studerer i dybden. Samtidig viser Bang (2011, s. 183) til at halvstrukturete intervjuer med åpne spørsmål ikke blir direkte sammenligningsbare fordi intervju spørsmålene ikke vil være like. I min studie har intervjuguiden blitt tilpasset til hvert enkelt intervju på grunn av ønske om en naturlig flyt der individuelle forutsetninger ble ivaretatt. En annen svakhet er at kvalitative intervjuer kan være vanskelig å kode i faste kategorier, da det ikke foreligger like svar. Dette har vært en utfordring i arbeidet med analysen. Det er derfor ikke muligheter for å gi en statistisk generalisering (Dalland, 2017), men denne oppgaven gir et innblikk i hvilke kulturelle uttrykk vi kan finne i barnehagene gjennom seks informaners hverdag og fortellinger. Hvis jeg hadde valgt å undersøke oppgavens problemstilling gjennom kvantitativ metode med flere informanter fra samme barnehage, ville jeg med stor tro fått direkte sammenlignbare spørsmål og svar, som kunne gitt en tydeligere konklusjon. Schein (2010) viser også til at organisasjoners materielle uttrykk også er vesentlig for å få et større bilde av kulturen. En svakhet til min studie er at materielle uttrykk ikke er observert. Dette er på grunn av min manglende tilstedeværelse i kulturen over tid, som kreves for å observere materielle uttrykk. Studien kunne med fordel inneholdt en etnografisk undersøkelse for å inkludere materielle uttrykk i analysen, da dette for utenforstående er vanskelig å definere.

4. Presentasjon av datamateriale: analyse og funn

I dette kapittelet presenterer jeg studiens analyse og empiriske funn. Resultatene av de empiriske funnene vil bli presentert med utgangspunkt i Scheins (2010) tre kulturelle nivåer som hovedkategorier, og inndelte temaer med bakgrunn i oppgavens intervjuguide og analyseprosessen (Kap. 3.6, s. 36). Det blir i dette avsnittet gjengitt sitater fra pedagogene, for å eksemplifisere, nyansere og utdype temaene. På denne måten mener jeg at materiale kommer oversiktlig og tydelig frem, slik at jeg på best måte kan få svart på min problemstilling.

Oppsummert baserer resultatene seg på individuelle kvalitative halvstrukturete intervjuer med fem pedagogiske leder og en barnehagelærer i fem forskjellige barnehager, der hver av pedagogene har fått hver sin bokstavkode fra A-F. Schein (2010) hevder som tidligere nevnt at de dype kulturelementene i en organisasjon avdekkes for oss når vi snakker med de ansatte

om elementer innenfor de tre kulturelle nivåene. Målet er at jeg med dette som utgangspunkt, vil kunne avdekke noen kulturuttrykk i barnehagen. Drøfting presenteres i neste kapittel.

4.1 Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene vil jeg knytte til det informantene betrakter som en sannhet, og som man samtidig tar for gitt at det er slik det er. I dette avsnittet presenterer jeg informantenes grunnleggende antakelser innenfor temaene arbeidsoppgaver, uttrykte følelser og rutiner for mottakelse av nyansatte i barnehagen.

4.1.1 Arbeidsoppgaver

I dette avsnittet undersøkes de grunnleggende antakelsene omkring arbeidsoppgavene i organisasjonen. Her undersøkes det hvem som gjør hva og hvordan i en barnehage, uavhengig av stilling eller rolle. Intervjuspørsmålet ble stilt slik: *hvilke arbeidsoppgaver er forbeholdt pedagogene? Og hva skiller yrkesrollene fra hverandre?*

Pedagog A forteller at på hennes avdeling stiller alle ganske lik i arbeidet:

«Pedagogene har jo andre arbeidsinstruksjoner i forhold til planlegging, ledermøter, informasjon til brukere, dokumentasjon og evaluering. Men vi gjør stort sett de samme tingene.» (A)

Pedagog B forteller også at hovedforskjellen på arbeidet i organisasjonen er at pedagogene har det overordnede ansvaret for alt, men at de gjør det samme som de andre:

«Det er ingenting pedagogene ikke skal gjøre, men man blir jo frustrert når man etter tre år på høgskolen står med hodet nedi oppvaskmaskinen.» (B)

Pedagog C forteller at det kun er det administrative arbeidet som skiller yrkesrollene fra hverandre, men at de generelt jobber med å være fleksible. Hun kan fortelle at det er preget av raushet gjennom at alle skal få bidra og at det ikke er en på toppen som styrer skuten alene. Hun forteller også at noen avgjørelser må tas, og at det er der arbeidsrollene kommer til syne. Samtidig forteller hun at det er viktig at avgjørelsene skal oppleves at det er for fellesskapet sin del.

Pedagog D forteller at et «one man show» ikke hadde blitt godt mottatt:

«Alle har samme ansvar og arbeidsoppgavene er lik, noe annet hadde vel blitt utenom loven?» (D)

Pedagog E beskriver arbeidsoppgavene i organisasjonen som veldig lik. Hun trekker frem at pedagogiske ledere har egne møter, men at det resterende personalet også har møter. Hun forteller at det er utydelig skille, og at pedagogiske ledere skal gjøre alt arbeidet de andre også gjør, på rundgang. Hun skyter inn:

«Det er kanskje ikke så enkelt for nye vikarer som kommer inn å vite hvem som har hvilken stilling uten at man har fått det bekreftet.» (E)

Pedagog F beskriver også et utydelig rolleskille annet enn at noen avgjørelser må tas for felleskapet sin del. Hun forteller at pedagogisk leder sitt hovedansvar er å ha oversikt til enhver tid og knytte ting sammen. Hun forteller videre at det hovedsakelig er møtevirksomhet og foreldresamtaler og planlegging av dette som skiller yrkesrollene fra hverandre, og at barnehagen er ikke som andre organisasjoner der yrkesrollene er mer tydelige. *Pedagog E* beskriver også viktigheten av at alle får samme informasjonen, og at dette kan være med på å utjevne rollene på arbeidsplassen. Hun legger til at det er ukultur at noe blir holdt skjult fra resten av personalet, selv om noen er ledere og noen er assistenter. Hun har tro på at åpenhet om alt er viktig for felleskapet og ikke minst for at motivasjonen opprettholdes slik at alle kan gjøre en best mulig jobb.

I forhold til kategorien *arbeidsoppgaver* viser det seg at følgende kulturtrekk går igjen hos informantene: *Like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle*. Ut ifra mitt materiale vises det at det er hovedsakelig det administrative arbeidet og hovedansvaret for avdelingen som skiller yrkesrollene fra hverandre, der oppgavene ellers er likt fordelt. *Åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver* viser seg i tillegg som uttrykk for å bevare motivasjonen hos de ansatte.

4.1.2 Uttrykte følelser

I denne kategorien vil jeg presentere undersøkelsen av de grunnleggende antakelsene i forbindelse med uttrykte følelser blant personalet i barnehagen. Avsnittet tar for seg i hvilken grad det er rom for følelsesuttrykk, og hvordan pedagogene møter ulike følelser som oppstår i barnehagene. Intervjuspørsmålet innenfor denne kategorien er: *I hvilken grad er det rom for å uttrykke følelser?*

Pedagog A forteller at hun prøver å fange opp om noen har en dårlig dag, men hun mener også at dette ikke er en unnskyldning for en utblåsing fra en kollega. Hun sier:

«Man må forklare seg. Det er lov å være frustrerte, og det er lov å være ærlig, men vi må ordne opp i det. Vi jobber veldig tett – men det må være rom for å være seg selv her på gode dager og kjipe dager.» (A)

Pedagog B valgte å ikke besvare spørsmålet, mens pedagog C forteller om forståelse for at hverdagen går opp og ned. Hun forteller at hun mener det er avgjørende å spille hverandre gode for å redusere negative følelser.

Pedagog D forteller at hun synes det er enklere å forholde seg til det som er på avdelingsnivå. Hun ser på det som en utfordring å skulle forholde seg til følelsene til alle i hele barnehagen. Hun sier:

«Så lenge det er på et avdelingsnivå, så kan det gjøres noe med. Resten av bedriften orker jeg ikke alltid å forholde meg til.» (D)

Pedagog E forteller om høy takhøyde for følelser, der de hjelper hverandre og prøver å gi hverandre rom for en pause hvis de ser at personen trenger dette. Hun forteller også om utordringer knyttet til dette:

«Vi er jo ikke tankelesere. Du må komme og fortelle meg hvis det er noe jeg skal lytte til eller hjelpe deg med. Det er en hektisk hverdag, og det er ikke alltid vi ser hverandre slik vi burde.» (E)

Pedagog F uttrykker også viktigheten av åpenhet for å kunne hjelpe til å støtte. Hun forteller at hun flere ganger har opplevd kollegaer som kommer sure på jobb om morgenen, der de tilsynelatende lengter etter medlidenhet uten å fortelle noen ting. Hun forteller at for henne starter det med åpenhet. Hun sier: «Gi av deg selv, så skal du få noe tilbake».

I forhold til kategorien *uttrykte følelser* vil jeg trekke frem følgende uttrykk for barnehagekultur som går igjen hos informantene: *åpenhet og raushet* i forhold til personlige følelser. I materialet mitt kommer det frem at det er i stor grad rom for å uttrykke følelser, der åpenhet trekkes frem som nøkkelen til å motta raushet fra kollegaer.

4.1.3 Rutiner for mottakelse av nyansatte

I denne kategorien vil jeg presentere undersøkelsen av de grunnleggende antakelsene i forbindelse med rutine for mottakelse av nyansatte. Intervjuspørsmålet jeg stilte til informantene var: *På hvilken måte tar man imot nyansatte?*

Flere av de pedagogiske lederne forteller at deres organisasjon følger et veiledningsprogram for nyansatte. *Pedagog A* beskriver det slik:

«Vi har et nyansattprogram, det vi i løpet av de to første årene går de nyansatte sammen med flere erfarne der de får veiledning og tett oppfølging.» (A)

Videre forteller hun at det foreligger en viss begrensning for det å være nyansatt, hun sier:

«Vi har også en regel der vi sier at i løpet av de to første årene i jobben får du ikke være avdelingsleder. Man trenger kunnskap og erfaring før man får overta en avdeling. Det er greit å ha den perioden. Man tror jo man er klar til å lede – men man er jo ikke det. Du blir ikke leder før du er trygg i barnehagen.» (A)

Pedagog B kan fortelle om en tidligere fadderordning, som av uvisst grunn nå ikke lenger er i bruk. Hun forteller om ingen typiske handlinger eller program for den nyansatte lenger. Hun kan si at det foregår omtrent slik:

«Nå er det styrer som først tar imot dem og viser de rundt på huset. Etterpå blir de vist der de skal jobbe, og her tar pedagogisk leder over. Vi prøver å fortelle mest mulig, og ber vedkommende om å stille spørsmål og vi viser hvordan vi jobber. Nyansatte blir kastet litt inn i barnehagen. Vi har jo behov for alle de vi har. Vi prater jo mye, men den nye blir ikke satt til å betrakte og observere.» (B)

Som beskrevet er det litt tilfeldig hvordan nyansatte i organisasjonen blir mottatt. *Pedagog C* kan fortelle at nye pedagoger har et felles veiledningsprogram de deltar på i regi av organisasjonen, men at dette er en gode du får som pedagog, og ikke i andre stillinger i barnehagen. Hun beskriver veiledningsprogrammet som et verdifullt sted der de kan komme med frustrasjoner, tanker og holdninger innad i en lukket gruppe.

Pedagog D ser på nyansatte fra et annet perspektiv. Hun begynner å analysere sin rolle og stilling i det nyansatte trer inn i barnehagen. Hun illustrerer det slik:

«Vi blir jo plutselig de gamle når det kommer nyansatte. Kanskje vi er urokkelig, og det må være frustrerende for dem. Vi prøver jo å være åpen for det også. Det er viktig at vi tenker nytt om vår praksis og ikke gror fast.» (D)

Pedagog E forteller at det er ingen konkrete rutiner rundt mottakelse av nyansatte, og at dette er litt opp til pedagogisk leder på avdelingen. Hun forteller om slik hun vanligvis gjør det:

«Hvis jeg får en ny medarbeider, tar vi en samtale om hvordan vi har det hos oss, og avklarer forventningene til hverandre. Jeg er opptatt av forventningene hun har til meg.» (E)

Pedagog F kan også fortelle om manglende tydelige rutiner eller handlingsplan på måten hun eller organisasjonen tar imot nyansatte på. Hun forteller at dette ansvaret ligger på henne som leder, og at fokuset hennes er at de skal bli kjent med hverandre og finne ut av hva de er gode på. Hun legger også til at hun opplever det som svært trygt å være ny hos dem.

I denne kategorien har jeg undersøkt rutiner for hvordan barnehager tar imot nyansatte. Ut ifra materialet mitt kommer jeg frem til at kulturuttrykket i forbindelse med mottakelse av nyansatte er mangelfulle der det er ingen tydelige rutiner og handlingsplan. Materialet viser at det hovedsakelig er pedagogisk leder på avdelingen som har ansvar for integrering av den nyansatte og at fokuset er at de nyansatte skal lære seg rutinene, samtidig som at det avklares gjensidige forventninger. Flere av informantene trekker frem et nyansattprogram som ønsker å bidra til god integrering på arbeidsplassen. Her viser materialet mitt at nyansatte blir plassert i en lukket gruppe, hvor de uten andre tilstede kan dele erfaringer og frustrasjoner.

4.1.4 Oppsummering av funn fra kategorien om grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser tar for seg informantenes beskrivelser om hva som kan betraktes som sannhet om hvordan noe er i barnehagen. Som tidligere nevnt kan dette være bevisst eller ubevisst og utfordrende å sette ord på. Ut ifra mitt materiale viser det seg at arbeidsoppgavene er like uavhengig av yrkesrolle. Det kommer frem at det er hovedsakelig det administrative arbeidet og hovedansvaret for avdelingen som skiller yrkesrollene fra hverandre, der oppgavene ellers er likt fordelt. *Åpenhet og raushet* i forhold til personlige følelser er fremtredende, og rutiner for mottakelse av nyansatte er mangelfulle der det er ingen tydelige rutiner og handlingsplan. I denne oppsummeringen har jeg valgt å vise til kulturuttrykk som jeg mener dominerer med bakgrunn i de empiriske funnene. De dominerende kulturuttrykkene i denne kategorien er *like arbeidsoppgaver, åpenhet og raushet og manglende rutiner for nyansatte*. Dette er funn jeg vil ta med videre til drøfting grunnet oppgavens mål, der det vises til ønske om finne kulturuttrykkene som dominerer i barnehagen.

4.2 Verdier og normer

Schein (2010) presenterer verdier og normer som kulturens andre nivå for å undersøke organisasjonskultur. Verdier og normer blant organisasjonens medlemmer kan betraktes som det *bevisste*, og de verdiene som definerer organisasjonens sosiale prinsipper og hva man er opptatt av innenfor kulturen. I dette avsnittet vil jeg ut ifra mitt materiale presentere min tolkning av informantenes verdier og normer knyttet til utførelse av jobben, møtevirksomhet i barnehagen, temaer og interne diskusjoner, nytenkning og diskusjoner om barn og foreldre.

4.2.1 Utførelse av jobben

I denne kategorien vil jeg presentere informantenes verdier og normer knyttet til utførelse av jobben sin. Pedagogiske ledere i barnehagen har lederansvar over deler av personalet, og ledergruppen er sentral i barnehageorganisasjonen. Undersøkelsen tar også for seg lederrollen og ledergruppen i organisasjonen. Intervjuspørsmålet innenfor dette temaet handlet om *hva pedagogene vektlegger i utførelse av jobben sin og på hvilken måte kjennetegnes barnehagens lederteam?*

Pedagog A har tydelige tanker om hvordan personalet skulle ha benyttet seg av ledergruppen. Hun forteller det slik:

«Man burde jo bruke ledergruppen som et forum for vanskelige og utfordrende temaer, men det blir ikke gjort.» (A)

Pedagog B forteller at ledergruppen jobber for hele personalets beste, men at det kanskje ikke kommer helt tydelig frem. Hun beskriver likevel ledergruppens ansvarsområde slik:

«Vi jobber jo systematisk med temaer i hele personalgruppen først. Etter dette er det på ledermøter vi bestemmer hva vi ønsker å ta videre. Etter det er det ledergruppen sitt ansvar å fremme dette til alles beste.» (B)

Pedagog C og *D* beskriver også ledergruppen som et forum som tar videre det personalgruppen har fremmet på personalmøter. *Pedagog C* forteller om et demokrati, der alle har en stemme, men at ledergruppen har ansvaret og tar valg ut ifra det barnehagen står for og

hvilke verdier organisasjonen har. *Pedagog D* legger også til at ledergruppens ansvar er å fremme temaer til alles beste.

Pedagog E trekker frem et godt arbeidsmiljø i ledergruppen, der støtte og raushet står sentralt, men at det kan også diskuteres mer utfordrende temaer. Hun beskriver det slik:

«Vi har veldig god støtte i hverandre og er interessert i å «backe hverandre opp». Vi har vært litt tafatte i denne gruppen. Vi får litt kjeft om at vi må komme med flere innspill, mens andre ganger er vi fulle av energi og diskuterer masse. Det handler jo litt om sakene som skal tas opp, men også at vi er sliten og har mangel på ressurser. (E)

Pedagog F forteller om ledergruppen som en liten «lukket avdeling». Hun beskriver lite innsikt for andre ansatte og samtidig lite faglige diskusjoner. Hun forteller:

«Jeg kunne ønske vi hadde mer tid til å diskutere fag. Det er så mye annet som dukker opp, så fagene faller litt i bakgrunnen.» (F)

Hun forteller også om ineffektive møter:

«Jeg ville forandret på å ha mer effektive møter. Vi snakker oss helt vekk, helt ut på siden og får ikke gått igjennom alt vi skal. Jeg kunne ønske at jeg var mer sta og sa ifra om at vi må være effektive, men det virker ikke som om de andre synes det er viktig.» (F)

I denne kategorien har jeg undersøkt verdier og normer knyttet til utførelsen av jobben rettet mot rollen som leder grunnet informantenes yrkesrolle. Ut ifra materialet mitt kommer jeg frem til at kulturuttrykkene basert på min tolkning og informantens utsagn er følgende: lederne og øvrig personalet uttrykker å ha skjulte forventninger til hverandre. Det kommer frem at lederne ser på seg selv som en ressurs som ikke blir utnyttet, samtidig som det kommer frem at det øvrige personalet har lite innsikt i ledermøter. Verdier som kommer til syne er felles for informantene der de viser til at de arbeider demokratisk for barnehagens beste, og ser på seg selv som viktig for barnehagen, ineffektivitet og manglende fokus. Verdier kommer til syne gjennom hva pedagogene ser på som viktig og uviktig, eksempelvis ved ulike prioriteringer, fokus og effektivitet. Kulturuttrykkene som viser seg er *ulikt verdisyn, skjulte forventninger, ineffektivitet og manglende fokus.*

4.2.2 Møtevirksomhet

Møtevirksomhet står sentralt i barnehagehverdagen. I denne kategorien vil jeg presentere informantenes verdier og normer knyttet til møtevirksomhet i barnehagen. Dette temaet tar for seg undersøkelser om hvilke møter organisasjonen prioriterer, hva som vektlegges og hvem som deltar på møtene.

Pedagog A beskriver møter generelt som vanskelig å få tid til. Noen møter må vike for andre møter og det er ped-leder møtene som prioriteres. Hun uttrykker også at styreren stadig tar opp at de må prioritere de møtene som er satt, men at dette ikke er enkelt i praksis. *Pedagog B* forteller om alt for kort møtetid, og at det gjerne ikke er tid til å gå i dybden på noe som helst før det er forventet at de er tilbake på avdelingen. *Pedagog C* forteller at møtene brukes til å gjennomgå viktig informasjon som alle må ha, ny info og nye rutiner og at det stort sett ikke er tid til mer enn det. *Pedagog D* forteller at de sjelden har møter på dagtid grunnet tidspresset. Hun beskriver det slik:

«Det er vanskelig å organisere og rett og slett uforsvarlig å ha møter på dagtid. Dette går ut over tryggheten til de minste barna. Vi har møter på kveldstid med hele personalet en gang i måneden, og ped-leder møter to timer i uken på dagtid.» (D)

Pedagog E forteller at de har avdelingsmøter når det passer at andre hjelper til på avdelingen. Hun forteller også at det er hovedsakelig ped-leder møter som blir prioritert:

«Andre møter må vike for ped-leder møter. Dette er litt hugget i stein. Det er god innsikt i møtene våre for andre ansatte, men alle trenger gjerne ikke å vite om alt som blir snakket om der? Vi forteller jo om avgjørelsene vi har tatt og hvorfor, og vi tar avgjørelser til alles beste. Det er viktig at vi vet om ting.» (E)

Pedagog F svarer kort at det er viktig for henne på møter at alle vet hva de skal snakke om og at hun prioriterer å få alle med. Hun forteller at møtene er seint, etter jobb og at det ofte kan være tunge ettermiddager for alle.

I denne kategorien har jeg undersøkt verdier og normer knyttet til møtevirksomhet i barnehagen. Ut ifra materialet mitt kommer jeg frem til at kulturuttrykkene basert på min tolkning og informantens utsagn viser seg ved følgende: Ledermøter er ufleksible og gjennomføres til avtalt tid. Andre møter blir sett på som flyttbare eller mindre viktige. Dette viser sterkt hvilke verdier som ligger til grunn for gjennomføringen. Møtene har et

administrativt fokus, og preges av et tidspress som gjør at flere informanter ser på det som uforsvarlig. Denne analysen viser følgende uttrykk for barnehagekultur: *ulikt verdisyn i prioriteringen av møter og innhold i møtene.*

4.2.3 Temaer og interne diskusjoner

I denne kategorien vil jeg presentere informantenes verdier og normer knyttet til temaer og interne diskusjoner. Gjennom intervjusamtalene kom flere av informantene naturlig inn på temaer og diskusjoner som stadig dukker opp igjen som en diskusjon blant personalet i barnehagene. Intervjuspørsmålet ble presentert slik: *Hvilke tema og interne diskusjoner dukker stadig opp igjen?*

Pedagog A forteller at det er ofte på vei til å etableres en ukultur. Hun forteller at:

«Det dukker stadig opp filleting og bagateller, det er jo ikke viktige greier. Vi har jo gode ledere som hjelper å ta tak i det – som ser og tar det tidlig i prosessen, som hjelper andre å se fremover å jobbe videre ...» (A)

Pedagog B forteller raskt at det som preger temaer og interne diskusjoner i barnehagen er rot:

«Det er litt sånn – hvor er det blitt av den og den? Jeg synes at selv om vi jobber i en barnehage, så kan vi jo holde orden. Vi er gode på skippertak da.» (B)

Pedagog C kommer inn på fravær som en rot til temaer og interne diskusjoner. Hun forteller om mye langtidsfravær som går fysisk og psykisk ut over de som er igjen på jobb. *Pedagog D* tenker seg om, men tar opp diskusjoner om organisering og hvem skal bruke bilen de ulike dagene. Hun legger også til at de er fullstendig klare over at de diskuterer om de samme tingene gjentatte ganger, uten at noen orker å ta tak i dette. *Pedagog E* forteller om flere nyansatte som gjerne må lære seg rutinene og gjerne prøver å endre på ting. Dette kan skape litt frustrasjon. Hun forteller:

«Nyansatte spør ofte om hvorfor vi gjør som vi gjør. Det er jo alltid rom for å spørre om ting, men det skaper litt virvel. (...) Det er noe det er vanskelig å svare på, og da burde man vel kanskje endret rutinene likevel ...» (E)

I denne kategorien har jeg undersøkt temaer og interne diskusjoner som stadig må belyses. Informantene beskriver filleting og bagateller som temaer som stadig blir belyst og rutinemessig diskutert. Jeg tolker det slik gjennom informantenes beskrivelser at det ligger en

stor verdi i det som for noen presenteres som filleting. Organisering, rot og fravær blant kollegaer blir trukket frem som tema som stadig må belyses, og derfor vil jeg beskrive kulturuttrykket som *manglende samhandling og kommunikasjon rundt enkelte temaer*. Dette mener jeg i tillegg kan vises til kulturuttrykk som omhandlet *ulikt verdisyn*.

4.2.4 Beslutninger innenfor nye ideer

I denne kategorien vil jeg presentere informantenes verdier og normer knyttet til beslutningsprosesser innenfor nye ideer. Beslutningsprosesser innenfor nye ideer handler om hvordan man imøtekommer nye ideer i organisasjonen. Intervjuspørsmålet er: *Kan du beskrive hvordan beslutningsprosessen er med tanke på nye tiltak og ideer?*

Flere av pedagogene var enige om at det ikke er så lett å komme inn med noe nytt og at nytenkning ofte blir oversett. *Pedagog A* forteller at det handler om kommunikasjon. Hun beskriver det slik:

«(...) Det er stor forskjell på hvem som kommer inn med nye ideer. Vi er jo ulike alle sammen på vår måte, vi har ulike måter å formidle ting på. De som er flinke til å uttrykke seg får jo igjennom mer, selv om ideene kan være like. Nye ideer må uansett ha godkjenning fra styrer da, men det er jo vanskelig å formidle ideen gjennom ord. Man må ha tillit også.» (A)

Pedagog B påpeker at hun er åpen for det, men at hun ofte ser på det som utfordrende i hverdagen å skulle utprøve nye ideer. Hun forteller at hun vet at hun burde gjøre det i større grad, men at hun ofte føler hun står alene om det. Hun forteller at:

«Har du en kjemperar ide, så får du kanskje litt rare blikk ... Det er ikke så enkelt å komme inn med noe nytt, kanskje det er FOR nytt. Eller kanskje det er måten jeg formidler den på? Jeg ser jo dette klart og tydelig i hodet mitt, men det gjøre gjerne ikke de andre» (B)

Pedagog C forteller at hun ofte føler seg ansvarlig som leder i forbindelse med nye ideer. Hun forteller det slik:

«Jeg er blitt mer tydelig i løpet av årene på at hvis du har en ide – ikke gi den til meg og forvent at jeg skal utføre det. Det er ditt ansvar. Jeg kan legge til rette, delta og hjelpe deg men du må eie den selv.» (C)

Det er enighet i at nye ideer an være vanskelig å bli gjennomført. Det blir fortalt at en kan ha en god ide, og alle synes dette høres fint ut, men så går dagene, ukene og månedene uten at noen snakket om det igjen eller startet prosessen. *Pedagog D* forteller at det ligger som en uskreven regel at det er pedagogiske ledere som skal starte idèstrømmen og utføre det. Hun forteller at det er veldig tungt å føle seg alene om ideer og beslutninger. Hun beskriver det slik:

«Jeg er veldig åpen for nye ideer, du kan i grunnen få lov til alt du vil hos meg. Jeg orker ikke å bestemme alt. Det er ditt ansvar. Tidligere tenkte jeg på nye ideer som om de andre mente jeg burde gjøre sånn og sånn. Da måtte jeg jo bare sette i gang. Jeg ble sliten av det, og jeg strakk ikke til.» (D)

Pedagog E forteller at nye ideer stort sett blir godt mottatt, men at det må diskuteres om det er gjennomførbart. Hun forteller videre at man blir ikke motarbeidet med en gang, og folk er ikke uvillige, det er helt greit å komme med ideer. Hun forteller at det som oftest er ledergruppen som tar beslutninger om dette, og at det ville vært slitsomt hvis alle skulle si sin mening. Hun beskriver det som en balanse, men noen ting må andre avgjøre.

Pedagog F har et annet syn på nye ideer, og forteller at dette tar de seg tid til på avdelingsmøtene. Hun forteller at det ofte er pedagogene som «*jobber ideen ut*», men at man er avhengig av at alle er med å bidra. I forhold til beslutninger om nye ideer forklarer hun det slik:

«Hvis flertallet har talt, må jeg som leder belite meg. Vi har hatt mange diskusjoner om å belite seg. Ofte er noen skuffet hvis flertallet har talt at det er på tide med en endring eller implementering av noe nytt. Det er lov å være skuffet, men alle må være med uansett. Det er sunt at ikke alle får igjennom det man kjemper for – da blir det et ekstra YES den dagen man får det som man vil.» (F)

I denne kategorien har jeg undersøkt beslutningsprosessen innenfor nye ideer. Oppsummert viser det seg ut ifra materiale mitt at nye ideer er knyttet til tillit i organisasjonen og at det ligger verdier og normer til grunn om at dette er forbeholdt ledergruppen i barnehagen. Det kommer også frem at det kan foreligge *skjulte forventninger* til hvem som skal videreutvikle ideen. Dette vil jeg ta med videre som et kulturuttrykk.

4.2.5 Om å diskutere barn og foreldre

Innenfor kategorien og kulturnivået verdier og normer ønsket jeg også å undersøke informantenes erfaringer om diskusjoner som omhandler barn og foreldre. Intervjuspørsmålet ble stilt slik: *Hvor og hvordan diskuteres barn og foreldre?*

Pedagog A ønsker ikke å uttrykke seg om dette, mens *Pedagog B* beskriver dette som veldig individuelt og svarer følgende:

«Hva er meningen med å diskutere dette? Hvorfor sier jeg det, prøver vi å løse et problem eller få ut frustrasjon? Jeg synes ikke man skal diskutere barn og foreldre hvis det ikke er mål og mening med det. Selv om alle har taushetsplikt.» (B)

Pedagog C trekker frem at det av og til kan bli for mye snakk. Hun forteller:

«Jeg tenker at hvis vi diskuterer noe som gjelder vår avdeling, trenger ikke andre på huset å høre eller vite. Vi må tenke på utbytte andre har av dette». (C)

Pedagog C forteller videre at dette er noe som ikke er diskutert eller tatt opp i personalgruppen så lenge han har vært i organisasjonen. Hun beskriver personalet som ukritisk i forhold til hva man diskuterer under hvilke omstendigheter. Hun stiller seg undrende til dette. *Pedagog D* forteller at informasjon om barn og foreldre er sensitiv informasjon. Denne sensitive informasjonen er personalet i barnehagen veldig bevisst på. Dette er informasjon som blir på avdelingen og avdelingsmøtene. I barnehagen hun arbeider i forteller hun om en bok de har liggende på avdelingen. I denne boken skal beskjeder som omhandler barn og foreldre skrives ned ved behov. Hun forteller at dette er for å unngå å snakke høyt om privat informasjon, og samtidig sikre at alle får det med seg. Hun forteller også at de kvalitets sikres med foreldre at beskjeder blir mottatt kun til de som trenger informasjonen og påpeker at taushetsplikt er et tema som aldri kan informeres godt nok om.

Pedagog E beskriver også en økende bevissthet rundt dette, men at det fremdeles kan glippe. Hun forteller at enkelte ting diskuteres med alle, men at det stort sett blir tatt opp på ledermøter. Hun forteller videre at:

«(...) av og til kan vi diskutere to og to i forbifarten, men da prøver vi å være alene, så ingen hører. Det kan jo fort glippe, men det spørres jo hva det gjelder – om det er skryt eller frustrasjon. Enkelte blir man jo frustrert over, men det er en prosess man må minne hverandre på i hverdagen.» (E)

Pedagog F forteller at dette ikke er et problem hos dem, og at diskusjoner om barn og foreldre snakker de om på avdelingsmøter, uten at resten av personalet er tilstede. (F)

Oppsummert i denne kategorien viser det seg som et kulturuttrykk at det stort sett er felles forståelse om sensitiv informasjon og hvordan man behandler dette på arbeidsplassen.

4.2.6 Oppsummering av funn fra kategorien om verdier og normer

Som tidligere beskrevet kan verdier og normer blant organisasjonens medlemmer betraktes som det *bevisste*, og det som definerer organisasjonens sosiale prinsipper og hva man er opptatt av innenfor kulturen. Verdier og normer er i materiale mitt undersøkt med utgangspunkt utførelse av jobben, møtevirksomhet, beslutningsprosesser innenfor nye ideer, tema og diskusjoner som stadig må belyses og om diskusjoner om barn og foreldre. Kulturuttrykkene som kommer frem i denne kategorien viser seg som *ulikt verdisyn* gjennom blant annet *ineffektive møter, manglende organisering og skjulte forventninger til hverandre*. Det kommer frem at beslutningsprosesser med tanke på nye ideer i barnehagene kan knyttes til tillit, men samtidig tyde på *manglende handlingskompetanse*. Dominerende kulturuttrykk for barnehagekultur ut ifra kategorien om verdier og normer i barnehagen er *ulikt verdisyn, skjulte forventninger og tillit som beslutningstaker*. Dette er funn vil jeg ta videre til drøfting grunnet oppgavens mål, der det vises til ønske om finne kulturuttrykkene som dominerer i barnehagen.

4.3 Artefakter

Innenfor kulturnivået *artefakter* finner vi verbale uttrykk som omhandler all kommunikasjon ved bruk av ord. Artefakter sett i sammenheng med oppgavens empiri tar for seg hvordan personale i barnehagen kommuniserer. I denne kategorien vil jeg undersøke artefaktene gjennom tilbakemeldinger, konflikthåndtering, samhandling, samarbeid og kommunikasjon og stemningen og sosiale sammenkomster på arbeidsplassen.

4.3.1 Tilbakemeldinger

Kommunikasjon inkluderer blant annet *tilbakemeldinger*. Når det gjelder spørsmålet om hvordan pedagogene opplever tilbakemeldingene de får på arbeidet sitt kom alle frem til at å

gi tilbakemeldinger var generelt noe de ikke var vant til, gode nok til eller brukte tid på.

Spørsmålet var: *Hvordan opplever du tilbakemeldingene du får?*

Pedagog A utdypet:

«Det er jo greit å få, men jeg er ikke vant til det. Jeg merker ting på stemningen, sanser følelser og dette tar jeg som tilbakemeldinger. Vi er ikke flinke til å fortelle hverandre ting.. måten vi snakker sammen på sier mye om hva vi synes om ting.» (A)

Pedagog B påpekte at dette var noe han hadde tenkt på de siste årene. Hun fortalte:

(..) Vi kan bli flinkere til å gi ros. Ikke stille noen til veggs, men rett og slett bare stille spørsmålet om hvorfor du har valgt å gjøre det slik. Uten å være kritisk. Bare nysgjerrig. Det er vi ikke flinke til. Til oss selv og kollegaer. Det er jo også spennende å se hvordan det ville bli mottatt. Både det å stille spørsmålet og få spørsmålet. (B)

Hun forteller videre om at vi må tenke over hvilken vinkling vi velger å vektlegge tilbakemeldingene på og forteller at de kan bli flinkere til å gi positive tilbakemeldinger som bygger på interesse. *Pedagog C* forteller at dette kan vi være lite flinke til fordi vi vet jo ikke hvordan det blir mottatt. Det kan være ubehagelig for begge parter.

Pedagog D forteller at tilbakemeldinger var også noe som manglet i deres arbeidspraksis, men at det siste året har de jobbet mye med akkurat dette. Hun forteller at det må tas opp der og da, under fire øyne og ta oss tid til de to minuttene dette tar. Hun beskriver det slik:

«Vi har jobbet med å gi konstruktiv kritikk til de vi jobber nærest med ... det er da vi blir et godt team. Kanskje jeg sa noe som ble oppfattet litt negativt fordi det var hektisk der og da? Vi kan ikke holde det inne. Det er ikke bra for teamet». (D)

Pedagog E synes derimot at tilbakemeldinger kan være litt vanskelig å ta imot hvis ikke de er utelukkende positive:

«Hvis jeg får tilbakemeldinger som jeg er uenig i, er det vanskelig å ta imot. Da kjenner jeg på det.. Hvis jeg ikke er enig så prøver jeg å ta opp mitt syn på saken – så får jeg i iallfall sagt det». (E)

Pedagog F forteller at hun tilpasser tilbakemeldingene til personen som skal motta dem:

«Jeg tilpasser dem til personen, alle tåler forskjellig mengde og noen tar seg nær av lite og andre tåler mer.» (F)

Pedagog F forteller videre at hun opplever det som helt greit å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt, men at hun gjerne kunne ønske seg mer tydelige tilbakemeldinger. Hun opplever at det er få som kommenterer arbeidet hennes, og tenker at det er på grunn av at hun er leder. Hun beskriver teamet som flink til å snakke sammen og illustrerer det slik:

«Vi har så tydelig dialog underveis, at man forstår litt hvis noen ikke synes noe er greit». (F)

Pedagog F forteller til slutt at hun er tydelig på at det skal ikke være skummelt å komme med tilbakemeldinger eller meninger på hverandres arbeid.

Oppsummert om tilbakemeldinger kan det ut ifra materiale mitt tyde på informantene har god kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger, men likevel tydelig mangel på praksis og gjennomføringsevne. Dette vil jeg ta med meg videre som et *kulturuttrykk*. Et annet uttrykk for kulturen som kommer frem gjennom analysen viser at tilbakemeldinger blir sett på som et negativt begrep som blir forbundet med vanskelige samtaler.

4.3.2 Konflikt håndtering

I forbindelse med tilbakemeldinger, ble konflikter en naturlig videreføring av samtalen. På spørsmålet om *hvordan konfliktene behandles når det oppstår og hvem som blir involvert*, var det tydelig hos samtlige at det var nærmeste leder som hadde ansvar for dette.

Pedagog A forteller at hvis det er konflikter i teamet brukes styrer som veileder. Hun beskriver viktigheten av å ha en å kaste ball med og sammen drøfte mulige løsninger:

«(..) visse ting må man gi og ta av, noen situasjoner blir låst, og blir det større enn en avdelingssak, må styrer ta det videre med pedagogisk leder med tillitsvalgt til stede» (A).

Pedagog B forteller videre at hun har fått vite når han har drøftet med sin leder at hun må gå i seg selv fordi han er urimelig. Hun beskriver:

«Teamet er så nære hverandre. Selv om ikke konfliktene er personlig så blir det personlig grunnet dette. Det er vanskelig å holde det på et saklig nivå.» (B)

Pedagog C forteller at hun synes det er vanskelig å svare på hvordan konflikter behandles i organisasjonen. Hun forteller etter en stund at personalkonflikter er det styrer som tar seg av og skyter inn:

«Det er viktig at det ikke blir involvert andre. Alle trenger ikke å vite alt, og det er kun de involverte som trenger å vite noe om det.» (C)

Hun tenker seg om, og forteller at noen ganger tar de det opp i lederteamet og diskuterer fremgangsmåten i det der, men at det ofte er litt tilfeldig om og hvordan det ender opp hos styrer eller i lederteamet. Noen ganger kommer den det gjelder med dette selv, og andre ganger blir det fanget opp. Hun forteller at hun er usikker på om det er vedkommende selv eller leder på avdelingen som går til styrer.

Pedagog D forteller at hun ikke selv har vært involvert i konflikter, men at barnehagen har formelle regler på hvordan det skal behandles, hovedsakelig gjennom styrer og tillitsvalgt. Hun trekker frem *team-building* som et forebyggende tiltak mot konflikter og begrunner det med at det er enklere å ta tak i forholdet når man har investert i forholdet.

Pedagog E trekker også frem tillitsvalgt og verneombud som ansvarlige og tilgjengelige når det oppstår konflikter. Hun forteller at regelen er at man skal gå til nærmeste leder, men også til andre man kan stole på. Hun forteller:

«(..) Den største utfordringen er at det ikke skal bli en sladregreie. Ofte lufter man seg til de man er nærmest, men da håper jeg de sier at det er greit å lufter seg, men at vi må finne en løsning.» (E)

Pedagog E trekker frem konflikthåndtering som det minst gøye ved jobben sin. Hun trekker frem de vanskelige samtalene som veldig ubehagelige i forkant, men at det stort sett alltid går bedre enn fryktet bare man gjør det på en ok måte.

Pedagog F forteller om viktigheten av å lufter seg, uten at det skal luftes ut. Som leder forteller hun at det er vanlig praksis å lufter seg innad i ledergruppen. Barnehager roterer ofte på personalgruppen, og kan drøfte personer og tidligere erfaringer som har oppstått i tidligere konflikter for å løse nye konflikter. *Pedagog F* beskriver også konflikthåndtering som nærmeste leders ansvar, der lederen tar dette videre til drøfting sammen med tillitsvalgt, verneombud eller fagforeningen. Hun forteller at verneombudet har det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet i organisasjonen. Hun forteller videre at det er tydelig at konflikter henger sammen med sykemeldinger. Hun illustrer det slik:

«Vi må passe på at konflikter ikke får en grobunn. Da blir det sykemeldinger.» (F)

Oppsummert viser kulturuttrykkene at det er innarbeidet interne rutiner og en felles forståelse om hvordan konflikter skal behandles når det oppstår. Alle informantene i de ulike barnehagene trekker frem leder og verneombud som ansvarlig og tilgjengelige. Informantene viser også til viktigheten av å ha investert i forholdet for å kunne håndtere saker i personalgruppen på et vennskapelig nivå. Det kommer samtidig frem at unngåelsesatferden kan bli fremtredende grunnet frykten for dårlig stemning eller sykemeldinger. *Manglende kunnskap om konflikthåndtering og skjulte konflikter* er kulturuttrykk jeg ønsker å trekke frem innenfor denne kategorien.

4.3.3 Samhandling, samarbeid og kommunikasjon

Innenfor barnehageorganisasjonen arbeider alle informantene i et avdelingsteam der samhandling er beskrevet som avgjørende for hverdagen. Intervjuspørsmålet for denne kategorien lyder slik: *På hvilken måte samhandler personalet i barnehagen?*

Pedagog A kan fortelle at de har jobbet mye med å si klart ifra om egne personlige meninger, og med å gi konstruktiv kritikk til dem de jobber nærest med. Det er på denne måten hun mener man blir et godt team.

Pedagog B forteller om et dynamisk samarbeid gjennom hele dagen. Hun beskriver det slik:

«Fra jeg kommer på jobb, til jeg går hjem samarbeider jeg med de jeg jobber med. I alle situasjoner. Vi er helt avhengig av hverandre.» (B)

Pedagog C trekker inn viktigheten av å stadig formidle at de ikke jobber på en avdeling, men på et hus der «alle barn er våre barn». Hun forteller videre at dagene er i veldig stor grad preget av samarbeid og dette er et tema de prater mye om, og som det er stor enighet om.

Pedagog D forteller at det er godt samarbeid på avdelingene, men noen ganger kan være utfordrede å samarbeide på tvers av avdelingene. Hun forteller at personalet prøver så godt de kan å hjelpe hverandre når det er behov for det, men at i hverdagen tenker man først og fremst på seg selv og sin egen avdeling. Hun sier:

«Vi har jo egne avdelinger for en grunn, og jeg synes vi skal hjelpe hverandre, men først og fremst ta inn ekstra vikar hvis det er behov for det, slik at egne avdelinger går rundt. Det blir mye brannslukking hvis ikke.» (D)

Pedagog E forteller om at de har mye fastlagte rutiner, som gjør at samarbeidet går rundt uten at det krever så mye planlegging. Hun presenterer det slik:

«Vi ønsker ikke å bruke tid på planlegging i hverdagen. Alt er struktur og barna blir også urolige hvis vi begynner å snakke sammen hele tiden.» (E)

Pedagog F beskriver en utfordring som barnehagen har stått i ved flere anledninger. Hun forteller om viktigheten av å unngå å gro fast i en avdeling:

«Vi unngår: her er vi og denne gjengen- vi gjør det slik. Vi må ofte riste litt i avdelingene.. Det sunt. Folk slutter jo også, og vi roterer stadig på personalet. Vi må jo stadig begynne på nytt. Det er ikke bra å være fastgrodd.» (F)

Fra analysen av materiale viser det seg at kulturuttrykk som *godt samarbeid, gode rutiner for planlegging, gjensidig avhengighet og enighet som både nødvendig og utfordrende* finnes i disse barnehagene.

4.3.4 Stemningen og sosiale sammenkomster i personalgruppen

I denne kategorien forteller informantene om stemningen på arbeidsplassen og sosiale sammenkomster personalgruppen. Stemning er et begrep jeg har valgt å definere som hvordan man trives med hverandre, hvordan man møter hverandre og hvilket humør man bærer med seg inn i arbeidet. Jeg velger her å knytte kategorien om stemningen sammen med sammenkomster. Grunnen til dette er at stemningen på arbeidsplassen spiller en stor rolle i forhold til lysten til å delta på sosiale arrangementer. Intervjuspørsmålet var som følger: *Hvilke sammenkomster har dere blant personalet? Hvordan er oppmøte og i hvilken grad føler du at dette bidrar til samhold?*

Pedagog A forteller kort om at de har god stemning på arbeidsplassen, og begrunner det med at de vil hverandre vel, og bryr seg om hvordan andre har det. *Pedagog B* trekker frem latter som dominerende, men at det likevel er hensyn til gruppen som må tas. Hun beskriver det slik:

«Vi ler jo av det meste her. Vi er en flokk med voksne damer på min avdeling, og en ung gutt som er lærling. Vi har mye humor på våre egne vegner innad på avdelingen, og vi ler med hverandre og ikke av hverandre. Ellers går det jo i det meste som om man er med venner. Noen forstår humoren til hverandre, andre ikke. Det varierer med interne spøker fra avdelingene. Vi er også forsiktig med voksen dame humor når lærlingen er tilstede. Der det er flere menn, er det jo en annen type stemning.» (B)

Pedagog C forteller også kort om god stemning, men at alle har jo sine ting som andre må ta hensyn til, og at det ofte kan sette en demper på stemningen.

Pedagog D forteller om god stemning, men at fraværsmengden kan dempe dette, og gjøre personalet mer frustrert enn hva de kunne ønske. Hun beskriver det slik:

«Stemningen er god, men folk blir jo frustrerte av denne sykdommen. Det er jo så mye av det her. Selv om man prøver å være forståelsesfulle, så sliter det veldig på oss som er her. Ellers er det mye humor og godt samarbeid. Det er ikke lett å la være å bli frustrert. Styrer er heldigvis ikke gnien på vikarene, men det er veldig mange forskjellige innom, og da blir det jo reaksjoner fra foreldrene.» (D)

Pedagog E forteller om humor og beskriver stemningen som der de er morsomme sammen og tuller mye med hverandre. Han forteller om barnehagehverdagens mange rare og ulike sider av en hverdag, og viktigheten av å kunne le av det. Hun forteller:

«Vi putter salt i kaffen til hverandre. Det er en del av vår humor. Det må være morsomt her, vi er så masse med hverandre.» (E)

Pedagog F trekker frem en spesiell hendelse som beskriver godt hvordan stemningen er der han jobber. Hun forteller:

«En kveld etter jobb, snek vi oss inn på arbeidsplassen og malte sjefens kontor rosa, og hang opp plakater av fotballaget han mislikte sterkt. Dette var i forbindelse med bursdagen hans. Det er humor som vi lo av i lang tid etterpå.» (F)

Alle pedagogiske ledere forteller at sammenkomster er noe de setter høyt for å skape trivsel og samhold i personalgruppen. Samtlige av de pedagogiske lederne forteller at barnehagene

har en egen trivselsgruppe, eller komite som har ansvar for planlegging av personalsammenkomster. Flere av informantene kan også fortelle at dette er nødvendig for å utvikle en god arbeidskultur.

Pedagog A og B forteller at kollegaer jevnlig er sammen med hverandre på arrangementer i regi av arbeidsplassen. *Pedagog A* forteller at de har en daglig leder som ser verdien i at ansatte i organisasjonen treffes privat. Både *pedagog A og B* beskriver godt oppmøte, der alle blir invitert og at arbeidsgiver står for alle utgiftene rundt sammenkomstene. De nevnes også i denne sammenheng at de ansatte ikke har stemt frem et team som skal planlegge arrangementene, men at daglig leder har ansvar for dette.

Pedagog C forteller om en egen trivselsgruppe som har ansvaret for sosiale sammenkomster blant personalet. Denne gruppen inneholder en ansatt fra hver avdeling og er laget for å kunne møtes utenfor arbeidsplassen. Hun beskriver oppmøte og samhold slik:

«(..) *Det er variert oppmøte, men flere og flere har sett verdien av det nå. Det er mange som snakker så godt om det i ettertid og da blir man jo nysgjerrig. Det er ofte slik at blir man med en gang, så blir man med flere ganger.*» (C)

Pedagog D og E forteller at de har inntrykk av at assistentene og barnehagelærerne treffes privat, og at dette blir avtalt litt spontant. Hun legger til at de som har samme stilling i barnehagen treffes oftest fordi de har mest med hverandre å gjøre i hverdagen også. Hun legger til:

«*Vi pedagogiske ledere har også egne besøk hjemme hos hverandre. Vi inviterer hverandre i bursdager blant annet. Vi trives også sammen sosialt, det gjør oss jo bedre på jobb.*» (D)

Pedagog E forteller i motsetning til de andre pedagogene, at på hennes arbeidsplass er de ikke flinke til å møtes privat. Hun forteller videre at assistentene treffes privat, og at tidligere prioriterte pedagogene også dette, men at energien som oftest er brukt opp etter endt arbeidsuke. Hun legger til at dette har mye å si for samholdet, og at når de først treffes, er regelen å ikke snakke om jobberelaterte ting, men å hente inn ny energi ved å snakke om andre ting. *Pedagog F* beskriver en egen trivselsgruppe der målet er å få til sosiale sammenkomster. Hun legger til at det ikke er mange som deltar. Hun beskriver det slik:

«(..) *Fritiden er verdifull – Vi på jobb er jo sammen hver dag. Men, det er jo viktig å være sammen på en annen måte. Vi har jo julebord og vi går ut og spiser sammen før*

sommerferien. Det hjelper oss jo til å bli et bedre team. Ofte bruker vi planleggingsdagen til å gjøre noe sosialt. Da er det jo tvang, men gøy og sosialt. Det er jo enklere å si «jeg kan ikke» en ettermiddag, enn på en planleggingsdag som er arbeidstid.» (F)

Oppsummert ønsker jeg å trekke frem følgende punkter for å belyse kulturuttrykkene innenfor denne kategorien. Informantene trekker tydelig frem *humor og latter som en berikelse og uttrykk for god stemningen blant personalet i barnehagen*. Det kommer også frem at for noen kan øvrige faktorer som fravær og individuelle ting sette en felles demper på dette. I forhold til sammenkomster trekkes dette frem som noe de setter høyt for å skape trivsel og samhold i personalgruppen. Alle barnehagene i undersøkelsen beskriver sosiale sammenkomster som verdifullt og prioritert. Det er ingenting som tyder på at balansen mellom det private og det profesjonelle er i fokus.

4.3.5 Oppsummering av funn fra kategorien om artefakter

Studiens artefakter er synlige og observerbare i organisasjonen, og gir et innblikk i hvordan informantene kommuniserer i hverdagen. Artefaktene er i denne studien undersøkt gjennom kategoriene tilbakemeldinger, konflikthåndtering, kommunikasjon og samhandling og stemningen og sosiale sammenkomster i barnehagen. Blant informantene kommer det frem at tilbakemeldinger på hverandres arbeid generelt er mangelfullt, og forbindes med ris og vanskelige samtaler. Innenfor konflikthåndtering kan det ut ifra materiale tyde på manglende evne og verktøy blant lederne til å håndtere konflikter og føre de i riktig retning for å unngå sykemeldinger. Det kommer frem at det er mange regler og rutiner, men manglende kunnskap om riktig bruk som viser at en unngåelsesatferd kan bli fremtredende. Innenfor studiens artefakter blir det også vist til humor og latter som en berikelse på arbeidsplassen som fører til god stemning. Sosiale arrangementer kommer frem som noe som blir prioritert og informantene viser til godt og tett samarbeid gjennom blant annet gjensidig avhengighet. Med bakgrunn i materiale ønsker jeg å trekke frem følgende kulturuttrykk: *tilbakemeldinger som negativt begrep, utydelig konflikthåndtering og god stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk*. Dette er funn vil jeg ta videre til drøfting grunnet oppgavens mål, der det vises til ønske om finne kulturuttrykkene som dominerer i barnehagen.

4.4 Oppsummering av analyse og funn

Gjennom analysen og oppsummeringen av datamaterialet kom jeg med bakgrunn i hoved- og underkategoriene i forrige kapittel frem til tre hovedfunn i hver kategori for min studie. Hovedfunnene har jeg valgt på grunn av at underkategoriene er nært knyttet til hverandre og mye av tematikken gjennomsyrrer alle kategoriene. I drøftingskapittelet har jeg valgt å behandle hver hovedkategori for seg selv, gjennom å trekke underkategoriene sammen til en større helhet for å videre trekke ut essensen på tvers. På denne måten mener jeg at kjernen i datamaterialet kommer bedre frem. Disse hovedfunnene har jeg kommet frem til at presenterer en del av et bilde av denne studiens barnehagers kulturuttrykk med utgangspunkt i informantenes beskrivelser, erfaringer og ytringer om temaet og min tolkning underveis.

5. Drøfting

Målet for denne studien var å undersøke hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagene i materiale mitt. I dette kapittelet vil jeg drøfte funn fra analysen med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske rammen som har blitt presentert tidligere i oppgaven, for å se om jeg kan finne svar på min problemstilling: ***Hvilke kulturuttrykk finner vi i barnehagene?***

Hovedfunnene vil bli drøftet i følgende rekkefølge:

Grunnleggende antakelser

1. Like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle
2. Åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver
3. Manglende rutiner for nyansatte

Verdier og normer

1. Ulikt verdisyn
2. Skjulte forventninger
3. Tillit som beslutningstaker.

Artefakter

1. Tilbakemeldinger som negativt begrep,

2. Utydelig konflikthåndtering
3. God stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk

5.1 Grunnleggende antakelser

I forbindelse med den empiriske undersøkelsen om grunnleggende antakelser som kommer til syne i mitt materiale, kommer jeg frem til *like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle, åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver og manglende rutiner for nyansatte* som hovedfunn knyttet til hvilke kulturuttrykk som finnes barnehagen. De grunnleggende antakelser er knyttet til hovedtrekk innenfor kategoriene arbeidsoppgaver, uttrykte følelser og rutiner for mottakelse av nyansatte i barnehagen.

5.1.1 Like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle

Tidligere forskning viser at barnehagens tradisjon, som kommer til uttrykk gjennom arbeidsinndelingen og organisering har et horisontalt uttrykk (Aasen, 2012; Steinnes, 2014; Ødegård, 2011). I mitt materiale kommer det frem blant informantene at personalet i barnehagene stiller ganske likt i arbeidet. Dette kan tyde på at like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesrolle er like fremtredende i dag, i likhet med tidligere forskning.

Informantene beskriver et utydelig rolleskille der det hovedsakelig er det administrative arbeidet knyttet til vakter, planer og dokumentasjon og hovedansvaret for avdelingen som skiller yrkesrollene fra hverandre. Det kommer også frem blant informantene at arbeidsfordelingen hovedsakelig skjer etter vaktordning og rotasjon som samsvarer med funnene i både Aasen (2018, s. 73) og Steinnes (2014) sine studier. Informantene uttrykker samtidig at arbeidsfordelingen skjer ut ifra den enkelte medarbeiders *behov, ønsker og interesser*, i motsetning til kompetanse som Steines (2014) henviser til i sin studie. Dette tolker jeg i tillegg som at vaktplanen forteller hvem som skal gjennomføre oppgaven, men at det er rom for ny fordeling gjennom dialog underveis. Dette kan støttes av Gotvassli (2006) som viser til at tilrettelegging for alle typer ansatte og arbeidsoppgaver er viktige for tilhørigheten på arbeidsplassen. Barnehagen er en arbeidsplass preget av direkte kontakt mellom mennesker, der en stor del av jobben innebærer emosjonelt arbeid. I materiale mitt kommer det frem at hensyn må tas, og at arbeidsoppgavene også bærer preg av ulike interesser og medarbeideres dagsform.

Von Krogh m.fl., (2001) viser til begrepet aktiv empati der man proaktivt søker for å forstå dem man er i samhandling med gjennom en spørrende og lyttende holdning. I mitt materiale kommer frem blant informantene at de ser på åpenhet som viktig for å kunne hjelpe til og støtte en kollega der dagsformen ikke er på topp. En informant forteller på en annen side at hun ikke er tankeleser, og kan heller ikke hjelpe til med mindre man viser at man trenger det. Hun velger da en passiv holdning, frem til medarbeideren åpner seg om sine følelser. Dette kan bli sett på som noe motstridende til forskningslitteraturen, der det vises til viktigheten av å kunne anerkjenne negative følelser (Von Krogh m.fl., 2001). Jeg tolker dette ut ifra informantenes utsagn at gjennom å hele dagen bidra til å opprettholde raushet og motivasjon hos sine medarbeidere, som også innebærer en opprettholdelse av like arbeidsoppgaver, bidrar dette til utydelig rolleskille.

Informantene viser både til frustrasjon og fokus på raushet under intervjusituasjonen. En informant forteller at hun blir frustrert av at hun etter tre år på høgskolen fremdeles må stå med hodet i oppvaskmaskinen. Dette tolker jeg at kan tyde på frustrasjon over like arbeidsoppgaver, og at hun gjerne hadde sett for seg andre oppgaver for sin lederstilling. Dette mener jeg kan knyttes til de grunnleggende antakelsene på arbeidsplassen, som tydelig viser hvordan arbeidsfordelingen skal være, og hva som er det riktige å gjøre. Samtidig kommer det frem blant en annen informant at det ikke er enkelt for vikarer å vite hvem som har hvilken rolle uten at det blir bekreftet. I likhet med Aasen (2018), tolker jeg ut ifra dette at barnehagelæreren i liten grad fremhever seg i organisasjonen som fagperson og leder, men utfører de samme arbeidsoppgavene som andre team arbeidere. Ut ifra mitt materiale kan mine funn indikere at arbeidsfordelingen er lik helt til en avgjørelse må tas. Det er her det kommer frem blant informantene at lederrollen kommer til syne. Det kommer også frem blant samtlige av de pedagogiske lederne at de synes det er frustrerende at det er slik, men som en informant beskrev det, tyder det på at lederne godtar at barnehagen ikke er som andre organisasjoner der yrkesrollene er mer tydelig. Ut ifra dette vil jeg i motsetning til Løvgren (2012) og Steinnes (2014) som viser til at personalet ser på hverandre som kompetent nok til å utføre alle arbeidsoppgaver, tolke det som at de pedagogiske lederne hadde ønsket at det var arbeidsoppgaver som var forbeholdt dem, der deres profesjon kom tydeligere frem som ikke alle, uavhengige av roller, var like kompetent til å utføre. Samtidig tolker jeg mitt materiale som at informantene er innforstått med at lederrollen undergraves og blir utydelig i praksis. Dette tyder på at arbeidsoppgavene blant personalet i barnehagene er lik uavhengig av roller.

Ut ifra dette mener jeg at kulturuttrykket *like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesroller* finnes i barnehagene.

5.1.2 Åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver

Jeg vil ut ifra materiale mitt, i likhet med Børhaug, m. fl (2011) beskrive barnehagen som preget av verdier som demokrati, deltakelse, harmoni og raushet, der særlig raushet er fremtredende. Det kommer som nevnt i forrige avsnitt for meg tydelig frem at arbeidsoppgavene er lik blant personalet uavhengig av roller, men at pedagogiske ledere likevel er tydelig på at de har ansvaret for avdelingens praksis slik det kommer frem i rammeplanen for barnehager (2017). I materialet mitt var det to fremtredende faktorer som beskrev informantenes tanker om arbeidsfordelingen i barnehagen. Det ene var informantenes *raushet* knyttet til arbeidsoppgaver og arbeidsfordeling for å gi de øvrige medarbeiderne økt motivasjon til å gjøre en god jobb. Det andre var som tidligere nevnt uttrykket *like arbeidsoppgaver*, der det ble uttrykt at noe annet enn likt ansvar- og arbeidsfordeling hadde vel blitt utenom loven. Dette kan tyde på at likhetskulturen (Bastiansen, 1986; Løkken, 1992; Steinnes, 2014) er en grunnleggende antakelse i barnehagen.

Funnene kan da indikere at de pedagogiske lederne i materiale mitt føler at de må være en motivator i hverdagen til det øvrige personalet gjennom å opprettholde *raushet* i arbeidsoppgaver og *åpenhet* i forhold til at alle i personalgruppen får innsyn og medvirkning i det pedagogiske arbeidet. Dette kan også støttes av arbeidsmiljøloven § 4.2 som påpeker at hver enkelt medarbeider skal ha medbestemmelse. Funnene viser også at pedagogene føler en usikkerhet i forbindelse med å bidra til å skille yrkesrollene fra hverandre. Her kommer også de grunnleggende antakelsene frem forstått som hva man skal gjøre, og ikke gjøre (Schein, 2010). Ut ifra materiale mitt og intervjuene med informantene tolker jeg, i likhet med Aasen (2018) som at de pedagogiske lederne undergraver sin rolle som leder grunnet redselen for å bli mislikt. I tillegg kan dette ut ifra materiale mitt tyde på at de pedagogiske lederne opprettholder raushet og åpenhet i arbeidsoppgavene fordi de er redd for å bli oppfattet som sjef. Det kommer frem blant informantene at det vises til frustrasjon over dette, men at det likevel ikke er noe de føler at de kan endre på. Kulturuttrykket i barnehagen viser dermed at *åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver* på avdelingen opprettholder motivasjonen slik at alle uavhengig av roller kan utføre en best mulig jobb.

5.1.3 Manglende rutiner for nyansatte

Det kommer frem i materiale mitt at av informantene arbeider fem av seks som pedagogiske ledere, der alle har erfaring med og kan relatere seg til mottakelse av nyansatte i barnehagen. Ut ifra materialet mitt kommer det frem at alle informantene i ulik grad uttrykker ingen tydelige rutiner eller handlingsplan i forbindelse med mottakelse av nyansatte. Dette viser en tilfeldighet på hvordan nyansatte i organisasjonen blir mottatt, og blir dermed et uttrykk for kulturen.

Materialet og informantene viser at det hovedsakelig er pedagogisk leder på avdelingen som har ansvar for integrering av den nyansatte og at fokuset er at de nyansatte skal lære seg rutinene, samtidig som at det avklares gjensidige forventninger. Dette kan støttes av Ødegård (2011) som har kommet frem til i sin forskning at tilpasningen til arbeidsplasskulturen oppleves som viktig for å få innpass og bli en del av et eksisterende arbeidsmiljø. Det kommer frem blant informantene at den nyansatte ikke blir sittende å betrakte eller observere, men blir kastet inn i arbeidet. I en av barnehagene blir den nyansatte forklart hvordan det *er* hos dem, før forventningene blir avklart. Dette kan støtte Scheins (2010, s. 131) teori som trekker frem at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke, føle og handle på.

To av informantene trekker frem et nyansattprogram som nyansatte blir en del av gjennom organisasjonens ønske om å bidra til god integrering på arbeidsplassen. En annen informant viser til en fadderordning som av uviss grunn plutselig ble avvirket. Her kommer det frem i materialet mitt at nyansatte i disse barnehagene blir plassert i en lukket gruppe hvor de uten andre tilstede kan dele erfaringer og frustrasjoner. Det kommer frem at dette programmet er et gode for nyansatte pedagoger, og ikke for tilsatte i andre stillinger. To av seks informanter opplyser om at barnehagene de arbeider i har en nedskrevet regel som viser til at i løpet av de to første årene i jobben ikke får være avdelingsleder. Dette viser at rollen som pedagogisk leder blir løftet frem som noe uoppnåelig og stort som krever erfaring for å inntre i, samtidig som det på en annen side beskrives at arbeidsinndelingen er, der alle medarbeiderne uavhengig av stilling, gjør de samme arbeidsoppgavene. På denne måten kan man ut ifra materiale indikere at lederstillingen er en sterk tittel, selv om arbeidsoppgavene ikke blir annerledes enn tidligere. Ut i ifra funnene tolker jeg det slik at mottakelse av nyansatte er opp til hver enkelt på avdelingen, der den pedagogiske lederen har autonomi til å gjøre dette på sin måte, og at det felles for barnehagene ikke foreligger en tydelig rutine eller handlingsplan for

den nyansatte. Ut ifra mitt materiale vil jeg i motsetning til Ødegårds (2011) funn som viser til at nyansatte går inn i «*fredningsperioden*», trekke frem funn som tyder på at fokuset er at de nyansatte skal lære seg rutinene, samtidig som at det avklares gjensidige forventninger for å bidra til god integrering på arbeidsplassen. Ut ifra dette velger jeg å trekke frem *manglende rutiner for nyansatte* som et kulturuttrykk i barnehagen.

5.2 Verdier og normer

I forbindelse med den empiriske undersøkelsen om verdier og normer som kommer frem i mitt materiale, vil jeg trekke frem *ulikt verdisyn, skjulte forventninger og tillit som beslutningstaker* som hovedfunn knyttet til kulturuttrykk i barnehagen. Verdiene og normene er knyttet til hovedtrekk innenfor kategoriene: utførelse av jobben, møtevirksomhet, temaer og interne diskusjoner, beslutninger innenfor nye ideer og diskusjoner om barn og foreldre.

5.2.1 Ulikt verdisyn

Schein (2010) knytter verdier og normer til det organisasjonens medlemmer betrakter som sosiale prinsipper og hva man er opptatt av innenfor kulturen. Verdier som kommer til syne i min empiri er noe felles for informantene, der de viser til at de arbeider demokratisk for barnehagens beste, og ser på seg selv som viktig for barnehagen.

Gotvassli (2006) viser til at verdier som engasjement, vilje og motivasjon er vesentlig for å skape en god kultur. Etter intervjuene virket det som de ulike informantene uttrykte at de hadde gode verdier i forhold til samarbeid, selv om det også kom frem i materiale mitt at dette alltid vil være personavhengig og sterkt preget av verdisyn. I forbindelse med spørsmålet knyttet til ledergruppens verdier i barnehagene, og hva de er opptatt av er en av informantene rask med å fortelle at ledergruppen er god til å «*backe hverandre opp*» hvis det trengs. Dette tolker jeg som et engasjement for andre kollegaers arbeid. Videre blir det blant noen av informantene beskrevet om ledergruppen som en «*lukket avdeling*» i barnehagen, der andre uttrykker at et godt samarbeid, raushet og støtte står sentralt i ledergruppen.

Ødegård (2014) og Eik (2014) beskriver møtearenaene som viktige for å organisere hverdagen, men ifølge dem kan det se ut som møtene i for liten grad gir rom for faglig drøfting og diskusjon. To av seks informanter beskriver ledergruppen som ineffektiv, der det legges lite til rette for faglige diskusjoner og tydelig møtestruktur, noe som kan gjenspeiles i

tidligere forskning. Flere av informantene henviser til møtestruktur der de opplever at man snakker seg helt vekk, og langt utenfor den planlagte møteagendaen. Dette gjør at man ikke får gå igjennom det som er viktig, noe som er med på å synliggjøre hvilke ulike verdier og holdninger som ligger til grunn for møtevirksomheten, og kan også synliggjøres gjennom manglende motivasjon for faget. Dette vil også vise seg og fortelle noe om hva som vektlegges og hva som ses på som viktig og sentralt i det pedagogiske arbeidet, som videre kan gjenspeile ulike verdier og holdninger i gruppen.

I forhold til verdier og holdninger blant personalet kommer det også frem i materialet at ledermøter stort sett er ufleksible og gjennomføres til avtalt tid. Andre møter blir sett på som flyttbare eller mindre viktige. Samtidig viser flere informanter til at møtene preges av et tidspress som gjør at flere informanter ser på det som uforsvarlig. Dette kan bidra til å synliggjøre ulikt verdisyn blant pedagoger i barnehagen, der noen skal gjennomføre noe som andre ser på som uforsvarlig.

Gotvassli (2006) viser til at tilrettelegging for alle typer ansatte og arbeidsoppgaver er viktige i det daglige arbeidet. Han sier at for å skape en god kultur med de ansattes medvirkning, må dette skapes sammen. Dette kan i likhet med funnene i materiale mitt vise hvilke verdier som ligger til grunn for gjennomføringen av de ulike møtene i organisasjonen, der noen er flyttbare og andre ikke. Videre kommer de *ulike verdiene* til syne i materialet når informantene trekker frem filleting og bagateller som temaer som stadig blir belyst og rutinemessig diskutert, noe som igjen går ut over tiden til faglig drøfting. Jeg tolker det slik gjennom informantenes beskrivelser at det ligger en stor verdi i det som for noen presenteres som filleting.

Organisering, rot og fravær blant kollegaer blir trukket frem blant informantene som tema som stadig må belyses. Her kommer de ulike verdiene og holdningene til syne ut ifra hva personalet er opptatt av, og viser at *ulikt verdisyn* er et kulturuttrykk som finnes i barnehagen.

5.2.2 Skjulte forventninger

Ut ifra materiale kommer det frem at en av informantene ser på seg selv som en ressurs som ikke blir utnyttet. Det kommer også frem i materiale blant flere informanter at det øvrige personalet i barnehagen ikke har innsikt i ledermøter og hvordan lederne arbeider. Dette kan ut ifra materiale mitt handle om at lite innsyn og lukkede dører til ledermøter, gjør at personalet ikke utnytter ledergruppen som en ressurs grunnet uvisshet til hva som foregår på møtene. Samtidig vil jeg trekke frem lik arbeidsfordeling i personalgruppen, noe som kan

indikere i at rollene til de pedagogiske lederne som profesjonell pedagog blir noe svekket og manglende blant det øvrige personalet (Aasen, 2012). Uttrykk som kommer frem i forbindelse med denne undersøkelsen er at lederne og øvrigt personalet kan ha skjulte holdninger og forventninger til hverandre. Ut ifra materiale mitt tolker jeg det som at pedagogene ønsker at lederrollen skal bli mer fremtredende gjennom at beslutningskraften ligger i pedagogisk-ledermøtene, og at dette kan være en forklaring på at pedagogene ser på seg selv som en ressurs som ikke blir utnyttet, som igjen skaper skjulte forventninger i personalgruppen. Ut ifra dette viser *skjulte forventninger* seg som et kulturuttrykk som finnes i barnehagen.

5.2.3 Tillit som beslutningstaker

Hard, (2005); Jonsdottir, (2012) og Ødegaard (2011) beskriver barnehagen som en organisasjon der det kan være vanskelig å bringe inn ny kunnskap på grunn av at makten utøves horisontalt. I forbindelse med beslutningsprosesser var flere av pedagogene enige om at det ikke er lett å komme inn med noe nytt og at nye ideer ofte blir oversett. En informant forteller om flere nyansatte som gjerne må lære seg rutinene og gjerne prøver å endre på ting, men dette kan også skape litt frustrasjon hos de andre i gruppen.

Ødegaard (2011) viser til funn fra sin studie der spesielt nyansatte opplever konfliktfylt motstand hvis de ønsker utføre endringsarbeid. Dette kommer til syne i min empiri gjennom at flere av informantene forteller om tillit som en faktor for å få gjennomslag for nye ideer. En informant uttrykker også at det ville vært slitsomt hvis alle skulle si sin mening, og en annen forteller om at det er en lederjobb å ta beslutninger om nye ideer i organisasjonen. Jeg tolker dette slik at man i organisasjonen må ha tillit for å ha medbestemmelse i beslutninger. Tillit er en følelse som utvikles gjennom interpersonelle erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende handlinger (Spurkeland, 2012, s. 36). I lys av teorien kan dette tyde på at nyansatte og andre personer som ikke er like fremoverlente i organisasjonen mangler tillit i organisasjonen. Dette kan være en grunn til at personers holdninger og verdisyn svekkes mot det personavhengige. Ulike holdninger og verdisyn finner jeg også fremtredende gjennom informantenes utsagn på ukritiske diskusjoner om barn og foreldre i forrige avsnitt. Dette velger jeg å knytte til tillit til brukerne av barnehagen, og hvilke verdier som kommer til syne i forbindelse med nye ideer og beslutningsprosesser. *Tillit som beslutningstaker* viser seg dermed som et kulturuttrykk som finnes i barnehagen.

5.3 Artefakter

I forbindelse med den empiriske undersøkelsen om artefakter som kommer frem i mitt materiale, vil jeg trekke frem *tilbakemeldinger som negativt begrep, utydelig konflikthåndtering og god stemning og samarbeid preget av humor og dynamisk samarbeid* som hovedfunn knyttet til kulturuttrykk i barnehagen. Artefaktene er knyttet til hovedtrekk innenfor kategoriene tilbakemeldinger, konflikthåndtering, kommunikasjon og samhandling og stemningen og sosiale sammenkomster blant personalet.

5.3.1 Tilbakemeldinger som negativt begrep

Funn fra analysen indikerer at pedagogene har i ulik grad erfaringer med tilbakemeldinger blant sine kollegaer, der felles for dem er at tilbakemeldinger er noe informantene, av ulike grunner er mindre gode på å ta seg tid til i hverdagen.

I materiale mitt kommer det frem som gjennomgående blant informantene at tilbakemeldinger blir sett på som vanskelige samtaler som lederen må ta opp med den det gjelder. Jeg tolker det slik at informantene forbinder begrepet *tilbakemeldinger* med vanskelige samtaler og konfrontasjoner. Informantene viser *lite* til positive tilbakemeldinger som en del av kulturen og praksisen, som vi også kan knytte til begrepene ros og annerkjennelse. Tilbakemeldinger viser seg blant informantene som noe som kan være ubehagelige, og som flere vegrer seg for. Ut ifra oppgavens materiale kan et funn indikere at det er tilbakemeldinger som ofte danner veien for konflikter. På den ene siden blir det vist til god samhandling blant personalet, men på den andre siden viser materialet en manglende tilbakemeldingskultur. I forhold til tilbakemeldinger kommer det tydelig frem at dette er praksis som blir sett på som utfordrende grunnet manglende kommunikasjon. Det hevdes at norske bedrifter og organisasjoner har svak tilbakemeldingspraksis (Spurkeland, 2012). Med bakgrunn i dette kan det tolkes som at vi lærer å herde oss og klare oss med lite, og vi lærer oss at hvis vi gjør noe virkelig galt, kan vi være sikker på at tilbakemeldingene kommer. Det kommer også frem i materiale mitt at det ikke mangler på kunnskap om betydningen av tilbakemeldinger grunnet informantenes ytringer om viktigheten av dette, men derimot tydelig mangel på praksis og gjennomføringsevne (Spurkeland, 2012, s. 93).

I forbindelse med informantenes beskrivelse om vegring for å gi tilbakemeldinger kommer det blant informantene frem at man venter en god stund før man tar opp en vanskelig sak med en annen. Dette tolker jeg som at det foreligger en frykt for at tilbakemeldingen skal bli til en konflikt, som gjør at en sparer på dem til det kommer et passende tidspunkt. I følge Spurkeland (2012) kan dette handle om at man ønsker å se situasjonen an, eller vi er redd for at andre i personalgruppen skal bli sint eller fornærmet på dem, slik at de senere blir motarbeidet i sitt arbeid. Ifølge Skogen (2011) kan manglende tilbakemeldinger henge sammen med at man ikke vet hvordan man skal gå frem. Dette tolker jeg som en av grunnene til at tilbakemeldingene er preget av utsettelse og vegring.

Løgstrup (2010) skriver at gjennom kommunikasjon ser man sin samtalepartner og har en åpenhet der man blir tatt på alvor og blir møtt med oppriktighet og respekt. Flere av informantene uttrykker at det er god kommunikasjon på arbeidsplassen, men til tross for dette blir det likevel holdt igjen på tilbakemeldingene grunnet frykt for hvordan det vil bli mottatt. Det kommer frem i materiale at det ofte brukes mye tanker, krefter og energi på saker som man burde forholdt seg til mye tidligere. Manglende kommunikasjon kan føre til at spenningen i oss stiger, og da kan det hende at vi eksploderes på grunn av lang tids frustrasjon over det som med tiden gjerne blir en liten bagatell (Løgstrup, 2010). På den andre siden, slik det også kan tolkes ut ifra materiale er at hvis disse kvalitetene resulterer i at den rådende holdningen blir at vi må være forsiktige med å ta opp saker fordi andre kan bli såret, skaper vi en gruppe som fort kan bli harmoniorientert, og skape et arbeidsmiljø preget av skjulte konflikter (Skogen, 2013) grunnet svak tilbakemeldingspraksis. *Tilbakemeldinger som negativt begrep* viser seg dermed som et kulturuttrykk i barnehagene.

5.3.2 Utydelig konflikthåndtering

Ifølge Bleken (2005) har de pedagogiske lederne stadig fått nye arbeidsoppgaver, som tidligere var barnehagestyrerens ansvar. Dette gjelder hovedsakelig arbeidsoppgaver som angår personalet, som for eksempel medarbeidersamtaler og oppfølging. Det kan ut ifra materiale mitt tyde på at nærmeste leder har generell lav kunnskap om konflikthåndtering på arbeidsplassen, noe som gjør det vanskelig å følge rutiner og handlingsplanen som foreligger i bedriften. Ødegård (2011) viser i tillegg til at personaloppgaver kan for de pedagogiske lederne være vanskelige å håndtere fordi ulike avgjørelser som må tas kan gå ut over det nære, relasjonelle forholdet til sine medarbeidere, samtydig som det kan tyde på manglende opplæring. Det kommer ikke frem i materiale mitt at informantene frykter at avgjørelser går ut

over det nære forholdet, derimot trekker de frem konflikthåndtering som vanskelig, og som det minst gøy ved jobben sin.

Ut ifra materiale mitt kan dette tyde på manglende kunnskap om konflikthåndtering som blir en frykt for at det kan føre til sykemeldinger på grunnlag av manglende kunnskap om kommunikasjon. Det kommer frem i materiale mitt at å håndtere vanskelige følelser, er et utfordrende arbeid. I barnehagesammenheng må man gjøre dette samtidig som man samspiller tett med hverandre. Andre medarbeidere ser ofte hvordan vi jobber, og hvordan vi reagerer på ulike situasjoner (Skogen, 2013). I materiale mitt kommer det frem at det er de pedagogiske lederne som frykter konflikter, på grunn av frykten for at en medarbeider blir sykemeldt er tilstede. Dette kan tolkes som at grunnen til at konfliktene sjelden kommer til overflaten, og derfor holdes skjulte.

Funnene i analysen viser til at konflikthåndtering gjerne innebærer at en tredjepart blir involvert. Ifølge Spurkeland (2012, s. 238) skal man tenke grundig over konsekvensens av å involvere en tredjepart. Han viser til at det i dette tilfelle oppstår allianser på begge sider, der det emosjonelle trykket stiger og partene ofte mister kontroll over forståelsen av konfliktgrunnlaget. Materiale viser at det er innarbeidet interne rutiner og en felles forståelse om hvordan konflikter skal behandles når det oppstår, samtidig kommer det frem at det er litt tilfeldig om og hvordan det ender opp hos en tredjepart. Alle informantene i de ulike barnehagene trekker frem pedagogisk leder og verneombud som ansvarlig og tilgjengelige i konfliktsaker. Det er bare i en av barnehagene det vises til at det er styrer som tar seg av konfliktene. Dette kan tyde på at opplæring i kommunikasjon og konflikthåndtering ikke er prioritert i barnehagen. Materiale kan gi en pekepinn på at det generell er lav kunnskap om konflikthåndtering i barnehagen. Og dette kan gjør det vanskelig å følge rutiner og handlingsplanen som foreligger i bedriftene.

Kommunikasjon kan vise seg som bærebjelken i samarbeidet. En informant forteller at en selv kan være så fylt av egen stress, tanker og problemer at det kan gå ut over møte med andre mennesker. Det kommer frem at man mener det godt når man kommer med råd, tilbakemeldinger eller prøver å avlede. Men samtidig vises det til at er man for raske, kan det at de gode intensjonene når ikke frem. Fischer & Sortland (1999, s. 112) viser til at vi er subjekter som oppfatter hendelser fra vår posisjon, preget av vår kunnskap, holdninger og verdier. Dette vil jeg støtte meg til i forbindelse med tidligere funn og kulturuttrykk om manglende tilbakemeldinger og kommunikasjon. Mange er vare for følelser og stemningen rundt seg, og flere kan gå rundt å føle på at noe er galt, dette kan ofte være mer slitsomt enn

direkte konfrontasjon, hvis det først blir tatt opp. Unngåelsesatferd knytter jeg opp mot manglende kunnskap om konflikthåndtering som ledere og manglende kommunikasjon. Det kommer i tillegg frem i materiale blant informantene at de i forhold til hverdagen og hverdagslige handlinger ser på kommunikasjon som essensielt i forhold til å løse faste oppgaver. I materiale uttrykker pedagogene at god kommunikasjon er grunnleggende når man skal utøve hverdagslige handlinger og faste oppgaver i barnehagen. Børhaug m. fl. (2011) peker på tette personlige bånd som viktige trekk ved barnehagen som organisasjon, men understreker samtidig at tette bånd kan være både en styrke og en utfordring for både ledelse og arbeidsmiljø, som også kommer frem i materiale mitt. En av informantene opplyser om at selv om ikke konfliktene er personlige, blir det det grunnet tette personlige bånd. Ut ifra dette velger jeg å trekke frem *utydelig konflikthåndtering* som et kulturuttrykk som finnes i barnehagen.

5.3.3 God stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk

Det kommer frem blant informantene at de er avhengig av hverandre, og at stemningen dem imellom generelt er god. Lundestad (2012) viser til at når et personale jobber tett sammen over tid blir man bedre kjent - både i jobbsammenheng, men også i mange tilfeller privat. Funnene indikerer at gjennom måten personalgruppene i en barnehage er satt sammen på, gjør at avhengigheten blir høy. Informantene uttrykker at for å nå mål og gjennomført det pedagogiske er de avhengige av at alle bidrar. Mangel på arbeidsinnsats fra den enkelte, eller mangel på enighet mellom dem som er avhengige av hverandre for å et felles mål, utgjør derfor et konfliktområde. Ut ifra studiens materiale viser informantene til at hverdagen bærer preg av et dynamisk samarbeid gjennom hele dagen, helt fra de kommer på jobb, til de går hjem. Samtidig kommer det frem blant de pedagogiske lederne at i andre, mer dyptgående handlinger innenfor mer utfordrende temaer, tyder på en manglende tydelig kommunikasjonsstil, som igjen kan utfordre samarbeidet. Informantene viser også til viktigheten av å ha investert i forholdet for å kunne håndtere saker i personalgruppen på et vennskapelig nivå. I den forbindelse trekkes det frem sosiale sammenkomster blant personalet. I forhold til sammenkomster trekkes dette frem som noe de setter høyt for å skape trivsel og samhold i personalgruppen. I materiale mitt kommer det også frem at for noen kan øvrige faktorer som fravær og individuelle ting sette en felles demper på det sosiale i barnehagene. Flere av informantene kan også fortelle at sosiale arrangementer er nødvendig for å utvikle en god arbeidskultur, men at energien som oftest er brukt opp etter endt

arbeidsuke. Dette tolker jeg som at sosiale arrangementer har mye å si for samholdet, der ny energi hentes inn ved å holde seg unna jobbrelevante ting. Alle barnehagene i undersøkelsen beskriver sosiale sammenkomster som verdifullt og prioritert, og ut ifra materiale mitt kommer det frem at en arbeidsdag er som å være med venner, og det er ingenting som tyder på at balansen mellom det private og det profesjonelle i forhold til det sosiale er i fokus. Ut ifra materiale viser det seg at *god stemning, og samarbeid preget av humor og dynamikk* er kulturuttrykk som finnes i barnehagen.

6. Oppsummering og avslutning

I denne masteroppgaven har jeg arbeidet ut ifra spørsmålet om hvilke kulturuttrykk som finnes i barnehagen. Målet var å undersøke hvilke kulturuttrykk vi finner i barnehagene som er en del av denne studien, og hvilke kulturuttrykk som tilsynelatende dominerer i barnehagene. Jeg har undersøkt hvordan fem pedagogiske ledere og en barnehagelærer i fem forskjellige barnehager setter ord på barnehagekulturen de selv er en del av. Med bakgrunn i Scheins (2010) tre kulturelle nivåer som hovedkategorier, utarbeidet jeg i tillegg temaer som jeg ut ifra min kunnskapsoversikt mente at informantene ville relatere seg til og knytte til sitt hverdagsliv som pedagoger, som igjen kunne bidra til å sette ord på kulturuttrykk i barnehagene.

Innledningsvis ble det henvist til at det som bakgrunn for denne oppgaven lå til grunn antakelser om at barnehagene har noen grunnleggende verdier som de ansatte sosialiseres inn i, og at det var tydelig at medlemmer i en organisasjon over tid og gjennom gjentatte samhandlinger skaper seg en virkelighet som er spesifikke for den gjeldende organisasjonen (Bang, 2011, s. 17). Funnene i min studie viser at barnehagene har mange detaljerte regler og rutiner av formell og uformell grad og at barnehagekulturen gjennomsyrrer hverdagslivet i barnehagen. Det blir i denne studien vist at barnehagene har flere ulike kulturuttrykk som kan knyttes til grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Kulturuttrykk kan gi oss en del av et viktig bilde til informasjon om barnehagens kultur, men aldri bestemme eller definere kulturen (Bang, 2011, s. 61). Jeg vil igjen presisere at kulturuttrykkene jeg har kommet frem til er tolket med bakgrunn i informantenes fortellinger om sin virkelighet. Ifølge Bang (2011) må man lære koden i den aktuelle organisasjonen for fullt å forstå betydningen av de kulturelle uttrykkene, og derfor er funnene i denne studien et innblikk i kulturen uten mulighet for å konkludere eller generalisere.

Med bakgrunn i analysen og drøftingen av resultatene av denne studien finner jeg følgende kulturuttrykk i barnehagene som er representert i denne studien: *Like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesroller, åpenhet og raushet i arbeidsoppgaver, manglende rutiner for nyansatte, ulikt verdisyn, skjulte forventninger, tillit som beslutningstaker, tilbakemeldinger som negativt begrep, utydelig konflikthåndtering og god stemning og samarbeid preget av humor og dynamikk.*

Et mål med undersøkelsen var at jeg ønsket å undersøke om kulturuttrykkene som kom til syne gjennom tidligere forskning (Kap. 1.3, s. 10) fremdeles er kulturuttrykk som finnes i barnehagene i dag. Funnene for min forskning viser at *likhetskulturen*, (Bastiansen, 1986; Løkken, 1992; Steinnes, 2014) *ledelse nedenfra perspektivet* (Børhaug mfl., 2011; Eik, 2014; Ødegård 2011) og *flat struktur* (Aasen, 2012) fremdeles er uttrykk for kulturen, og kommer til syne i min oppgave gjennom kulturuttrykket *like arbeidsoppgaver uavhengig av yrkesroller*. Et annet kulturuttrykk som ser ut til å være like rådende i dag, i likhet med tidligere forskning er kulturuttrykket som omhandler nyansatte i barnehagen der hovedfokuset *er integrering i den eksisterende kulturen* (Ødegård, 2011 & Eik, 2014). Dette kommer til syne i min oppgave gjennom kulturuttrykket *manglende rutiner for nyansatte*.

Et annet mål for denne masteroppgaven var å bryte stillheten og tilføre ny forskning på barnehagekultur med fokus på de uformelle kulturuttrykkene. Med bakgrunn i resultatene viser det seg at også nye kulturuttrykk i barnehagen er kommet til syne: *ulikt verdisyn, skjulte forventninger, tillit som beslutningstaker, tilbakemeldinger som negativt begrep og utydelig konflikthåndtering*.

For videre forskning hadde det vært interessant å observere tilbakemeldingskulturen i barnehagene, og hatt oppfølgende intervju i etterkant. Spørsmålene ville da vært med bakgrunn i reelle situasjoner. Tilbakemeldingskulturen er interessant å ta for seg, spesielt etter funn som tyder på at tilbakemeldinger blir betraktet som et negativt begrep og forbundet med vanskelige samtaler. Dette hadde også vært interessant å ta videre ettersom dette er et understudert kulturuttrykk, der større studier ikke er å finne. For noen kan en trygg tilbakemeldingskultur blant annet ha en stor betydning for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, og videre studier bør synliggjøre det faktum at man må strebe etter forbedring.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov av 06. Juni 2005 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*.
Oslo: Universitetsforlaget AS
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager av 17. juni 2005 nr. 64, sist endret 1. januar 2018*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Bastiansen, A (1986). *Barndom og profesjonell omsorg*.
Oslo: Tano Aschehoug
- Bateson, G (1973) *Steps to an ecology of mind: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*. London [etc.]: Granada.
- Bleken, U. (2005). *Førskolelærer og leder: en kompleks og viktig oppgave*.
Oslo: Pedagogisk Forum
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christoffersen, L., & Johannesen, A. (2012) *Forskningsmetode for lærerutdanningene*.
Oslo: Abstrakt forlag AS
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (5.utg).
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Eik, L.T. (2014). *Ny i profesjonen. En observasjons- og intervjustudie av førskolelæreres videre kvalifisering det første året i yrket* (Doktoravhandling).
Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.
- Eik, L.T., Steinnes, G.S., & Ødegård E. (2016). *Barnehagelæreres profesjonslæring*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Fischer, G. & Sortland, N. (1999). *Innføring i organisasjonspsykologi*.
Oslo: TANO
- Fuglestad, O.L. & Lillejord, S. (1997) *Pedagogisk ledelse - et relasjonelt perspektiv*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Gotvassli, K. Å. (1999). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. (3. utg).

- Oslo: Tano Aschehoug
- Gotvassli, K. Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. (4. utg.).
Oslo: Universitetsforlaget.
- Hard, L (2005) *How is leadership understood and enacted with the field of early childhood education and care?* Doktorgradsavhandling, Queensland University of Technology.
- Jacobsen, D.I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utg.).
Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jónsdóttir, A. H. (2012), *Professional Roles, Leadership and Identities of Icelandic Preschool Teachers: Perceptions of Stakeholders*. Doctor in Education. University of London.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskabene. 2: Humanistiske forskningstraditioner*. (2. utg.).
Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Krumsvik, R. J. (2013). *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*.
Bergen, Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet, St.meld. nr 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.
Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*.
Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass. Å være som pedagog og leder*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Løgstrup, K, E. (2010). *Den etiske fordring*. (4. utg.). Århus: Klim
- Løkken, G. (1992). *Yrkesrollene i barnehagen: undersøkelser med vekt på å klargjøre forholdet mellom førskolelærerrollen og assistentrollen i barnehagen*.

- Trondheim: Dronning Mauds minne, Høgskole for førskolelærerutdanning.
- Løvgren, M. (2012). I barnehagen er alle like? Om arbeidsdeling blant ansatte i norske barnehager. I: Aamotsbakken, B. (red.). (2012). *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehage og skole*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løvgren, M. (2012). *Meistring av førskulelærarrolla i eit arbeidsfelt med lekmannspreg (MAFAL) – En frekvensrapport*. Høgskolen i Oslo og Akershus: Senter for Profesjonsstudier
- NESH, (2014). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnskunnskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Postholm, B. M. (2010) *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. (3rd ed.). California: Sage
- Røkenes, O. H & Hanssen, P. H. (2012) *Bære eller bryte – kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. (2. utg.). København: Forlaget Valmuen
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations; Ideas, interests, and identities*. (4. utg.). Los Angeles: Sage.
- Skogen, E. (2013). *Ledelse i barnehagen*. I: Skogen, E., Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M. (red.). (2013). *Å være leder i barnehagen* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (2018). Statistikk over barnehager. Hentet fra:
<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige/2019-03-13>
- Steinnes, G. S (2014): *Profesjonalitet under press: Førskulelærarar si meistring av yrket i lys av kvalifiseringa til yrket og arbeidsdelinga med assistentane*. Doktoravhandling Høgskolen i Oslo og Akershus

Stortingsmelding nr. 41, (2008-2009): Kvalitet i barnehagen.

Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: *En innføring i kvalitativ metode*.

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

TNS Gallup (u.å.). *Hvordan få førskolelærerne til å bli i barnehagen, og hvordan bringe reservestyrken tilbake?: Gode og mindre gode sider ved det å jobbe i barnehage*.

Hentet fra:

https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Barnehage/Des.2012_TNS%20Gallup_UDF_BHG.pdf

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Innhold og oppgaver*.

Hentet fra <https://www.udir.no/rammeplan>

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget

Ødegård, E. (2011). Nyutdannede pedagogiske ledesers mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper: *En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*.

Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo. Hentet fra:

<https://teora.hit.no/handle/2282/1326>

Ødegård, E. & Røys, H. (2013). Å dra lasset sammen:

Samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehagen.

Cappelen Damm AS.

Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. (2.utg.)

Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Forespørsmål om deltakelse i forskningsprosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

En studie om organisasjonskultur i barnehagen. «Slik er det her hos oss»

Bakgrunn og formål

Samfunnsutviklingen har ført til at små barnehager har blitt til store organisasjoner og vi trenger ny kunnskap om barnehagen som organisasjon. Kulturen er ofte det som særpreger en barnehage og gjør den annerledes enn andre. Barnehager har uformelle og formelle aspekter. De formelle er skrevet ned og er synlig for alle. De uformelle, barnehagekulturen, skaper det følelsesmessige miljøet barna oppholder seg i og blir det sosiale limet på avdelingene.

I dette masterprosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan kulturperspektiver kommer til uttrykk i ulike barnehager. Hvordan tenker, vurderer, handler og samarbeider menneskene i organisasjonen? Jeg er primært ute etter de uformelle aspektene til prosjektet mitt, og ønsker å få ny kunnskap om pedagogers oppfatning av organisasjonskultur.

Hva innebærer begrepet «organisasjonskultur» i barnehagen i praksis? Hvilke verdier, holdninger og omgangsformer eksisterer her? Og hvilke kulturuttrykk kan vi finne i ulike barnehager?

Mitt forskerspørsmål er: *Hvilke kulturuttrykk finnes i barnehagen?*

Prosjektet er en del av masterstudiet «*Barnehagekunnskap*» ved Høgskolen på Vestlandet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer 2-3 individuelle intervjuer med pedagogisk leder og/eller barnehagelærer. Det er ønskelig at intervjuene utføres på samme dag, og at det settes av en time til intervju per pedagog. Data vil registreres i form av lydopptak og eller/ notater i filer på data med sikkerhetskode. Samtykkeskjemaet vil bli scannet og lagt i samme fil. Det vil bli tilsendt intervjuguide til dere for gjennomlesing i forkant av intervjuet. Jeg ønsker å komme

til barnehagen deres når det passer for dere. Jeg vil bruke intervjuet i masteroppgaven min til å få ny kunnskap om pedagogers oppfatning av organisasjonskultur i barnehagene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det vil ikke bli lagret personopplysninger om deg. Deres vilje til å stille som informanter skal fortrinnsvis bekreftes gjennom skriftlig samtykke. Deres identitet og barnehage skal anonymiseres og ikke kunne spores i prosjektet. Å være informant skal ikke medføre fare for skade eller andre negative konsekvenser. Din deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2019. Eventuelle lydopptak og notater vil bli makulert/slettet senest i 2021.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ditt intervju og bidrag ikke bli brukt i prosjektet

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student eller veileder:

Martine Isdahl Johansen, Telefon: 92 491 585.

Veileder: Liv-Torunn Grindheim, Telefon: 55 585 935

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Rammesetting (10 min)

- **Løs prat. Informasjon om prosjektet og temaet for samtalen** (bakgrunn, formål)
- Forklare hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak
- **Start opptak.**

Forskerspørsmål: *Hvilke kulturuttrykk finnes i barnehagen?*

Intervjuspørsmål	Oppfølgingsspørsmål	Kommentarer og stikkord
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva legger du vekt på i utførelse av jobben din?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvilke arbeidsoppgaver er forbeholdt pedagogene?</i> • <i>Hva var uventet for deg i måten ting ble gjort på når du var nyansatt i barnehagen?</i> • <i>Hva legger du som leder vekt på når du gjennomfører møter?</i> • <i>På hvilken måte tar man imot nyansatte hos dere?</i> • <i>Hvilken type fravær dominerer blant personalet? Hvor ofte kommer det inn sykemeldinger?</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan samhandler personalet med hverandre, i denne barnehagen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvilke temaer og interne diskusjoner dukker stadig opp igjen her?</i> • <i>Hvordan opplever du tilbakemeldingene du får?</i> • <i>Hvordan samarbeider dere i hverdagen?</i> • <i>Hvordan behandles konflikter i barnehagen? Hvem er involvert?</i> • <i>Hvordan møtes uttrykte følelser?</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>I hvilken grad mener du at kunnskapen du har, er kunnskapen du utfører?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva mener du kjennetegner denne barnehagen med tanke på trivsel og arbeidsmiljø?</i> 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan blir personalet involvert i diskusjoner om barnehagens verdigrunnlag?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan arbeider barnehagen for å sette mål for praksis?</i> • <i>Hva trives/mistrives du best med ved jobben? Hvilke tanker om jobb tar du med deg hjem?</i> • <i>Hvis du overtok som daglig leder: Hvilke tre forhold ville du forandret på, og kan du gi eksempler på hvordan du ville ha forandre på det?</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan vil du beskrive stemningen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kan du beskrive hvordan nye ideer blir mottatt?</i> • <i>Kan du beskrive hvordan beslutningsprosessen foregår mtp nye tiltak og ideer?</i> • <i>Hvor og hvordan diskuteres barn og foreldre?</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva kjennetegner denne barnehagens lederteam?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan undersøkes komplekse og vanskelige temaer i ledergruppen?</i> • <i>Hva slags møter avvikles i barnehagen? Hvem deltar?</i> • <i>Hvilke sammenkomster har dere blant personalet? I regi av arbeidsplassen og privat? Hvordan er oppmøte, og i hvilken grad føler du at dette bidrar til samhold?</i> 	

Oppsummering (ca. 15 min)

- Oppsummere funn.
- Har jeg forstått deg riktig ...?
- Er det noe du vil legge til?

Vedlegg 3: Utdrag fra analyse

Spørsmål:	7.	8.	9.	10.	11.
	Hvordan samhandler personalet med hverandre, i denne barnehagen?	Hvilke temaer og interne diskusjoner dukker stadig opp igjen her?	Hvordan opplever du tilbakemeldingene du får?	Hvordan samarbeider dere i hverdagen?	Hvordan behandles konflikter i barnehagen? Hvem er involvert?
Pedagog 1	Vi lytter til hverandre. Alle må komme med sine synspunkter. Alle blir sett og hørt.	Praktiske rutiner som faller ut. Bringe beskjeder videre, ikke alltid forvente at alle vet rutiner.	Vi evaluerer en del muntlig på møter. Stemningen er avslappet. Det er vanskelig å gi og få.	Inkludering og eierskap til dagsorden.	Formelt oppsett med tillitsvalgt og styrer. På min avd tar jeg det selv, på medarbeidersamtaler og der og da. Må tas før de gror.
Pedagog 2	Tar imot ulike synspunkt. Ingen surmuling, men respekt for andres meninger. Åpen dialog, også om uenighet.	Rydding, matlaging og hvem som skal ha bussen.	Vi kan bli flinkere til å rose. Og å ta ting direkte, spørre hvorfor? Ikke stille til veggs. Vi er ikke flinke, litt redd for hvordan det blir mottatt.	Alle skal ta del i alt. vi snakker om VI som avdeling. Hiver ingen under bussen, bruker veiledning. Alle prosjekter må godkjennes i teamet.	Ubehagelig – vet ikke hvordan det blir mottatt.
Pedagog 3	Rutiner, og minst mulig planlegging underveis. Struktur, vaktrotasjon, alle gjør det samme.	Rutiner og vikarbruk - fravær	Det er greit å få, men uvandt. Merker ting på stemningen, senser følelser og tar dette som tilbakemeldinger.	I stor grad, det streber vi etter.	Gå til nærmeste leder. Går man til styrer, blir man sendt tilbake. Viktig å gå rette veien. Verneombud bruker vi også.
Pedagog 4	Godt samarbeid. Må vise interesse for hverandre og det vi sier.	Organisering og det praktiske rundt dette.	Vi jobber med å si det vi mener. Ta to minutter der og da for å «ordne opp», ikke holde ting inne. Må motta konstruktiv kritikk.	Hele tiden. I alle situasjoner er det et dynamisk samarbeid som alle er en del av.	Med nærmeste leder, tillitsvalgt, verneombud for å vite hvilken vei man skal gå.
Pedagog 5	«alle barn er våre barn». Alt er preget av samarbeid og det er enighet om dette.	Filleting og bagateller	Vanskelig å ta imot hvis jeg er uenig. vil ta opp mitt syn på saken. Kan bli dårlig stemning.	Fleksibilitet og alle har samme ansvar.	Styrer tar seg av dette og alle trenger ikke å vite noe om det.
Pedagog 6	Vi er på egne avdelinger for en grunn. Det blir mye brannslukking hvis ikke vi er der vi skal være.	Rot. Hvor er den og den? Skippertak.	Få som gir tilbakemeldinger. Ønsker seg tydelige tilbakemeldinger. Tilpasser det til personen som skal ta imot. Noen tåler lite, andre mer.	Åpenhet, fellesskap og motivasjon. Alle gjør de samme tingene.	Bruker styrer til å kaste ball med – hvis det blir større enn avdelingssak må tillitsvalgt inn.