



# MASTEROPPGAVE

Partssamarbeid - en salderingspost?

En studie av samarbeid mellom tillitsvalgt og styrer i barnehagen

Collaboration between parties – a non-prioritised area?

A study of collaboration between trade union representative and managers in kindergartens

**Tone Digranes**

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap.

14. juni 2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

## Forord

En utdanning innen organisasjon og ledelse innebærer først og fremst fokus på lederrollen og hva som virker inn på utøvelsen av lederskap. Min hensikt med å ta en slik utdanning, har vært å se sammenhenger mellom lederen og den tillitsvalgte rolle. Jeg har kontinuerlig stilt meg spørsmålet; hvor er den tillitsvalgte plass i dette landskapet? Studiet har gitt meg refleksjonsgrunnlag på området, og kunnskapen jeg har ervervet, vil jeg ta med meg i mitt videre arbeid. Det har vært viktig for meg å skrive en oppgave om samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt. Uten velvillige informanter, hadde denne oppgaven aldri blitt fullført. Jeg vil rette en takk til de fire styrerne og de fire tillitsvalgte som tok seg tid til å svare på mine spørsmål i en hektisk barnehagehverdag. Videre vil jeg takke min veileder Anne Homme på Uni Research Rokkansenteret, for viktige tilbakemeldinger og spennende refleksjoner på barnehagefeltet.

Å studere ved siden av full jobb i fire år har vært krevende, men ikke minst lærerikt og spennende. Jeg har erfart at det å lykkes i gjennomføringen av et masterprosjekt, forutsetter riktige prioriteringer. Men å slutføre et slikt studium avhenger ikke bare av egeninnsats. Tålmodighet og forståelse fra de nærmeste er også helt avgjørende. En stor takk går til mine gode venninner, som har godtatt å bli nedprioritert oftere enn hva bra er. En ekstra takk går til Liv og Lise, som har sett behovet for å komme ut og finne nye impulser, i intense skriveperioder hvor jeg ikke har innsett det selv. At avslag på flere invitasjoner kun har skapt motivasjon til å sende flere, har vært helt uvurderlig. Også foreldrene mine fortjener en stor takk for støtte og oppmuntring de siste fire årene. Og sist, men ikke minst: Den største takksigelsen går til mannen min Audun, som har levd sammen med en tidvis mentalt fraværende kone. Din tålmodighet og raushet har betydd mer enn du aner.

Bergen, 14.06.19.

Tone Digranes

### *Dikt til mine barn*

*Jeg etterlater mine barn dette diktet*

*For at de skal lære å elske vindene, havet,*

*Den søte lukten av stor kjærighet, -*

*og fagforeningene.*

*Uten dem hadde vi ingenting.*

*Den sultne ser ikke det vakre.*

*Den trette orker ikke elske.*

*Jeg etterlater mine barn dette diktet*

*For at de skal lære å elske vindene, havet,*

*Den søte lukten av stor kjærighet, -*

*og fagforeningene.*

*Uten dem hadde vi ingen ting.*

*-Stig Holmås-*

## **Sammendrag**

I denne studien rettes søkelyset mot partssamarbeid i barnehagen. For å undersøke temaet, tas det utgangspunkt i beslutningsprosesser og faktorer som har betydning for samhandlingen mellom styrer og tillitsvalgt. Partenes skildringer av måter beslutninger fattes på og hvordan de utøver rollene, står i fokus. Beskrivelsene gir også et innblikk i barnehagens organisasjonskultur. Undersøkelsen er gjennomført som en kvalitativ studie, hvor styrere og tillitsvalgte har blitt intervjuet. Funnene blir presentert gjennom tekst, matriser og sitater hentet fra intervjuene. Deretter analyseres empirien i lys av et teoretisk rammeverk, tidligere forskning på feltet og egen forståelse. Rammeverket består av teori om beslutningsprosesser, roller og organisasjonskultur.

Studiens hovedfunn er at (1) beslutningssituasjonene i barnehagen er mange, og at (2) de tillitsvalgte ikke er selvfølgelige deltakere når avgjørelser tas. Rammevilkår, graden av formalisering og systematisering, kompetanse, rolleforståelse, kommunikasjon og en organisasjonskultur som i stor grad er preget av harmoni, har betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene. Studien viser et behov for ytterligere fokus på partssamarbeid i barnehagen, slik at samarbeidet i større grad vil bli praktisert i tråd med intensjonene.

## **Summary**

This thesis focuses on the Norwegian system of collaboration between parties within the organizational context of kindergartens. In order to explore this field, this study maps decision-making processes and other factors that influence communication and collaboration between trade union representative and manager. Central to this exercise of mapping, are the parties' descriptions of both how decisions are made and how the respective roles are practiced. These descriptions also provide insights into the organizational culture of kindergartens. The study is designed as being informed by qualitative methodology and such a methodology was applied when both managers and trade union representatives were interviewed. The findings are, first, presented as text, matrices and as direct quotes from the interviews. Thereafter, this empirical material is analysed applying a theoretical framework, contrasted with earlier research within this field and reflected upon drawing on my own perspectives and positionality. The theoretical framework largely consists of works delving into decision-making processes, roles and organizational cultures.

The main findings of the study are that (1) there is a plurality of how decision-making process are being done in the kindergarten and (2) that the trade union representative are not necessarily privy to or invited to take part of these. The study further finds that there are several factors that impact on decision-making processes and, more broadly, collaboration between the parties, within the context of specific kindergartens. Important factors are organizational and economic frameworks, the degree of formalisation and systematisation of collaboration, forms and levels of competence, the varying degree of reflection about various roles and forms and modes of communications. Many kindergartens are also often characterized by an organizational culture that to a large degree values harmony and the avoiding of conflict. Based on these findings, the study demonstrates a need for a more comprehensive and concerted focus on collaboration between the parties in the kindergarten context in order to ascertain that it more closely reflects the intentions in this system.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning til prosjektet.....	1
1.1	Bakgrunn og valg av tema .....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3	Forklaringer og definisjoner.....	2
1.4	Oppgavens oppbygning .....	3
2	Styring, organisering og partssamarbeid i barnehagen.....	5
2.1	Et historisk tilbakeblikk på barnehagen i et styrings- og ledelsesperspektiv .....	5
2.2	Barnehagen i dag .....	5
2.3	Partssamarbeid og fagbevegelsens plass i barnehagen .....	6
2.4	Oppsummering .....	8
3	Kunnskapsstatus.....	9
3.1	Vilkår for arbeidstakernes medvirkning i et utviklingsorientert arbeidsliv.....	9
3.2	De tillitsvalgte rolle og vilkår .....	11
3.3	Partssamarbeid på ulike nivå.....	12
3.4	Oppsummering .....	13
4	Teoretisk tilnærming .....	15
4.1	Et institusjonelt perspektiv på partssamarbeid i barnehagen.....	15
4.2	Beslutningsprosesser i et institusjonelt perspektiv – Garbage Can-modellen.....	16
4.3	Roller i et institusjonelt perspektiv – Dialogic leadership .....	17
4.4	Organisasjonskultur .....	20
4.5	Oppsummering .....	23
5	Metode.....	25
5.1	Analyseramme.....	25
5.2	Valg av strategi for datakonstruksjon .....	26
5.2.1	Det kvalitative forskningsintervjuet – å kunne gå i dybden .....	26
5.2.2	Intervjuguiden – delvis strukturert med åpne spørsmål .....	27
5.2.3	Pilotintervju .....	28
5.3	Rekruttering og utvalg – metodiske utfordringer .....	29
5.4	Gjennomføring av forskningsintervjuene – å tilegne seg kunnskap om empirien.....	31
5.5	Forskningsetiske refleksjoner - informantene skal ivaretas .....	33
5.6	Analysen – å tolke datagrunnlaget.....	34
5.7	Kvalitetskrav i undersøkelsen: Er forskningen troverdig og gyldig? .....	34
5.8	Oppsummering .....	35
6	Presentasjon av funn .....	37
6.1	Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen?.....	37
6.2	Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrere i beslutningsprosessene? .....	41

6.3	Hvilken betydning har trekk ved den enkelte barnehage som organisasjon, for samhandlingen mellom partene og måten beslutninger fattes på?.....	42
6.4	Oppsummering .....	43
7	Analyse av funn ved hjelp av et teoretisk rammeverk .....	44
7.1	Hvordan fattes beslutninger i barnehagene? .....	44
7.1.1	Problemstrøm: Saker som får aktualitet i drøftingsmøtet og bakgrunnen for det.....	44
7.1.2	Løsningsstrøm: Løsninger og grunnlag for mulige beslutningsutfall .....	46
7.1.3	Deltakerstrøm: Hvem er til stede når beslutninger tas? .....	49
7.1.4	Beslutningsstrøm: Hvor tas det beslutninger? .....	51
7.1.5	Oppsummering .....	55
7.2	Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrer? .....	55
7.2.1	Rollen som veiviser .....	56
7.2.2	Rollen som utfører .....	58
7.2.3	Rollen som debattant.....	60
7.2.4	Rollen som observatør .....	62
7.2.5	Oppsummering .....	64
7.3	Hva kjennetegner organisasjonskulturen i barnehagene? .....	65
7.3.1	Grunnleggende antakelser: Usynlige, førbevisste og tatt for gitt.....	65
7.3.2	Verdier .....	73
7.3.3	Artefakter .....	74
7.3.4	Oppsummering .....	75
8	Diskusjon og konklusjon .....	77
8.1	Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen, og hva fremmer og hemmer samhandling mellom partene i beslutningsprosessene? .....	77
8.1.1	Betydningen av bevissthet og kunnskap rundt beslutningssituasjoner og rollen som tillitsvalgt.....	77
8.1.2	Betydningen av styrer i rollen som veiviser .....	80
8.1.3	Betydningen av rammevilkår og prioriteringer innenfor rammene .....	82
8.1.4	Betydningen av «barnets beste» som beslutningsgrunnlag .....	82
8.1.5	Betydningen av hensynet til foreldre og konkurranseaspektet .....	83
8.1.6	Betydningen av barnehagens organisasjonskultur .....	84
8.1.7	Betydningen av tydelige føringer .....	88
8.2	Konklusjon og avrunding.....	89
9	Litteraturliste.....	92
	Figur 1 Strømmer som er til stede i en beslutningsprosess.....	17
	Figur 2 Four-Player Model (Isaacs, 1999 s. 1).....	18
	Figur 3 Four Practices for Dialogic Leadership (Isaacs, 1999, s. 4).....	19

Figur 4 Organisasjonskulturens ulike nivå (Schein, 1987, s. 12) .....	21
Figur 5 De ulike teoriene betydning for elementene i analyseprosessen .....	24
Figur 6 Saksliste for drøftingsmøte .....	53
Tabell 1 Oversikt over utvalg .....	30
Tabell 2 Saker som blir behandlet i drøftingsmøtet .....	38
Tabell 3 Saker som blir behandlet i andre møtefora .....	39
Tabell 4 Frekvens på gjennomføring av drøftingsmøter .....	40
Tabell 5 Hva som ligger til grunn for mulige beslutningsutfall .....	41
Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i prosjekt	
Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	
Vedlegg 3 Ytterligere informasjon til informantene	
Vedlegg 4 Intervjuguide	
Vedlegg 5 Godkjenning av prosjektet (NSD)	
Vedlegg 6 Veileder for arbeidsmiljøgrupper (AMG). Vedtatt 20.09.18. i HAMU-sak 20/18, Bergen kommune	



# 1 Innledning til prosjektet<sup>1</sup>

## 1.1 Bakgrunn og valg av tema

Barnehagesektoren har fått økt politisk oppmerksomhet de siste årene og har hatt en rivende utvikling på bakgrunn av økte kvalitetskrav, fokus på sykefraværsproblematikk, innføring av ny rammeplan og endring av pedagog- og bemanningsnormer. Det politiske fokuset har skapt forventninger om handlekraft, og det krever en barnehagestyrer med evner til å ta beslutninger. I vervet som frikjøpt hovedtillitsvalgt har jeg blitt ekstra nysgjerrig på involvering av de tillitsvalgte i beslutningene som tas i barnehagen. Bakgrunnen for interessen er blant annet en rapport utarbeidet av Bergen kommune som handler om tidstyver. Rapporten tar for seg lederes tidsbruk i forbindelse med høyere krav om dokumentasjon og rapportering i barnehage og skole, og ett av elementene som trekkes frem som en tidstyv, er gjennomføring av drøftingsmøter mellom styrer og tillitsvalgte i barnehagen (Bergen kommune, 2015). I rapporten blir det derfor foreslått at hyppigheten av drøftingsmøtene skal vurderes ut ifra barnehagens størrelse og kompleksitet. En slik konklusjon strider imot hovedavtalens føringer, som sier at de ansatte til enhver tid skal ha reell innflytelse på avgjørelser som har betydning for deres arbeidsvilkår, gjennom representasjon (Hovedavtalen, 2018). De tillitsvalgte har dermed både rett og plikt til å drøfte slike spørsmål uavhengig av organisasjonens størrelse og kompleksitet. Rapportens konklusjon har gitt meg inspirasjon til å undersøke barnehagens praktisering av hovedavtalen nærmere, og jeg ønsker å skaffe meg forutsetninger for å kunne vurdere en eventuell avstand mellom noen grunnleggende intensjoner i lov- og avtaleverk og praksis.

Tema for oppgaven er partssamarbeid i barnehagen. Hensikten med studien er å vise hvordan beslutninger som angår personalet tas i barnehagen, og å løfte frem kriterier som påvirker beslutningsprosessene. Med dette som utgangspunkt vil jeg diskutere barnehagens praktisering av hovedavtalen og forsøke å forklare samarbeidet mellom styrer og tillitsvalgt når beslutninger tas.

---

<sup>1</sup> Deler av teksten i dette kapitlet er hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategier og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlige organisasjonar våren 2018. Kursene var forberedende arbeid til masteroppgaven i organisasjon og ledelse.



## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling er:

### **Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen, og hva fremmer og hemmer samhandling mellom partene i beslutningsprosessene?**

Hovedavtalen vektlegger et godt samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentantene når beslutninger skal tas, og den fremhever hvor viktig det er at partene har respekt for hverandres roller (Hovedavtalen, 2018). Kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer antyder at organisasjonskultur kan ha betydning for beslutningsprosesser og hvordan aktørene opptrer og definerer hverandres roller i partssamarbeidet: «Kulturen gir en oppskrift på hvordan vi bør handle i gitte situasjoner.» (Gotvassli, 2013, s. 217). For å utforske problemstillingen, vil jeg legge til grunn teori om beslutningsprosesser, roller og organisasjonskultur, og ved hjelp av dette teoretiske rammeverket vil jeg forsøke å aktualisere følgende forskningsspørsmål:

Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen?

Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrer i beslutningsprosessene?

Hvilken betydning har trekk ved den enkelte barnehage som organisasjon, for samhandlingen mellom partene og måten beslutninger fattes på?

## 1.3 Forklaringer og definisjoner

I oppgaven bruker jeg begreper som kan kreve forklaring, og jeg vil her gjøre rede for de mest sentrale begrepene. Samhandlingen mellom partene i arbeidslivet er regulert i ulike *hovedavtaler* ut ifra hvilket *tariffområde* arbeidsplassen tilhører. De kommunale tjenestene i Norge har kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) som arbeidsgiverorganisasjon, og tjenestene ligger derav innunder tariffområdet KS. I oppgaven er hovedavtalen for KS-området sentral. Hovedavtalen vektlegger samhandlingen mellom representanter fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og den understreker hvor viktig samarbeidet er for å skape best mulig kvalitet på tjenestene. Videre inneholder hovedavtalen føringer for de to partenes rettigheter og plikter, med formål om å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag. Begrepet *parter* referer i denne oppgaven til styrer og tillitsvalgte i hver enkelt barnehage, altså på enhetsnivå. *Styrer* i barnehagen defineres som leder og arbeidsgiver, mens *tillitsvalgt* betegnes som en arbeidstakerrepresentant, valgt av de ansatte på arbeidsplassen. Samhandlingen

mellom styrer og tillitsvalgt rundt ulike spørsmål kalles *partssamarbeid*. Hovedavtalen hjemler de ansattes rett og plikt til *medvirkning*. Medvirkning betyr å bli hørt i forhold som angår de ansattes arbeidsvilkår via en tillitsvalgt. En slik representativ medvirkning i forbindelse med at en beslutning skal tas, kalles *drøfting* (Hovedavtalen, 2018).

Drøftingsplikten og -retten bygger på et prinsipp om at tillitsvalgte skal kunne påvirke beslutninger *før* arbeidsgiver tar en avgjørelse. Det innebærer at både tillitsvalgte og arbeidsgiver får anledning til å fremme sitt syn og sine vurderinger, og målet er å finne en løsning begge parter kan være enige i. Blir ikke partene enige, kan arbeidsgiver treffe en endelig beslutning i saken som er drøftet, ved å bruke sin *styringsrett* (KS, LO Kommune, Unio, YS Kommune, Akademikerne Kommune, 2019). Arbeidsgivers styringsrett<sup>2</sup> er en ulovfestet rett til å lede, organisere og fordele arbeidet og er rammet inn av lov, avtaleverk og rettspraksis.

#### 1.4 Oppgavens oppbygning

Hovedkapitlene danner strukturen for oppgaven. I *kapittel 1* presenteres problemstilling og forskningsspørsmål i lys av bakgrunnen for oppgaven og valg av tema. I *kapittel 2* setter jeg temaet partssamarbeid i barnehagen inn i en kontekst ved først å gi et historisk tilbakeblikk på barnehagen i et styrings- og ledelsesperspektiv, samt å beskrive nåtidens barnehage i lys av gjeldende lov, forskrift og samfunnskrav. Deretter retter jeg søkelyset mot formelle føringer for partssamarbeidet og ser på fagbevegelsens plass i barnehagen. I *kapittel 3* presenterer jeg tidligere forskning og aktuell litteratur som omhandler partssamarbeid, mens jeg i *kapittel 4* gir en innføring i valgt teori, som skal bidra til å heve empirien rundt problemstillingen til et analytisk nivå. I *kapittel 5* setter jeg fokus mot forskningsmetoder, og jeg begrunner her valg av metode og knytter problemstillinger til metoden. Videre gir jeg en beskrivelse av gjennomføringen av datainnsamlingen, og forskningens troverdighet og gyldighet blir diskutert. I *kapittel 6* presenterer jeg funnene med bakgrunn i forskningsspørsmålene, og i *kapittel 7* blir datagrunnlaget kategorisert og analysert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket basert på beslutningsprosesser, roller og organisasjonskultur. I *kapittel 8* diskuterer jeg funnene med utgangspunkt i elementer som kan ha betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene, og som kan forklare årsaken til praksisen. I dette kapittelet avsluttes prosjektet med en oppsummering og konklusjon.

---

<sup>2</sup> Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/sporsmal-og-svar/arbeidsgivers-styringsrett/>

Datagrunnlaget sett oppimot hovedavtalen for KS-området vil være gjennomgående for analyse, diskusjon og konklusjon.

## 2 Styring, organisering og partssamarbeid i barnehagen<sup>3</sup>

### 2.1 Et historisk tilbakeblikk på barnehagen i et styrings- og ledelsesperspektiv

Gotvassli (2013) betegner barnehagen som en relativt ny institusjon i Norge. Barnehagen slik vi kjenner den i dag har sin historie fra etterkrigstiden, som var preget av storstilt utbygging av velferdsstaten. På denne tiden hadde man en overbevisning om at offentlig styring og offentlige myndigheter kunne løse de fleste samfunnsproblemer (Røiseland & Vabo, 2016). Tanken var at barnehagen skulle gjøre det mulig for mødre å kunne ta utdanning og arbeide utenfor hjemmet, slik at de hadde en mulighet til å forsørge seg selv. Det var lite fokus på hvordan en barnehage skulle ledes, og ifølge Gotvassli ble «... de første barnehagene ... ledet av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner.» (Gotvassli, 2013, s. 20). I 1975 kom den første barnehageloven, hvor det ble stilt krav til at man hadde utdanning som førskolelærer for å kunne lede en barnehage. Mange av datidens førskolelærere var nyutdannede. Disse førskolelærerne fikk anledning til å forme lederrollen uten særskilte krav fra omgivelsene, og tanken om frihet og retten til å være med å ta avgjørelser, preget i stor grad ledelsen av barnehagen (Gotvassli, 2013). I årene som fulgte kom barnehagen stadig oftere på den politiske dagsorden og ble mer og mer regulert, blant annet i form av forskrifter og veiledere. I 1992 kom ny lov om kommuner og fylkeskommuner, som gav kommunene større frihet til selv å velge hvordan tiltak og tjenester skulle organiseres. Som en konsekvens gikk mange kommunale styrere over til å bli enhetsledere (Gotvassli, 2013), og det medførte at de fikk ansvar for økonomi og administrasjon i egen barnehage. De siste 30 årene har deregulering og desentralisering ført til nye vilkår for arbeidsgivere og arbeidstakere i barnehagene. Ut ifra ambisjoner om effektivisering, bedre utnyttelse av ressursene og økt kvalitet på offentlige tjenester har vi fått en endring i barnehagesektoren, der beslutningsveiene skal være kortere, kontakten med brukerne skal være tettere, og barnehagene skal være mer kostnadseffektive.

### 2.2 Barnehagen i dag

Barnehagestyreres opplevelse av at administrative oppgaver øker har i flere sammenhenger fått oppmerksomhet de siste årene. Både en Fafo-rapport fra 2012 (Nicolaisen, Seip, & Jordfald, 2012) og en undersøkelse fra 2008 (Børhaug & Lotsberg, 2010) peker på det

---

<sup>3</sup> Deler av teksten i dette kapitlet er hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategier og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlige organisasjoner våren 2018. Kursene var forberedende arbeid til masteroppgaven i organisasjon og ledelse.

samme: Politiske krav og økt konkurranse fører til at styrerne må prioritere andre oppgaver enn de pedagogiske. I dag har styrere i kommunale barnehager fullmakt til å ta avgjørelser i spørsmål som angår barnehagen de er satt til å lede, og et slikt mandat kan nok være en del av forklaringen på styrernes opplevelse av økt arbeidsmengde. Historisk sett har barnehagepersonalet selv hatt definisjonsmakten over hva som skaper en god barnehage, og de har i større grad vært i posisjon for å legge premisser for beslutningsgrunnlaget. Nå har de ikke lenger monopol på kvalitetsbegrepet, og det har blitt legitimt at både foreldre, politikere og barn stiller krav (Gotvassli, 2013). Det medfører at andre aktører enn barnehagepersonalet er sentrale premissleverandører og gjenspeiler det styrkede fokuset på brukerperspektivet, som har preget hele offentlig sektor de siste årene. Stortingsmelding nr. 24 *Framtidens barnehage* peker på at barnehagepersonalets kompetanse er en kritisk faktor når det gjelder kvalitet (Det kongelige kunnskapsdepartement, 2013). Det har ført til lovendringer som har betydning for personalsammensetningen i barnehagen.

Lov og forskrift regulerer antall ansatte og hvilken kompetanse de skal inneha. Barnehagelovens § 17 og § 18 hjemler at hver barnehage skal ha en daglig leder som er utdannet barnehagelærer eller har annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse. Videre stiller loven krav om en grunnbemanning hvor det skal være minst en ansatt per tre barn under tre år og minst en ansatt per seks barn over tre år (Barnehageloven, 2006). Av disse skal 43 % ha utdanning som barnehagelærer og ha betegnelsen pedagogiske ledere etter barnehageloven. Det innebærer en pedagogisk leder per syv barn under ett år og en pedagogisk leder per 14 barn over tre år (Endr. i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager, 2018). Når det gjelder organisering av barn og personalet er den tradisjonelle måten å fordele barnehagebarna på, å gruppere dem på faste avdelinger. Nybygde og mer moderne barnehager opererer med større barnegrupper, og de har mer komplekse og varierende gruppeinndelinger (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludvigsen, 2011). Slike gruppeinndelinger kalles baser eller hjemmeområder.

### 2.3 Partssamarbeid og fagbevegelsens plass i barnehagen

Fagbevegelsen har en langt eldre historie enn barnehagen og har vært en viktig del av det norske arbeidslivet siden midten av 1800-tallet. Partssamarbeidet får ofte æren for at Norge økonomisk sett har lyktes bra, og Norge karakteriseres gjerne som et land med et svært lavt konfliktnivå (Idébanken.org, 2016). Samarbeidet skal være basert på et lov- og avtaleverk utarbeidet av partene, og reguleringene har som mål å gjøre samhandlingen mellom

arbeidsgiver og arbeidstaker enklere. I hovedavtalen for KS-området står det at det skal skapes et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivå i arbeidslivet. Tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller står sentralt, og de ansatte skal kunne ha reell innflytelse på beslutninger som tas, gjennom representasjon. Hensikten er å legge grunnlag for en positiv utvikling av kvalitativt gode tjenester. De tillitsvalgte har både rett og plikt til å drøfte spørsmål vedrørende arbeidsvilkår (Hovedavtalen, 2018). Reguleringene i hovedavtalen har sitt utgangspunkt i Grunnlovens § 110 hvor det heter: «Nærmere bestemmelser om ansattes medbestemmelsesrett på sin arbeidsplass fastsettes ved lov.» (Grunnloven, 2018). I B-rundskriv til hovedavtalen for KS presiseres det ytterligere at tillitsvalgte skal, gjennom drøftinger, kunne påvirke beslutninger før arbeidsgiver tar en avgjørelse. Det er arbeidsgiver som har ansvar for at slike drøftinger skjer tidligst mulig og før en endelig beslutning er tatt. Informasjonsmøter eller deltakelse i arbeidsgrupper/ad-hoc grupper erstatter ikke drøftingsretten etter hovedavtalen (KS, 2018). I samme rundskriv finner vi en anbefaling om å ha månedlige drøftingsmøter, også ved desentralisert fullmaktsnivå. Som nevnt har styrer har fullmakt til å ta avgjørelser som angår den barnehagen vedkommende er satt til å lede. Anbefalingen om å ha drøftingsmøter en gang i måneden gjelder altså hver enkelt barnehage, og møtefrekvensen er ikke regulert av enhetens størrelse slik Bergen kommune konkluderer med i sin rapport, jf. kap. 1.1.

Arbeidstakerne i barnehagen er som oftest organisert i Fagforbundet, Delta eller Utdanningsforbundet. Utdanningsforbundet er Norges største lærerorganisasjon og organiserer over 175 000 arbeidstakere i hele utdanningsløpet, fra barnehage til høgskole<sup>4</sup>. De fleste barnehagelærere er organisert i Utdanningsforbundet, og det medfører, ifølge denne fagforeningens nettside, at Utdanningsforbundet har størst innflytelse når det forhandles om lønn, arbeidstid og pensjon for lærere i barnehagen<sup>5</sup>. Godkjent pedagogisk utdanning er et kriterium for å kunne være medlem<sup>6</sup>. Dermed har ikke assistenter og barne- og ungdomsarbeidere, som også er en gruppe ansatte i barnehagen, mulighet til å være med i samme organisasjon som barnehagelærere, pedagogiske ledere og styrere. I partssamarbeidet representerer de tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet barnehagelærere og pedagogiske ledere.

---

<sup>4</sup> Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/>

<sup>5</sup> Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/medlem/hvorfor-vare-medlem/larer-i-barnehagen/>

<sup>6</sup> Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/medlem/medlemskap/medlemskriterier/>

Til tross for at styrer også har muligheten til å organisere seg i Utdanningsforbundet, vil styrer i partssamarbeidet representere arbeidsgiver. En undersøkelse viser at over 80 % av de tillitsvalgte i Utdanningsforbundet mener deres organisasjon står sterkt på arbeidsplassen (Utdanningsforbundet, 2018). Prosenttallet gjelder imidlertid de tillitsvalgte i videregående opplæring i størst grad, mens tillitsvalgte i barnehagen opplever forbundets innflytelse i mindre grad. Lignende forholdstall finner vi når det gjelder oppfatningen av å være inkludert i beslutningsprosesser som berører medlemmenes arbeidsforhold. Av de tillitsvalgte i grunnskolen oppgir 60 % at det legges til rette for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen, mens det kun er 34 % av de tillitsvalgte i barnehagen som sier det samme. Disse dataene kan indikere at fagforeningen står relativt svakt i barnehagen.

## 2.4 Oppsummering

Samarbeidet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt har lang tradisjon og oppfattes av flere som en viktig del av norsk arbeidsliv. Samtidig ser vi at en del tillitsvalgte i barnehagene opplever at deres fagforening ikke har en sentral rolle på arbeidsplassen. Samfunnsutviklingen og større fokus på barnehagesektoren har ført til at flere styrere opplever endring når det gjelder egen rolle, ansvar og oppgaver. Styrende samfunnstrender og en presset hverdag med mange krav og komplekse styringsimpulser kan utfordre partssamarbeidet, og det kan ha betydning for måten beslutninger tas på og samhandlingen mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen.

### 3 Kunnskapsstatus<sup>7</sup>

Å orientere seg i allerede eksisterende forskning og litteratur på området som studeres, er avgjørende for å utvikle ny kunnskap, andre perspektiver og økt refleksjonsgrunnlag. Det kan ha betydning for utarbeidelsen av eget prosjekt. Jeg har imidlertid ikke funnet særlig mye litteratur og forskning på samarbeidet mellom partene i barnehagen og på prosesser omkring beslutninger som angår de ansatte. En del forfattere og forskere (Gotvassli, 2013; Lundestad, 2012; Børhaug & Lotsberg, 2010) beskriver styrerrollen og ulike former for ledelse, men få undersøkelser har fokus på selve beslutningsprosessen i barnehagen knyttet til føringene i hovedavtalen og faktorer som kan ha betydning for partenes praksis. Dersom vi retter blikket bort fra barnehagen, finner vi imidlertid både rapporter, artikler, masteroppgaver og doktoravhandlinger med ulike vinklinger på partssamarbeid i andre sektorer og på ulike nivå. I dette kapittelet presenteres forskning og litteratur jeg mener er relevant for min undersøkelse. Kunnskapsutvalget er delt inn i tre deler. I kapittel 3.1 presenterer jeg litteratur som handler om arbeidstakernes betingelser for å medvirke i et arbeidsliv som stadig er i endring. Litteraturgjennomgangen i kapittel 3.2 tar for seg tillitsvalgtrollen og de tillitsvalgtes vilkår, mens kapittel 3.3 dreier seg om samarbeid mellom partene på ulike nivå.

#### 3.1 Vilkår for arbeidstakernes medvirkning i et utviklingsorientert arbeidsliv

Fafo-rapporten *Demokrati og deltakelse i den nordiske modellen. Knirker det i gulvet?*

(Elgvin & Hernes, 2014) handler om de politiske forutsetningene for den nordiske modellen, hvor samarbeidet mellom arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter står sentralt. Rapporten bygger på et felles nordisk forskningsprosjekt om hvilke virkninger internasjonale og nasjonale utviklingstrekk kan få for de nordiske samfunnsmodellene, og tar utgangspunkt i at de nordiske landene skiller seg ut på flere måter sammenliknet med andre industrialiserte land. Faktorer som fremheves er et bedre organisert arbeidsliv, høyere grad av tillit, større kvinnelig yrkesdeltakelse og en mer omfattende velferdsstat. Et sentralt spørsmål er hvorfor disse landene har utviklet seg i denne retningen, og rapporten drøfter dette spørsmålet på bakgrunn av politiske trender i de ulike landene. Rapporten konkluderer med at det har vært en politisk vilje til å bevare modellen, hvor både fagbevegelsen og politiske partier har stått sentralt i en omfordelende velferdsstat. Samtidig viser rapporten at vi ikke skal ta den nordiske modellen for gitt. Ifølge Elgvin & Hernes

---

<sup>7</sup> Deler av teksten i dette kapittelet er hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategiar og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlege organisasjonar våren 2018. Kursene var forberedende arbeid til masteroppgaven i organisasjon og ledelse.



(2014) kommer det av at kapitalismen tidvis truer fagbevegelsen, og at et økende etnisk mangfold kan komme til å prege oppslutningen om modellen eller mangelen på den, i tiden fremover.

I NOU 2010:1 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet* beskrives den historiske utviklingen av arbeidslivet i Norge og slik det er i dag, og den peker på sentrale utviklingstrekk vi kan vente oss fremover (NOU 2010:1). Med utgangspunkt i utviklingen rettes fokuset i NOU'en mot medvirkning og medbestemmelse, for å gi bedre kunnskap om hvordan reglene praktiseres i norsk arbeidsliv, og hva som ligger til grunn for å kunne forbedre praksisen. NOU'en konkluderer med at mulighetene for medvirkning og medbestemmelse på virksomhetsnivå utfordres på bakgrunn av endringer i arbeidsinnhold, organisering av arbeid og arbeidssted. Det gjelder både indirekte og direkte medvirkning (NOU 2010:1). Videre pekes det på at til tross for EUs implementering av direktiver for å regulere ansattes rett til medvirkning og medbestemmelse, er nasjonal lovgivning aller viktigst. Forklaringen er at praksis for arbeidstakeres medvirkning i norsk arbeidsliv er mer omfattende enn EUs minstestandarder på de fleste områder. Det tredje momentet NOU'en trekker fram, er at forskjellene mellom ulike grupperinger av arbeidstakere øker. Det gjelder mellom land, sektorer og på den enkelte arbeidsplass. En utfordring kan, i denne sammenhengen, være at noen arbeidstakergrupper er innenfor dagens ordninger, mens andre står utenfor. Spørsmålet er hvordan en regulering av medbestemmelse kan bli godt nok ivaretatt gjennom lovgivning (NOU 2010:1).

Sissel Trygstad's doktoravhandling *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management* peker på ledelse og medvirkning knyttet til trender i arbeidslivet. Doktoravhandlingen gir et tilbakeblikk på medvirkningens historie og presenterer sentrale elementer i New Public Management. Videre rettes søkelyset mot ledelse og ordninger for arbeidstakernes medvirkning, og hun undersøker hvorvidt New Public Management har hatt innvirkning på vilkårene for medvirkning. Funnene i doktoravhandlingen viser en institusjonalisering av medvirkningsfora også i de såkalte NPM-kommunene, og at presset overfor den kollektive innflytelseskanalen ikke skyldes at arbeidstakerne opplever den som overflødig. Videre fremheves det at toppledelsen i kommunene ønsker å bruke medvirkning som et strategisk ledelsesverktøy, og at nytteperspektivet sprer seg som viktig argumentasjon også blant arbeidstakerne. Ifølge Trygstad (2004) kan det føre til mer individuelle strategier for innflytelse. Hun konkluderer

med at effektivitet og nytte sees på som mer legitime argumenter for medvirkning, enn likhet og rettferdighet.

I artikkelen *Trenger vi fagforeninger i et «individualisert» arbeidsliv?* peker Per-Harald Rødvei (2008) på fagforeningens rolle med utgangspunkt i markedets endrede krav og en individualisering av arbeidstakeren. Han knytter drøftingene omkring disse spørsmålene til erfaringer fra virksomhetsnivå og konkluderer med at fagforeningene og medbestemmelsen fremdeles har en viktig rolle i dagens arbeidsliv, men at rollen kanskje er endret.

Fagforeningenes utfordring kan i dag være å kombinere individuelle interesser med kollektive målsettinger: På den ene siden ser vi et krav om fleksibilitet og individualitet, mens vi på den andre siden også ser et behov for sentral koordinering, reduksjon av transaksjonskostnader og beskyttelse (Rødvei, 2008). Rødvei (2008) peker på at en institusjonell forankring har en konfliktforebyggende effekt.

Styrer og tillitsvalgt kan samarbeide på flere områder og på ulike måter på bakgrunn av reguleringer i lov- og avtaleverk og som en del av profesjonsfelleskapet. Kommunesektorens organisasjon (KS) har, i samarbeid med Skolelederforbundet og Utdanningsforbundet, utarbeidet heftet *Ledelse og tillitsvalgte sammen om profesjonsutvikling i barnehage og skole* (KS, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet, 2017). Hensikten med utgivelsen er at partene ønsker å rette fokus mot profesjonsfelleskapet ved å spørre hvordan tillitsvalgte, profesjonen og ledelsen kan utvikle et profesjonsfelleskap sammen. I heftet pekes det på at samarbeidet kan være helt avgjørende for utviklingen av den enkelte barnehage og den enkelte skole.

### 3.2 De tillitsvalgtes rolle og vilkår

Artikkelen *Motstander, medspiller, hva nå* av Ingunn Elvekrok (2017) undersøker utviklingen av tillitsvalgtrollen og viser, gjennom dokumentanalyse, hvordan tre hovedavtaler har hatt innflytelse på denne rollen. Hun drøfter til slutt dagens situasjon med utgangspunkt i at fagforeningens stilling utfordres, og hun hevder at en del arbeidstakere har en oppfatning om at god relasjon med arbeidsgiver kan erstatte kollektive avtaler. Begrunnelsen ligger i funn som viser en utvikling hvor direkte og individbasert medbestemmelse blir mer og mer fremtredende (Elvekrok, 2017). Hun stiller spørsmål om hvorvidt denne formen for medbestemmelse er en trussel mot den kollektive, institusjonelle og avtalefestede ordningen,

eller om vi, som Rødvei (2008) påpeker, klarer å ha to tanker i hodet samtidig, altså at fagforeningen klarer å ivareta både det individuelle og det kollektive.

Fafo-rapportene *Tillitsvalgtes hverdag ... sett fra grasrota i seks LO-forbund* (Nergaard & Trygstad, 2012) og *Den norske modellen på virksomhetsnivå* (Trygstad, Alsos, Hagen, & Jensen, 2015) tar for seg partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Førstnevnte rapport er basert på intervjuer av 50 tillitsvalgte samt en spørreundersøkelse besvart av tillitsvalgte fra seks ulike forbund, og beskriver hvordan det er å være tillitsvalgt i Norge. Den andre rapporten tar utgangspunkt i funn i den første, i tillegg til en spørreundersøkelse og intervjuer med ledere og tillitsvalgte ved 33 virksomheter. Rapporten tar for seg sentrale trekk og begreper knyttet til den norske arbeidslivsmodellen og viser at det gode partssamarbeidet langt på vei er tilstedeværende. Samtidig finnes det tillitsvalgte i enkelte bransjer som forteller om forhold som ikke er i tråd med idealet. De opplever tidvis store utfordringer knyttet til samarbeidet med arbeidsgiver og sier at det kan være vanskelig i virksomheter uten etablerte tradisjoner for at den tillitsvalgte skal trekkes med i beslutningsprosesser.

Kirsti Øyum-Jakobsens (2011) masteroppgave *-Nei, den tillitsvalgte har ingen ting med ledelse å gjøre* tar for seg samarbeidet mellom skoleleder og tillitsvalgte. Hun peker på tre hovedfunn: Det første er at den tradisjonelle tillitsvalgtrollen er godt forankret ved at den tillitsvalgte er en viktig samarbeidspartner for skolelederen i tradisjonelle arbeidsmiljøspørsmål. Videre finner hun at tillitsvalgte har en udefinert rolle som utviklingsaktør i norsk skole, og det tredje funnet viser at lojalitetsbegrepet utfordrer den tillitsvalgte som medleder (Øyum-Jakobsen, 2011).

### 3.3 Partssamarbeid på ulike nivå

*Partssamarbeid – ein nøkkel til lokal skuleutvikling?: Ein kvantitativ studie blant Utdanningsforbundet sine hovudtillitsvalde i åtte fylke* er en masteroppgave skrevet av tidligere fylkesleder i Utdanningsforbundet Sogn og Fjordane Gunn Marit Haugsbø (2015). Studien retter seg mot rollen som hovedtillitsvalgt og hvordan hovedtillitsvalgte opplever samarbeidet med arbeidsgiver i kommunene. Videre forsøker Haugsbø (2015) å finne faktorer som påvirker partssamarbeidet i en utviklingsorientert retning. Målet med studien er å få en dypere forståelse for hvordan arbeidsgiver og hovedtillitsvalgte sammen kan bidra til skoleutvikling, med utgangspunkt i organisasjonslæring, utviklingskultur og rollebegrepet (Haugsbø, 2015). Haugsbø (2015) sin konklusjon er at et utviklingsorientert partssamarbeid er

til stede i de kommunale strukturene, men at det er avgjørende hvordan partene evner å ta i bruk strukturene og måten man arbeider sammen på. Rolleforståelsen ser ut til å være en nøkkelfaktor.

*Medbestemmelse i barnehager – hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/ hovedtariffavtalen?* er en masteroppgave skrevet av tillitsvalgt i Utdanningsforbundet Nordland, Siri Flåten (2012). Flåten (2015) har intervjuet seks styrere og seks tillitsvalgte i Utdanningsforbundet og ser på mulige forklaringer på sine antakelser om at det er ulikheter mellom barnehagene når det gjelder gjennomføring av medbestemmelse. Hun har funnet at det er liten forskjell mellom private og kommunale barnehager. Heller ikke størrelsen på barnehagen har en tydelig innvirkning, men Flåten (2012) antyder at styrers tid til administrasjonsarbeid kan spille en rolle. Flåten (2012) har tatt utgangspunkt i Spurkelands (2002) teori om relasjonsledelse og ser betydningen av denne oppimot medvirkning. Hun har funnet at elementene i relasjonsledelse er til stede i samtlige styreres måter å lede på. Flåten (2012) påpeker at det er vanskelig å gi et entydig svar på om organisasjonskultur har innvirkning på gjennomføring av medbestemmelse. Hun ser heller ikke en sammenheng mellom styrers kunnskap om lov- og avtaleverk ved at de tidligere har vært tillitsvalgte, med tanke på gjennomføring av drøftingsmøter.

### 3.4 Oppsummering

Litteraturgjennomgangen viser i korte trekk at den nordiske modellen og partssamarbeidet er truet som en konsekvens av samfunnsendringer, styringstrender og endringer i arbeidslivet. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er hvordan reguleringer for arbeidstakernes medvirkning kan bli gode nok i lovverket. Å utfordre argumentasjonen knyttet til partssamarbeidet kan være hensiktsmessig ved å spørre om nytteverdi eller rettigheter og likhet bør stå mest sentralt. De tillitsvalgtes vilkår varierer, og en del opplever å ha en udefinert rolle. Rolleforståelse kan være avgjørende i partssamarbeidet, og graden av lojalitet fremheves som et begrep den tillitsvalgte bør være oppmerksom på. Kanskje tillitsvalgtrollen er i endring på bakgrunn av individualisering i arbeidslivet. Å ha bevissthet om hvorvidt relasjoner mellom partene fører til at drøftingsforumet erstattes av andre og mindre formaliserte relasjoner, er viktig. Barnehagestyrerens tid til administrasjon kan ha betydning for gjennomføring av drøftingsmøter og vil dermed også virke inn på partssamarbeidet. Litteraturen jeg har belyst i dette kapittelet viser at det er forsket en del på partssamarbeidet i

norsk arbeidsliv, men at det finnes lite forskning på partssamarbeidet i barnehagesektoren. Momentene jeg her har trukket frem kan være aktuelle å se hen til i studien min, for å se om det finnes likhetstrekk med datagrunnlaget mitt om partssamarbeidet slik det foregår i barnehagen.

## 4 Teoretisk tilnærming<sup>8</sup>

Prosjektets teoretiske rammeverk har som formål å belyse datamaterialet med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. Ved å ta utgangspunkt i teoretiske modeller med vekt på beslutningsprosesser, roller og organisasjonskultur, vil jeg kunne tydeliggjøre problemstillingen og forklare hvordan beslutninger som angår personalet tas i barnehagen, og hva som fremmer og hemmer samhandlingen mellom partene. Hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018) vektlegger betydningen av samhandling, prosesser rundt beslutninger og utøvelse av roller, og jeg antar at hovedavtalens føringer for partssamarbeidet bidrar til å forsterke det teoretiske rammeverkets aktualitet.

I kapittel 4.1 presenterer jeg kort det institusjonelle perspektivet. I de påfølgende kapitlene (4.2-3-4) introduseres *Garbage Can-modellen* (Cohen, March, & Olsen, 1972) som illustrerer beslutningsprosesser, Isaacs rolleteori *Dialogic Leadership* (Isaacs, 1999) og Scheins teori om *organisasjonskultur* (Schein, 1987).

### 4.1 Et institusjonelt perspektiv på partssamarbeid i barnehagen

For å tilnærme meg temaet samhandling og partssamarbeid i barnehagen, velger jeg det som kalles *det institusjonelle perspektivet*. Ut ifra et slikt perspektiv kan vi si at en barnehage er underlagt en sammenheng som er langt større enn den selv. Det institusjonelle perspektivet handler om at organisasjoner har egne regler, verdier og normer som til enhver tid vil virke inn på aktørenes beslutningsatferd. En leder vil ikke uten videre klare å endre disse reglene, normene og verdiene, og organisasjonen fremstår dermed som kompleks og lite fleksibel overfor nye krav (Christensen, Eeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015). På et institusjonelt nivå er barnehagen underkastet omgivelsenes premisser i form av for eksempel gjeldende samfunns- og styringstrender. Det betyr at barnehagen må forholde seg til tidsaktuelle verdier som fremheves som viktige og riktige i samfunnet, i tillegg til sine egne. Videre legger gjeldende trender føringer for måten barnehagen skal driftes på og for hvilke krav som kan stilles, og disse kravene kan komme i konflikt med barnehagens egne regler og normer. Et institusjonelt perspektiv vil kunne danne grunnlag for økt forståelse for beslutningsprosesser og samhandling i barnehagen ved at barnehagenes egne regler, verdier og normer legges til

---

<sup>8</sup> Deler av teksten i dette kapitlet er hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategiar og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlege organisasjonar våren 2018. Kursene var forberedende arbeid til masteroppgaven i organisasjon og ledelse.

grunn for forståelsen. Det institusjonelle perspektivet er et overordnet perspektiv i denne oppgaven.

#### 4.2 Beslutningsprosesser i et institusjonelt perspektiv – Garbage Can-modellen

En av modellene som forsøker å utvikle et institusjonelt perspektiv på beslutningsprosesser, er den som blir kalt *Garbage Can-modellen* (Cohen et al., 1972). Modellen søker å beskrive, fortolke og forstå organisasjonsaktivitet. Den beskriver beslutningsprosesser i såkalte «organiserte anarkier» som lite rasjonelle, men mer basert på tilfeldigheter. «Organiserte anarkier» er organisasjoner eller situasjoner hvor beslutninger tas, der tre betingelser er til stede: Organisasjonspreferansene er dårlig definerte og lite konsistente, medlemmene i organisasjonen forstår ikke prosessene, og deres aktivitet og engasjement er varierende. Konsekvensene er at det blir tilfeldig hvilke problemer som settes på dagsorden og i hvilken grad de er definerte. Videre er det ikke gitt hvilke løsninger som løftes frem eller hvem som er til stede når en beslutning skal fattes, og hvilken kunnskap og erfaring aktørene tar med seg inn i beslutningsprosessen. Det er heller ikke selvsagt hvor beslutninger tas, altså hvilke beslutningssituasjoner som velges. Prosessen blir illustrert i fire «strømmer»: (1) *Problems*, (2) *Solutions*, (3) *Participants* og (4) *Choice opportunities*. De fire strømmene beskrives på følgende måte (Cohen et al., 1972):

- *Problems*: Saker som krever oppmerksomhet og som kan ha sitt opphav i omstendigheter både i og utenfor organisasjonen. Eksempler kan være saker som kommer opp i media eller frustrasjoner i arbeidsforhold, som fordeling av arbeid og anseelse.
- *Solutions*: Svar på spørsmål man ofte ikke er seg bevisst. Løsningene finnes allerede, og de vil i større eller mindre grad passe til problemene, konfliktene og spørsmålene man er stilt overfor. Utvikling av teknologi er for eksempel ikke løsningen på et bestemt problem, men en løsning som kontinuerlig søker problemer.
- *Participants*: Deltakere kommer og går. De deltar i beslutningsprosessene med sin forståelse av virkeligheten og sine egne interesser basert på kunnskap, erfaring og dømmekraft.
- *Choice opportunities*: Tilfeller hvor man blir stilt overfor valgmuligheter, og hvor det forventes at organisasjonen tar en avgjørelse. Det kan være ansettelses, forfremmelser eller oppsigelser.

Sammenkoblingen mellom disse fire strømmene kalles «søppelbøttemodellen».

Jeg har illustrert min forståelse av *Garbage Can-modellen* i figur 1 hvor jeg definerer beslutningsprosessen som bestående av de fire strømmene, og hvor jeg har oversatt de engelske begrepene til norsk, på bakgrunn av min forståelse av dem.



Figur 1 Strømmer som er til stede i en beslutningsprosess

Som nevnt i kapittel 1.3 står det i hovedavtalen at de tillitsvalgte har rett og plikt til å medvirke *før* det tas en avgjørelse i saker som har betydning for de ansattes arbeidsvilkår (Hovedavtalen, 2018). Det kan indikere at en av de tillitsvalgtes viktigste oppgaver er å delta i beslutningsprosesser.

*Garbage Can-modellen* (Cohen et al., 1972) kan være et godt verktøy for å kategorisere datagrunnlaget i studien av beslutningsprosesser, og i kapittel 7.1 tar jeg utgangspunkt i figur 1 og de ulike «strømmene» i sortering og analyse av materialet.

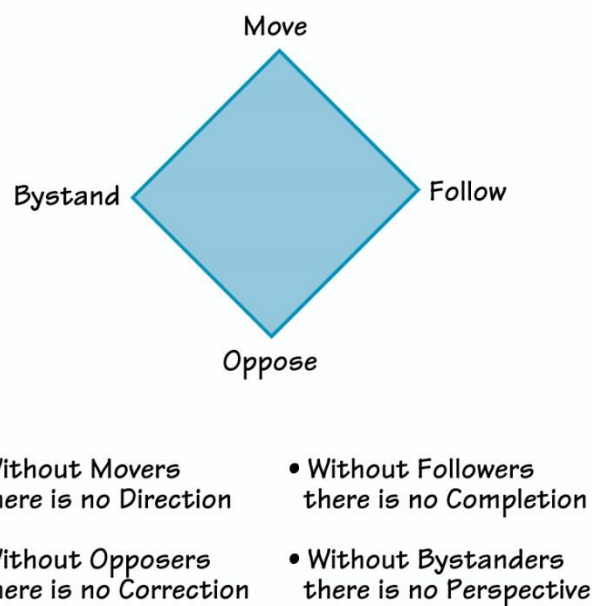
#### 4.3 Roller i et institusjonelt perspektiv – Dialogic leadership

Utøvelsen av roller er sentralt i det institusjonelle perspektivet. Å utøve en rolle er ikke noe man kan betegne som privat praksis. Det kjennetegnes heller som en atferd som tar utgangspunkt i kunnskap utviklet av det kollektive, hvor det har oppstått en aksept for handlinger på bakgrunn av denne kunnskapen: Man godtar bestemte handlinger ut ifra forventninger knyttet til den gitte rollen (Berger & Luckmann, 2000). Rollene er altså kollektivt produserte posisjoner som individer kan innta, og som representerer bestemte måter å forstå og handle på. Rolleinnhaveren må være bevisst både kognitive og følelsesmessige



deler av kunnskap som passer for rollen, og det er ikke godt nok å tilegne seg *rutiner* som er nødvendige for å kunne spille rollen utad. Teorien *Dialogic leadership* (Isaacs, 1999) forsøker å synliggjøre det komplekse i rollebegrepet og –forståelsen, og kompleksiteten kan illustreres i følgende utsagn: “*We need to suspend this word union. When you hear it, you say “Ugh.” When we hear it, we say “Ah.” Why is that?*” (Isaacs, 1999, s. 5).

Isaacs referer til Kantor (1995) og beskriver fire ulike roller en leder kan innta: (1) *Move* - den som kommer opp med ideer og skaper retning, (2) *Follow* - den som støtter og følger opp, (3) *Oppose* - den som utfordrer og korrigerer og (4) *Bystand* - den som setter ting i perspektiv (Isaacs, 1999, s. 1). Figur 2 viser en oversikt over Isaacs (1999) sine roller og hvilke funksjoner de har.

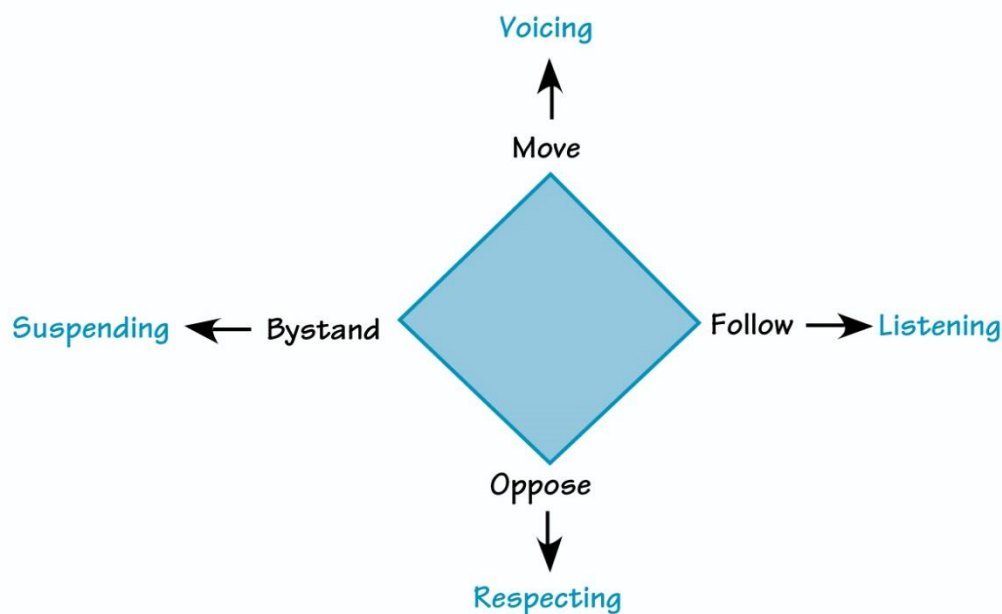


*Adapted from David Kantor © 1995*

*Figur 2 Four-Player Model* (Isaacs, 1999, s. 1)

Ingen av rollene er mer foretrukne enn andre. De er alle like viktige og utfyller hverandre, og man kan innta flere av disse rollene samtidig (Isaacs, 1999). I det institusjonelle perspektivet er en slik rolleforståelse aktuell, da noen av forutsetningene for hvilke roller aktørene velger, kan ligge i den sosialt skapte konteksten og ha sitt utgangspunkt i organisasjonens verdier og normer.

Isaacs (1999) fremhever begrepet dialog. Han understreker at det er viktig å tenke sammen, og at en bevissthet omkring alle de fire rollene behøves for å få en balansert kommunikasjon. En dialog mellom aktørene er ønsket for å synliggjøre ideer og perspektiver, slik at man får en forståelse man ikke hadde før. I disse prosessene er lederen sentral, og det kreves visse lederegenskaper for å kunne innta rollene på en god måte. Lederen skal oppmuntre til å dele autentiske oppfatninger, lederen skal lytte, respektere andre synspunkt og øke den kollektive bevisstheten ved å utvide perspektivene og reflektere. Isaacs (1999) knytter disse lederegenskapene til de fire rollene aktørene kan innta. Figur 3 viser en oversikt over lederrollene og hvilke evner lederen må ha for å kunne utøve rollene.



Figur 3 Four Practices for Dialogic Leadership (Isaacs, 1999, s. 4)

Dersom lederen har disse evnene, vil man kunne oppnå ønsket situasjon hvor man sammen skaper, redefinerer og deler kunnskap gjennom kommunikasjon (Isaacs, 1999).

Min forståelse av måter man kan utøve ledelse på, danner grunnlag for oversettelsen av Isaacs (1999) sine begreper: (1) *Move* karakteriserer jeg som en «veiviser», mens (2) *Follow* definerer jeg som «utfører». (3) *Oppose* kaller jeg «debattant», og (4) *Bystand* er for meg en «observatør».

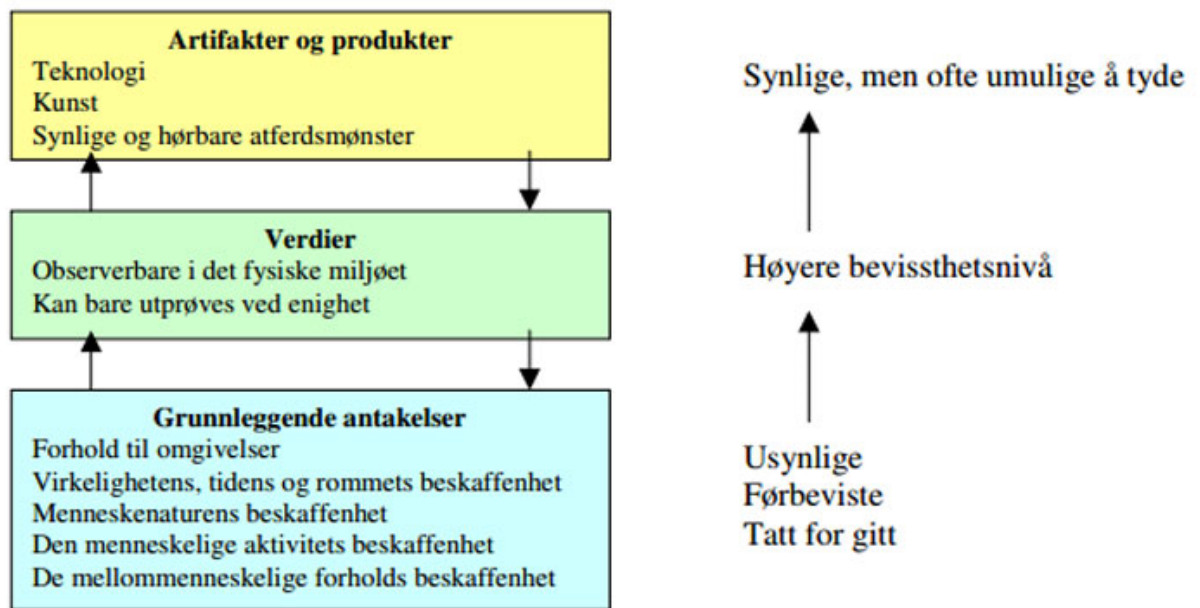
Styrer og tillitsvalgt går inn i roller når de samarbeider. Hovedavtalen legger føringer for hvordan rollene bør utøves i partssamarbeidet, ved å tydeliggjøre at tillitsvalgt og leder sammen skal bidra til et godt samarbeid og vise respekt for hverandres roller. Videre påpekes det at arbeidsgiver og tillitsvalgte har rett og plikt til å informere og involvere hverandre i spørsmål og saker som angår arbeidsvilkår (Hovedavtalen, 2018). Med utgangspunkt i hovedavtalens presisering kan det tenkes at også tillitsvalgt utøver sin rolle i tråd med Isaacs (1999) sin modell, og det vil jeg forsøke å synliggjøre i kapittel 7.2.

Isaacs (1999) sitt perspektiv på roller fremhever at ny kunnskap oppstår i samspill mellom aktørene. I innledningen til dette underkapittelet beskrives arbeidsgivers og arbeidstakers ulike syn på fagforeningen, og begrepet *suspending* fremheves. Begrepet innebærer at man, fremfor å tviholde på sine egne oppfatninger og meninger, stiller seg åpen for andres innfallsvinkler og synspunkt. Ifølge Isaacs (1999) kan man, dersom man mestrer å lytte sammen, erfare at *“Often decisions do not need to be made; the right next step simply becomes obvious to everyone.”* (Isaacs, 1999, s. 4).

#### 4.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres som fremvoksende uformelle normer og verdier som virker inn på formelle organisasjoners virksomhet (Christensen et al., 2015). Ifølge Bang (2015) er det vanskelig å enes om en klar definisjon på kulturbegrepet, da kultur består av abstrakte fenomener det ikke alltid er så lett å konkretisere. Av og til kan man høre profesjonsutøvere begrunne sin praksis med at «det sitter i veggene». Bang (2015) definerer begrepet på denne måten: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23).

Edgar Schein (1987) beskriver organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser og oppfatninger som er utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Det har fungert såpass bra at antakelsene blir sett på som sanne, og derfor læres de bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på (Schein, 1987). Scheins (1987) definisjon av organisasjonskultur illustreres i figur 4.



Figur 4 Organisasjonskulturens ulike nivå (Schein, 1987, s. 12)

*Grunnleggende antakelser* defineres som «selvfølgelige» meninger eller oppfatninger i en sosial gruppe. Disse er ikke diskutabile, man er kanskje ikke dem bevisst, og de kan derfor være vanskelige å utfordre og å endre. Schein (1987) deler de grunnleggende antakelsene inn i ulike dimensjoner. Jacobsen & Thorsvik refererer til Schein (1987) og beskriver dimensjonene slik (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 133-134):

- *Synet på forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene:* Denne dimensjonen handler om oppfatningen av organisasjonen som aktiv, ledende og dominerende eller som passiv og under press fra omgivelsenes krav.
- *Synet på menneskets handlinger:* I denne dimensjonen fokuseres det på oppfatningen av om mennesket er aktivt og om det tar styring og forsøker å kontrollere, eller om det er passivt og forsøker å tilpasse seg og styres av skjebnen. Videre handler denne dimensjonen om hvorvidt menneskets handlinger styres ut ifra rasjonalitet eller følelser.
- *Hvordan man kommer frem til en «sannhet»:* I denne dimensjonen står hvordan organisasjonen kommer frem til det medlemmene vil karakterisere som en «sannhet», sentralt. Det kan skje ved at man tester ut antatte sannheter, at man lytter til personer med mer erfaring, eller at man i fellesskap kommer frem til sannheten.
- *Hvilket perspektiv organisasjonen har på tidsbegrepet:* Enkelte organisasjoner kan sies å leve i fortiden, ved å sette søkelys på alt slik det har pleid å være. Andre er

opptatt av nåtiden, mens det også finnes organisasjoner som er mest opptatt av fremtiden.

- *Hvordan man betrakter menneskelig natur:* I denne dimensjonen fokuseres det på om mennesket er grunnleggende godt eller ondt, eller om det blir påvirket av omgivelsene og situasjonsfaktorene.
- *Synet på mellommenneskelige relasjoner:* Denne dimensjonen tar for seg hvordan mennesker bør forholde seg til hverandre. Spørsmålene er om man bør vise følelser eller ikke, om man bør delta når det tas beslutninger eller om andre bør ta dem, om man foretrekker samarbeid eller konkurranse og om makt bør fordeles i egalitære strukturer eller sentraliseres i et hierarki.
- *Synet på konflikt:* Her fokuseres det på om man bør fremelske eller unngå uenighet. Videre handler denne dimensjonen om man foretrekker mangfold eller homogene grupper.

Når det gjelder *verdier*, kan disse karakteriseres som det gruppen ser på som ønskelig og godt, og i studier av organisasjoner viser det seg at verdier ofte kommer til uttrykk gjennom atferd og beslutninger som tas (Schein, 1987). Verdiene har ofte sitt utspring i de grunnleggende antakelsene organisasjonene besitter, og de kan være mer eller mindre bevisste. Det er ikke alltid at det man sier og tror samsvarer med det som faktisk styrer ens atferd, og verdiene kan da bli noe man «smykker seg med» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

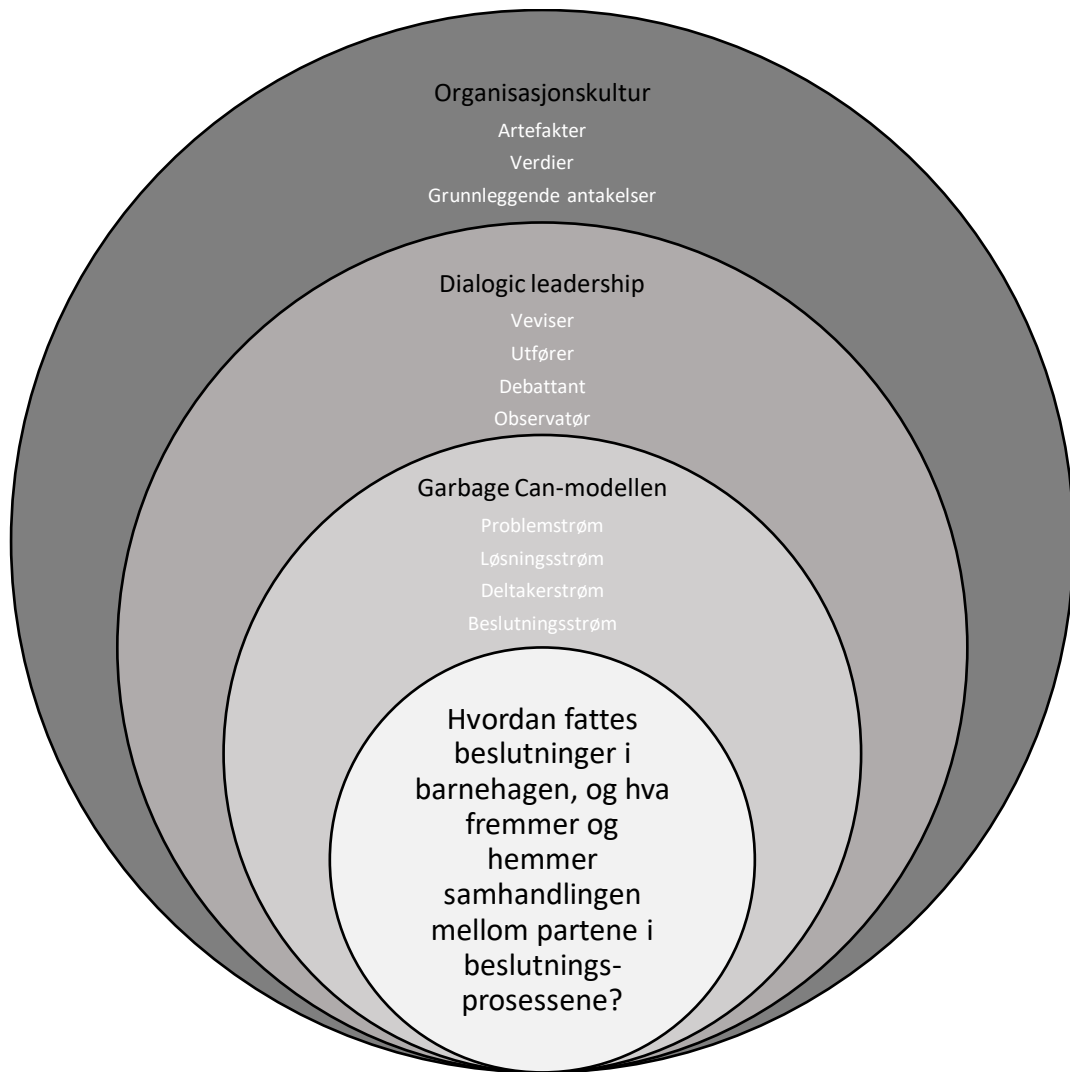
Det siste kulturelle nivået Schein (1987) beskriver, er *artefakter*. Artefaktene kan være viktige å legge merke til for å få en dypere forståelse for praksisen i organisasjonen. Artefakter defineres som uttrykk for kultur det er mulig å observere både i form av fysiske gjenstander, tekst, språk og atferd. En forutsetning for at artefaktene skal kunne gi informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene, er at de tolkes (Schein, 1987).

En barnehage kan betegnes som en organisasjon som må forholde seg til omgivelsene i form av blant annet styringsdokumenter og trender. Samtidig påvirker de ansatte barnehagens innhold. Summen er med på å skape en organisasjonskultur. Organisasjonskulturen avhenger altså av faktorer innenfor og utenfor organisasjonen, og den oppstår og videreføres når faktorene er i interaksjon med hverandre. I beslutningsprosessene kan det som blir satt på

agendaen og grunnlaget for beslutningene, være påvirket av omgivelsenes krav kombinert med det gruppens medlemmer oppfatter som viktig og riktig.

#### 4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert oppgavens teoretiske rammeverk, som består av teori om beslutningsprosesser, roller og organisasjonskultur. *Garbage Can-modellen* skisserer fire strømmer og forsøker å forklare grunnen til at avgjørelser kan oppfattes som tilfeldige (Cohen et al., 1972). Hvilke saker som blir satt på dagsorden, hvilke løsninger man har til rådighet, hvilke deltakere som er til stede i beslutningsprosessene og hvilke beslutningssituasjoner som velges er ikke avklart og selvsagt, jamfør modellen. Modellen kan være et godt verktøy i min beskrivelse og kategorisering av data som omhandler beslutningstaking i barnehagen. Videre i kapitlet har jeg rettet søkelyset mot utøvelsen av roller. Rolleutøvelse har sitt utgangspunkt i kunnskap om passende atferd som har oppstått i et fellesskap. En rolle kan dermed praktiseres på ulike måter, avhengig av den kollektive oppfatningen av hva som er hensiktsmessig og akseptert. Isaacs (1999) beskriver fire måter å utøve ledelse på, og jeg forstår dem som «veiviser», «utfører», «debattant» og «observatør». En leder veksler mellom de fire ulike rollene, og ingen av dem er mer foretrukne enn andre. Måten man utøver sin rolle på, kan ha betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene. Til sist i kapitlet har jeg presentert teori om organisasjonskultur. Organisasjonskulturen formes av både omgivelser og aktører innad i organisasjonen. Schein (1987) forklarer organisasjonskultur som *grunnleggende antakelser, verdier og artefakter*. De grunnleggende antakelsene kan ofte være lite synlige og ubevisste for aktørene i organisasjonen. Verdiene er det organisasjonen ser på som foretrukket, mens artefakter er mulig å observere i form av for eksempel gjenstander og kan gi en dypere forståelse av organisasjonens praksis. Organisasjonskulturen vil trolig påvirke utøvelsen av roller, de fire strømmene og måten beslutninger tas på. Kulturen i organisasjonen vil dermed ha betydning for beslutningsprosessene og for hva som fremmer og hemmer partenes samhandling. Figur 5 illustrer sammenhengen mellom oppgavens problemstilling og det teoretiske rammeverket.



*Figur 5 De ulike teoriene betydning for elementene i analyseprosessen*

## 5 Metode<sup>9</sup>

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke og beskrive hvordan samarbeidet mellom styrer og tillitsvalgt foregår rundt beslutningsprosesser sett i lys av hovedavtalen for KS (Hovedavtalen, 2018), for blant annet å kunne bidra til økt kunnskap om praktiseringen av avtalen. Prosjektets teoretiske utgangspunkt med vekt på beslutninger, organisasjonskultur og roller har jeg valgt for å sette partssamarbeidet i barnehagen i et større perspektiv og samtidig skape en ramme rundt fortolkningen og forståelsen for temaet. Beslutningsteorien (Cohen et al., 1972) slik jeg forstår den, peker på faktorer som er til stede når en beslutning tas. Jeg antar at måten beslutningsprosessene forgår på, vil avhenge av rolleforståelse (Isaacs, 1999) og rådende organisasjonskultur (Schein, 1987).

Valg av design og metode er gjort på bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling. I dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i Thagaard (2013) sin tilnærming til metoder for datainnsamling og analyse av data, og jeg presenterer mitt valg av analytisk rammeverk og strategi for datakonstruksjon på bakgrunn av hennes forståelse. Videre beskriver jeg prosessen knyttet til datainnsamlingen. Et viktig aspekt i min studie vil være å ivareta prosjektets troverdighet og etikk på best mulig måte gjennom hele forskningsprosessen.

### 5.1 Analyseramme

Med tanke på at oppgavens tema er samarbeid rundt beslutninger, vurderer jeg en *symbolsk interaksjonistisk tilnærming* til materialet som hensiktsmessig. *Interaksjonisme* er en retning innen sosiologien som vektlegger handlingsmønstre og hvordan disse dannes. Ifølge denne tilnærmingen skaper mennesker sin identitet i samhandling med andre, og å utforske den sosiale virkeligheten på bakgrunn av måten personene forstår og fortolker den, står sentralt. Et poeng er å få fatt i den symbolske meningen ulike handlinger har for dem som har relasjoner til hverandre (Thagaard, 2013). En kritikk ved en slik tilnærming kan være at personenes egne perspektiv blir vektlagt i for stor grad. Denne svakheten vil jeg forsøke å minimere ved å kombinere den interaksjonistiske retningen med en annen fortolkningsramme:

*Hermeneutikken.* Hermeneutikkens utgangspunkt er at fenomenet som studeres må tolkes i lys av konteksten. Da blir fokuset å finne et dypere meningsinnhold enn det som i første omgang

---

<sup>9</sup> Deler av teksten i dette kapitlet er hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategier og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlige organisasjonar våren 2018. Kursene var forberedende arbeid til masteroppgaven i organisasjon og ledelse.



er innlysende, med utgangspunkt i helheten (Thagaard, 2013). En kombinasjon av disse retningene vil, ifølge Thagaard (2013), gi gjengivelsen av datagrunnlaget større troverdighet. En slik tilnærming antar jeg vil danne et godt grunnlag for tolkning av de ulike partenes utsagn om samarbeid knyttet til teori om både beslutninger, roller og organisasjonskultur. I partssamarbeidet vil partene trolig påvirkes av måten de handler på og relasjonen de har til hverandre, og man kan anta at deres opplevelser vil være avgjørende for hvilke roller de inntar og hvordan de agerer i samhandlingen. Opplevelsen av relasjonen og forståelsen av hva som er «riktige» handlingsmønstre, vil sannsynligvis ha betydning for beslutningsprosessene.

Med tanke på prosjektets størrelse og omfang, vil det nok ikke være mulig å finne en nøytral sannhet når det gjelder faktorer som hemmer og fremmer samhandlingen mellom partene. Likeledes vil man neppe kunne trekke objektive konklusjoner vedrørende måten beslutninger fattes på i barnehagen. Hensikten med forskningen er å kunne beskrive partenes erfaringer og opplevelser innenfor konteksten de befinner seg i, for å skape innsikt og forståelse for praksisen knyttet til partssamarbeidet.

## 5.2 Valg av strategi for datakonstruksjon

For å studere partssamarbeidet i barnehagen, har jeg valgt *kvalitativ strategi*. Kvalitative metoder tar utgangspunkt i fortolkning og erfaring, eller hermeneutikk og fenomenologi. Ved å bruke denne typen strategi, vil jeg kunne finne både ulikheter og fellestrekk mellom erfaringer og tanker rundt praktisering av partssamarbeidet i ulike barnehager. Innenfor de kvalitative metodene har jeg valgt *case-studier*, som kan gi mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2013). I case-studier har forskeren et helhetlig syn på det som studeres, der komponentene spiller sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. For å få fatt i relevante data studerer man samspill og prosesser, samt avdekker både variasjon og likheter (Bukve, 2016). I min studie er casen partssamarbeidet i barnehagen, altså samhandlingen mellom styrer og tillitsvalgt. For å få en dypere forståelse av fenomenet partssamarbeid har jeg studert ulike barnehager, og disse barnehagene kan karakteriseres som studiens enheter. Jeg har samlet inn data fra flere enheter innenfor en kort tidsperiode, og prosjektets design kan dermed betegnes som et tverrsnitt (Bukve, 2016).

### 5.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet – å kunne gå i dybden

For å undersøke hvordan beslutninger tas i barnehagen og hva som kan hemme og fremme samarbeidet mellom partene, har jeg brukt *kvalitativt forskningsintervju* som metode.

Kvalitative forskningsintervjuer gir forskeren en spesielt god mulighet til å få informasjon om personers erfaringer, opplevelser, tanker og følelser (Thagaard, 2013). Jeg ser på denne metoden som mest formålstjenlig med tanke på å skulle få innblikk i hvilke synspunkt og perspektiver informantene har på temaet partssamarbeid. Det finnes ulike perspektiver på hva data fra intervjuer sier noe om. Thagaard henviser til Silverman (2011, ss. 168-170) og beskriver på den ene siden en *positivistisk og observerende tilnærming*, hvor informanten refererer hendelser, kunnskap og synspunkt til en nøytral forsker (Thagaard, 2013, s. 95). Det andre ytterpunktet er det *konstruktivistiske*, hvor informanten beskriver tidligere erfaringer på bakgrunn av den forståelsen vedkommende har utviklet gjennom erfaringene, og intervjuet preges av konteksten i intervjusituasjonen. Gjennom dialog og egen delaktighet i kommunikasjonen ser jeg en mulighet til å utvikle det kvalitative innholdet i forskningssamtalen på en annen og mer formålstjenlig måte enn ved å bruke en observerende metode, og jeg har valgt å legge vekt på den konstruktivistiske tilnærmingen.

I studien er jeg opptatt av å synliggjøre og reflektere over betydningen av den sosiale relasjonen mellom meg, som forsker, og informanten. Min oppfatning er at jeg og mine ulike roller kombinert med de spørsmålene jeg stiller, vil prege og kanskje bidra til en utvikling av informantens perspektiver på tidligere erfaringer. I denne sammenhengen vil det være viktig å se på symmetrien i relasjonen mellom oss. Thagaard henviser til Kvale & Brinkmann (2009, s. 99) og påpeker at forskeren legger premissene for intervjuet ved å planlegge temaet, definere intervjusituasjonen og drive intervjuet framover (2013, s. 96). Det skaper en *asymmetri* i intervjusituasjonen. I kraft av mine roller som både forsker og hovedtillitsvalgt, er disse momentene noe jeg tror kan påvirke relasjonen og situasjonen under gjennomføring av intervjuene: Jeg har kontrollen over spørsmålene som skal stilles, samt at informantene kanskje ser på meg som den som har best kompetanse på området vi utforsker. Thagaard (2013) nyanserer imidlertid bildet noe, ved å fremheve at det er den som intervjues, som har kontroll på både sin egen kunnskap og hva vedkommende ønsker å formidle til forskeren. I tillegg har forskeren mulighet til å utvikle fortrolighet i intervjusituasjonen ved å komme med positive tilbakemeldinger underveis.

### 5.2.2 Intervjuguiden – delvis strukturert med åpne spørsmål

For å få en mest mulig bred informasjon om temaet, har jeg brukt *delvis strukturert intervju* som metode. Det innebærer at tematikken har vært fastlagt på forhånd, men jeg har likevel vært åpen for endring av rekkefølgen på spørsmålene og samtale om eventuelle andre tema

informanten ser på som relevant. På bakgrunn av at jeg ønsker å få tak informantenes egne erfaringer og tanker, har jeg valgt jeg å stille *åpne spørsmål*. Åpne spørsmål skal oppmuntre informanten til å fortelle om egne synspunkt og erfaringer, men spørsmålene bør ikke være for generelle. Da bør de i så fall følges opp med spørsmål som penser informanten inn på temaet igjen (Thagaard, 2013). Jeg har valgt å dele intervjuguiden opp i hovedspørsmål jeg vil karakterisere som åpne, etterfulgt av mer konkrete underspørsmål i tilfelle informanten ikke selv berører elementene jeg ønsker å få informasjon om. I utarbeidelsen av spørsmålene har jeg forsøkt å være oppmerksom på mine *forutinntatte antakelser*, med bakgrunn i mitt kjennskap til feltet. Forutinntatthet kan betegnes som summen av personlige erfaringer og tiden og samfunnet man lever i (Bukve, 2016). Rollen min som hovedtillitsvalgt kan medføre at antakelsene mine påvirker spørsmålene jeg stiller og hindre forståelse av de sammenhengene jeg er ute etter i analysen.

Under utarbeidelsen av *intervjuguiden*<sup>10</sup> har jeg vært opptatt av å finne spørsmål som kan belyse hvordan beslutninger som angår personalet blir tatt, og hva som fremmer og hemmer samhandlingen mellom partene i barnehagen. Utgangspunktet for intervjuguiden har vært forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket som legger vekt på beslutningsprosesser, rolleutøvelse og organisasjonskulturens betydning. Jeg har særlig vært opptatt av å få kunnskap om partenes praktisering av hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018) hvor de tillitsvalgtes rett til medvirkning er regulert, og jeg har sett det som hensiktsmessig å rette søkelys mot drøftingsmøtet og rolleforståelse. Hovedspørsmålene i intervjuguiden omfatter styrerrollen og den tillitsvalgtes rolle, partssamarbeid, møtevirksomhet, skolering og kompetanse på område. Under hvert hovedspørsmål har jeg, som nevnt, forberedt mer førende underspørsmål for å få fokusrettede, detaljerte og utdypende svar.

### 5.2.3 Pilotintervju

Jeg har liten erfaring med intervju som forskningsmetode, og jeg bestemte meg derfor for å ha to *pilotintervjuer* i forkant av datainnsamlingen; ett med en styrer og ett med en tillitsvalgt i Utdanningsforbundet. Hensikten var å bli tryggere i rollen, slik at jeg ikke skulle være for opptatt av hvordan jeg selv opptrådte. Ifølge Thagaard (2013) kan det å være mest opptatt av sin egen fremtoning føre til man ikke er lyttende nok, og kvaliteten på datainnsamlingen kan da forringes. Thagaard påpeker også at en forutsetning for å lykkes med intervjuet krever at

---

<sup>10</sup> Vedlegg 4 Intervjuguide

man, som forsker, har kunnskap om konteksten, slik at spørsmålene oppleves som relevante for den som blir intervjuet (Thagaard, 2013). På bakgrunn av at jeg har vært både arbeidsplass- og hovedtillitsvalgt store deler av min yrkeskarriere, har jeg en oppfatning av at jeg har god kunnskap om partssamarbeidet slik det er regulert, og hvordan det kan fungere i praksis. Jeg er altså bevisst min kjennskap til området jeg har forsket på, og jeg er klar over at min forforståelse kan ha påvirket spørsmålene jeg valgte å stille. Jeg har selv skolert styrere og tillitsvalgte i hovedavtalen og har en klar formening om hvordan partssamarbeidet bør fungere dersom praksisen skal være i tråd med hovedavtalens føringer. For å nøytralisere spørsmålene i intervjuguiden mest mulig, var det derfor viktig å prøve ut spørsmålene på personer med roller som var sentrale for mitt prosjekt, i forkant av undersøkelsen.

Før gjennomføring av pilotintervjuene hadde jeg laget et utkast til intervjuguide.

Pilotintervjuene hjalp meg å utvikle flere underspørsmål for å spisse intervjuet ytterligere, slik at jeg i større grad kunne lykkes i å finne det jeg var ute etter. Jeg fikk også tilbakemeldinger på «pilotinformantenes» opplevelse av spørsmålene; om de var for personlige, om de kunne oppfattes som provoserende og om de betraktet dem som relevante for problemstillingen. Med tanke på det praktiske var det en fordel å få prøvd ut lydopptakeren, og jeg fikk også reflektert rundt hva jeg burde informere om i forkant av intervjuet og hvordan jeg ønsket å avslutte det.

### 5.3 Rekruttering og utvalg – metodiske utfordringer

I vurderingen av deltakere i et *strategisk utvalg* bør man ha som mål å finne informanter med roller som er sentrale for problemstillingen (Bukve, 2016). Som parter i hovedavtalen og sentrale aktører i partssamarbeidet, var styrer og tillitsvalgt selvsagte informanter. Jeg bestemte meg for å rette min henvendelse til tillitsvalgte i Utdanningsforbundet og styrere som var ansatte i kommunale barnehager, på bakgrunn av at disse er parter i hovedavtalen for KS på enhetsnivå. I forkant av undersøkelsen sendte jeg e-post til styrere jeg håpte kunne være interesserte i å delta i forskningsprosjektet<sup>11</sup>. Jeg hadde da brukt en god del tid på å avgjøre hvilke kommunale barnehager jeg skulle rette min henvendelse til. Ville det være hensiktsmessig å forske på organisatorisk ulike barnehager for å få større bredde i utvalget? Et annet alternativt jeg vurderte, var å gjøre undersøkelsen kun i barnehager som defineres som store. Etter nøye vurderinger og mange refleksjonsrunder, endte jeg opp med å forske på

---

<sup>11</sup> Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i prosjekt

barnehager med ulik størrelse og kompleksitet. Slik ville jeg kanskje få et datamateriale som kunne indikere hvorvidt størrelse og kompleksitet hadde betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene i barnehagen. På forhånd var jeg spent på mottakelsen av forespørslene om å delta i undersøkelsen. Siri Flåten beskriver i masteroppgaven *Medbestemmelse i barnehager – hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?* (Flåten, 2012) utfordringer med å få tak i aktuelle informanter. Flåtens utfordringer påvirket mine forventninger i negativ retning, ved at jeg ble usikker på om jeg kom til å få tak i et utvalg informanter som var i tråd med det jeg hadde planlagt. Det viste seg imidlertid at responsen på henvendelsen min var overveldende positiv fra de relativt store barnehagene. I de mindre barnehagene var det ikke like lett å få innpass.

Til slutt endte jeg opp med et utvalg jeg mente var hensiktsmessig, bestående av fire styrere og fire tillitsvalgte i barnehager av ulik størrelse, organisering og kompleksitet. Tabell 1 viser en oversikt over informantene og hvordan barnehagene de jobbet i, var organisert.

Tabell 1 Oversikt over utvalg

Barnehage	Antall bygg	Organisering	Antall ansatte	Informanter
C	1	Avdelinger	Cirka 10	1 styrer 1 tillitsvalgt
X	2	Avdelinger	Cirka 25	1 styrer 1 tillitsvalgt
Y	1	Avdelinger	Cirka 23	1 styrer 1 tillitsvalgt
Z	1	Hjemmeområder	Cirka 20	1 styrer 1 tillitsvalgt

Utvalget bestod av styrere og tillitsvalgte i barnehager jeg vil beskrive på følgende måte: Barnehage C er en av de minste i kommunen og har avdelinger hvor ansatte tilhører en bestemt avdeling. Barnehage X har avdelinger fordelt på to bygg som ligger i nærheten av hverandre, og også her jobber de ansatte på sine respektive avdelinger. Denne barnehagen regnes som relativt stor. Barnehage Y er også en stor barnehage, med ansatte som tilhører bestemte avdelinger. Barnehage Z er organisert med hjemmeområder, hvor samarbeidet går mer på tvers, og det meste av arealet er fellesområder for alle.

En problemstilling jeg reflekterte over, var om de som sa seg villige til å delta i studien, hadde et partssamarbeid de erfarte som velfungerende og vice versa: At de som opplevde partssamarbeidet som fraværende eller ikke satt i system, vegret seg fra å delta. Dersom dette resonnementet stemmer, kan det gi et skjevt bilde av fenomenet som studeres (Thagaard, 2013). En annen refleksjon jeg gjorde meg, var størrelsen på det strategiske utvalget. Ved kvalitative tilnæringer er det viktig å ha tid og ressurser til å kunne gjøre dyptgående analyser, og utvalget bør derfor ikke være for stort (Bukve, 2016). Et større strategisk utvalg ville nok ha gitt meg et mer komplementerende bilde, men på bakgrunn av studiens begrensede omfang og disponibel tid, vurderte jeg åtte informanter som tilstrekkelig. Jeg tenkte over at størrelsen på utvalget kanskje ville innskrenke muligheten for en eventuell overførbarhet, men jeg mente datamaterialet ville kunne bli stort nok til, som et minimum, å kunne gi en generell beskrivelse av informantenes erfaringer og opplevelser. Min oppfatning var at disse beskrivelsene kunne danne et godt utgangspunkt for å forstå og forklare beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene i barnehagen. At utvalget i tillegg kun bestod av tillitsvalgte i Utdanningsforbundet og styrere, ville hindre meg i å få et mer helhetlig bilde, med tanke på at representanter for litt over halvparten av arbeidstakerne ikke ville bli hørt i studien. Jeg mente det kunne være hensiktsmessig å også inkludere tillitsvalgte i Fagforbundet og Delta, hvor de fleste fagarbeidere og assistenter er organisert. Det ville imidlertid kreve ressurser jeg ikke hadde til rådighet.

#### 5.4 Gjennomføring av forskningsintervjuene – å tilegne seg kunnskap om empirien

Etter at prosjektet var godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata (NSD)<sup>12</sup>, sendte jeg en e-post med ytterligere informasjon til informantene som hadde sagt seg villige til å delta i studien<sup>13</sup>. Vedlagt denne e-posten fikk informantene samtykkeerklæring hvor jeg gjorde rede for formålet med undersøkelsen, problemstillingen og forskningsspørsmålene<sup>14</sup>. Slik fikk informantene mulighet til å gjøre eventuelle ønskede forberedelser. I samtykkeerklæringen informerte jeg om at det var frivillig å delta i prosjektet, og at det når som helst var mulig å trekke seg. Jeg opplyste også om at prosjektet var meldt personvernombudet for forskning, og at det krevde en håndtering og oppbevaring av datamaterialet som var i tråd med personvernregelverket.

---

<sup>12</sup> Vedlegg 5 Godkjenning av prosjektet (NSD)

<sup>13</sup> Vedlegg 3 Ytterligere informasjon til informantene

<sup>14</sup> Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Intervjuene foregikk på det tidspunkt og sted som informantene foretrakk, og samtlige ville bli intervjuet på egen arbeidsplass. I forkant av selve gjennomføringen forsøkte jeg å legge opp til en lett og uformell tone, hvor vi snakket litt om det informantene selv ønsket. Jeg var opptatt av å formidle rollen min i denne settingen på en tydelig måte, og at jeg ikke hadde muligheten til å bruke opplysningene jeg ville få, til noe annet enn oppgaven. Slik ønsket jeg å understreke rollen jeg hadde som forsker, og samtidig trygge informantene på at de ikke ville bli konfrontert av meg, som hovedtillitsvalgt, ved senere anledninger. Samtlige informanter samtykket til at det ble gjort lydopptak av intervjuet, og det ble dermed lettere for meg å være fokusert på personen og rette min oppmerksomhet mot det som ble sagt.

Under gjennomføringen av intervjuene var jeg opptatt av å skape en mest mulig symmetrisk intervjusituasjon som bar preg av tillit og interesse, slik at informantene ville svare så åpent og ærlig som mulig. Det gjorde jeg ved å ha øyekontakt, nikke bekreftende og bruke det Thagaard (2013) kaller *prober* i form av små, bekreftende utsagn som «ja», «mm» og liknende. Jamfør kapittel 5.2.2 åpner et delvis strukturert intervju opp for endring av rekkefølgen på spørsmålene, og at informantene kan bringe inn andre tema. Som forsker ønsket jeg å følge opp innspillene, men samtidig sørge for at også det som var knyttet direkte opp mot problemstillingen, ble diskutert. Jeg opplevde at enkelte av informantene tidvis var svært detaljerte og praksisnære i sin fremstilling. Det var viktig for meg å bekrefte og vise interesse for alle informantenes utsagn, samtidig som det var en stor fordel å ha en såpass fastlagt intervjuguide å vende tilbake til for å holde fokus. Ser vi intervjusituasjonen som en sosial interaksjon, kan min rolle i fagforeningen ha betydning for symmetrien. Er det informantene forteller preget av det vedkommende assosierer meg med? Jeg var opptatt av å understreke både i e-posten jeg sendte med informasjon om prosjektet og i samtalen vi hadde rett før hvert intervju, at jeg i denne sammenhengen var student og ikke frikjøpt tillitsvalgt på kommunenivå. Jeg tror likevel det var utfordrende for informantene å ikke skulle forholde seg til meg i den rollen de vanligvis møter meg i. Min opplevelse var at flere av informantene opptrådte tidvis spørrende og forventet et svar når de viste usikkerhet. En av informantene sa i etterkant av intervjuet at jeg kanskje ikke var enig i alt hun hadde sagt. Min tolkning av utsagnet er at det kanskje er umulig å løsrive seg helt fra en rolle man vanligvis er i, og at flere av informantene så på meg som hovedtillitsvalgt. Samtidig oppfattet jeg uttalelsen som et tegn på at jeg muligens hadde klart å opptre noenlunde nøytralt, på bakgrunn av at jeg ikke hadde gitt uttrykk for min eventuelle uenighet under intervjuet.

På forhånd hadde jeg, som nevnt i kapittel 5.2.2, reflektert rundt mine egne verdier og synspunkt, og det var viktig for meg å passe på at de ikke ble for synlige i intervjusituasjonen. En slik bevissthet understreker Thagaard (2013) som viktig. Innimellom opplevde jeg trang til å forklare og kanskje også forsvare fagforeningsperspektivet. At jeg ikke tillot meg å gi etter for et slikt behov opplevdes som frustrerende, men også befriende. Det var fint å kunne konsentrere seg helt og holdent om en annen persons opplevelser og meninger, og jeg så på dette som god trening for meg, også i den rollen jeg til vanlig innehar som hovedtillitsvalgt.

For meg var det viktig å bearbeide materialet ved å transkribere alle intervjuene selv. Å lytte til hver enkelt informant mens jeg skrev, mente jeg ville gjøre det lettere å huske stemning og hva de la vekt på når de snakket. Slik jeg så det, ville det kunne ha betydning for analysen i etterkant, blant annet med tanke på å kunne tolke enkelte utsagn som ekstra viktige for dem. Jeg transkriberte intervjuene så snart som mulig etter gjennomføringen og før neste intervju. Slik følte arbeidet overkommelig, og jeg fikk en ny gjennomgang av intervjuet mens jeg fremdeles husket kroppsspråk og annen tilleggsinformasjon som ikke kom fram i lydopptaket.

I refleksjonen over datainnsamlingen må jeg hele tiden ha i bakhodet: Forteller informantene det de tror jeg vil høre? Kanskje personene jeg intervjuet mer eller mindre bevisst ønsket å fremstille seg selv og situasjonen i et godt lys. Slike tilfeller kan være feilkilder som det er viktig å ta med i betraktningen ved tolkning av data.

### 5.5 Forskningsetiske refleksjoner - informantene skal ivaretas

Et *etiske dilemma* i innsamling av data kan være at tillitsforholdet blir så godt at informantene gir informasjon de angres på i ettertid (Thagaard, 2013). Et sentralt etisk prinsipp i den forbindelse, er at deltakelse i forskningsprosjekter aldri skal bidra til å skade personene som lar seg intervju. En av informantene uttrykte usikkerhet knyttet til hvem som skulle lytte til opptakene i etterkant. Det ble da veldig klart for meg hvor viktig det var å ivareta informantene under hele forskningsprosessen, også i fremstilling av dataene. Det er ikke ønskelig at informantene skal stå i fare for å befinne seg i eventuelle ubehagelige situasjoner i forbindelse med forskning. Et annet etisk dilemma kan være at informantene blir provosert av måten jeg velger å fremstille dataene, hvilken teori jeg velger å koble utsagnene deres oppimot og hvordan jeg tolker det de sier. En refleksjon over fremstilling og tolkning av datagrunnlaget vil derfor være hensiktsmessig.



## 5.6 Analysen – å tolke datagrunnlaget

Hvordan jeg ønsker å fremstille resultatene av forskningen vil være avgjørende for valg av analyse. For å få et mest mulig helhetlig bilde, har jeg kombinert en *personsentrert* og *temasentrert tilnærming*. Ifølge Thagaard (2013) er hvilke roller informantene har, essensielt for å skape et grunnlag for å kunne beskrive og analysere data i et institusjonelt perspektiv. Gjennom en *personsentrert tilnærming* rettes fokuset mot informantene, og man har disse personene i tankene når man gjennomfører analysen. Personsentrerte tilnærminger gir mer helhetlige perspektiver med tanke på de personene dataene representerer. Å ta i bruk en *temasentrert tilnærming* til datagrunnlaget kan være hensiktsmessig for at forskeren skal kunne rette oppmerksomheten mot å gå i dybden på temaer som fremstilles i prosjektet. Sammenligning av informasjon fra alle informantene kan slik gi en dypere forståelse av hvert enkelt tema. En kritikk av den temasentrerte tilnærmingen er at informasjon om de ulike temaene rives løs fra den sammenhengen de blir presentert i. I studien er det sentralt å knytte tema og utsagn til personene og hvilke formelle roller de har. Ved å kombinere de to tilnærmingene kan man studere sammenhengen mellom temaene for hver person studien omfatter (Thagaard, 2013). Slik vil en mer helhetlig analyse være mulig.

For å systematisere dataene i analysen kan det være formålstjenlig å *kategorisere* datagrunnlaget i ulike *temaer*. Kategoriene danner grunnlag for analyse og sammenligning. I kapittel 7 klassifiserer jeg dataene med bakgrunn i begreper hentet fra prosjektets teoretiske rammeverk: Beslutningsteori (Cohen et al., 1972), rolleteori (Isaacs, 1999) og teori om organisasjonskultur (Schein, 1987). For å få oversikt over sentrale funn når det gjelder beslutningsprosesser, har jeg utarbeidet tabeller som gir oversikt over beslutningssituasjoner, hyppighet av drøftingsmøter og hva som ligger til grunn for mulige beslutningsutfall. Funnene er organisert ut ifra hvilken barnehage informantene jobber i og hvilken formell rolle de innehar som styrer eller tillitsvalgt. Tabellene blir presentert i kapittel 6.1.

## 5.7 Kvalitetskrav i undersøkelsen: Er forskningen troverdig og gyldig?

Det er essensielt å vurdere om forskningen er troverdig. *Reliabilitet* handler om hvorvidt forskningen tilknyttet prosjektet fremstår som pålitelig, sett fra et kritisk perspektiv (Thagaard, 2013). Det at jeg vanligvis har en rolle som hovedtillitsvalgt i møte med informantene, har kanskje ført til at jeg har fått andre svar enn for eksempel ukjente personer eller personer i en annen rolle ville ha fått. Informantenes tidligere opplevelse av meg som tillitsvalgt og deres syn på organisasjonen jeg vanligvis representerer, kan ha hatt en

betydning for relasjonen vår i intervjusituasjonen. Informantene kan ha følt seg usikre, enkelte av dem kan ha vært fiendtlig innstilt, eller de kan ha vært opptatt av å si det de tror jeg mener er riktig og viktig. Samtidig kan det hende at det var lettere for meg å oppnå tillit i relasjon med enkelte av dem på bakgrunn av at de kjente til meg fra før. Reliabiliteten i dette prosjektet kan altså kanskje ikke begrunnes i en sannsynlighet for at en annen forsker vil få de samme resultatene ved å bruke de samme metodene. I så tilfelle er det spesielt viktig at jeg viser hvordan dataene har blitt utviklet, ved å reflektere over kontekst og relasjon (Thagaard, 2013).

I tolkningen av dataene jeg har samlet inn, har jeg hatt fokus på *validiteten*. Er tolkningene mine gyldige i forhold til den virkeligheten jeg har forsket på? På bakgrunn av at utvalget mitt er såpass lite, vil nok beskrivelsene være viktigst og overførbarheten noe begrenset, men det kan likevel være grunn til å tro at enkelte av de mest sentrale funnene er overførbare til andre barnehager, og at det finnes likhetstrekk med funn i annen forskning. Det vil kanskje gjøre det mulig å argumentere for kriterier som må være til stede for at et partssamarbeid skal fungere i barnehagesektoren. Ett av funnene til Siri Flåten (2012) er at det er liten forskjell på hvordan partssamarbeidet fungerer i private-, kontra kommunale barnehager. Det kan indikere at mitt valg om å forske i kun kommunale barnehager ikke gir mindre validitet.

Det er viktig for meg å være mest mulig åpen om forskningsprosessen og redegjøre for grunnlaget jeg baserer konklusjonene mine på. En del av dette har vært å presentere min rolle, bakgrunn og ståsted, slik at en kritisk leser kan vurdere validiteten. Min rolle som hovedtillitsvalgt kan ha betydning for det informantene har svart, da jeg er relativt kjent i og med miljøet som skal studeres. Dette momentet vil også være relevant i min tolkning av data. Kjennskap kan være både positivt og negativt. Fordelen er at jeg kanskje vil ha et spesielt godt grunnlag for å forstå det jeg studerer. Mine erfaringer og gjenkjennelser blir utgangspunkt for konklusjonene mine når det gjelder partssamarbeidet. Samtidig er det en fare for at jeg overser viktige aspekter på bakgrunn av personlige erfaringer og forforståelse. Jeg vil aldri kunne forholde meg fullstendig nøytral, og det kan føre til at jeg blir mindre åpen for nyanser (Thagaard, 2013).

## 5.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert valg av metode og begrunnet valget ved å reflektere overfordeler og ulemper ved metoden. Design og metode er valgt på bakgrunn av oppgavens

formål og problemstilling, og for å innhente opplysninger som kan gi grunnlag for å beskrive og forklare praksisen omkring partssamarbeidet, har jeg vurdert kvalitativ metode som mest hensiktsmessig. Studien kan karakteriseres som en case-studie, hvor funnene tolkes ut ifra allerede etablert teori. Jeg har tatt høyde for at størrelsen på utvalget kan ha betydning for det helhetlige bildet og eventuell mulig overførbarhet. Ved å gjennomføre kvalitative forskningsintervju, har jeg fått anledning til å gå i dybden. Den delvis strukturerte intervjuguiden med åpne spørsmål har gitt informantene mulighet til å utdype det de forteller, samtidig som intervjuets retning har fremstått som klar. I innsamling av data har jeg reflektert over hvilken betydning min rolle som hovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet kan ha med tanke på relasjonen til informantene og hvordan det eventuelt kan ha påvirket datainnsamlingen. At informantene har sagt det de tror jeg ønsker å høre kan være tilfelle, og jeg må derfor ta høyde for at en annen forsker ikke vil få de samme resultatene ved å gjøre tilsvarende forskning. Samtidig bør jeg lete etter liknende funn i andre studier, og en mulig overførbarhet kan da gjøre seg gjeldende. Gjennom hele forskningsprosessen er det viktig at jeg ivaretar informantene og reflekterer over etiske problemstillinger, også i presentasjon og analyse av funn.

## 6 Presentasjon av funn

Hensikten med studien er å kunne beskrive, forstå og forklare hvordan beslutninger som angår personalet tas i barnehagen, og hva som fremmer og hemmer samhandlingen mellom tillitsvalgt og styrer. I dette kapittelet vil jeg gi en kort presentasjon av datamaterialet om partssamarbeid med utgangspunkt i prosjektets forskningsspørsmål.

### 6.1 Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen?

Det tas kontinuerlig en mengde beslutninger i barnehagen. I denne studien er fokuset rettet mot beslutninger som har betydning for de ansattes arbeidsvilkår. I intervjuene ble informantene presentert for ulike spørsmål knyttet til beslutninger og prosessene rundt disse<sup>15</sup>. Jeg spurte dem helt konkret om hva de forbandt med drøftingsmøter og hvilke erfaringer de hadde med slike møter. Jeg ønsket å få vite hvor ofte de hadde drøftingsmøter, og hvilke saker de behandlet i drøftingsmøter og i pedagogisk ledermøter. Videre ba jeg informantene fortelle om klubbmøter og om prosesser hvor de definerte at styrer tok beslutninger utenom møtearenaene.

Flere av informantene sa at de ikke hadde klubbmøter i særlig grad. Det begrunnet de med mangel på tid og lite engasjement blant medlemmene. Det kom også frem i intervjuene at de fleste styrerne sjelden tok beslutninger uten å involvere personalet, de pedagogiske lederne eller de tillitsvalgte. Til tross for involvering av tillitsvalgte, ble ikke sakene alltid tatt opp i drøftingsmøtet, men de tillitsvalgte fikk tidvis mulighet til å medvirke på andre måter. Tabell 2 viser saker som ble behandlet i drøftingsmøtet. (T) er tillitsvalgt og (S) er styrer.

---

<sup>15</sup> Vedlegg 4 Intervjuguide

Tabell 2 Saker som blir behandlet i drøftingsmøtet

Saker som krever beslutning	X barnehage	Y barnehage	Z barnehage	C barnehage
Arbeidsvilkår			T	S
Turnus og vaktssystem		S T		S T
«Plantiden» (for det pedagogiske personalet)				S T
Ferie	S T	S T	S T	S
Avspasering				S
«Bryte sladrekultur»	T			
«Arbeidsforhold, rettigheter og plikter»		S		
Organisering		S		T
Arbeidstidsordninger		S		
Planleggingsdag			T	
Åpningstid		S T	S	
Utlysning av stilling			S	
«Ned med sykefraværet»	S			
Ansettelse			S	T
Julebord				S
«Folk på permisjon skal få være med på fester»			T	
Drift av barnehagen	S			
«Blomster til folk som er syke»			T	

Som tabell 2 viser, varierte svarene i stor grad. Et fellestrekk var at nesten alle informantene oppgav ferieavvikling som en sak for drøftingsmøtet. Videre fortalte flere at barnehagens åpningstid og vaktplaner hadde blitt drøftet.

Tabell 3 viser saker som ble behandlet i andre fora. Enkelte av disse sakene ble også drøftet, jamfør tabell 2.

Tabell 3 Saker som blir behandlet i andre møtefora

Saker som krever beslutning	X barnehage	Y barnehage	Z barnehage	C barnehage
Turnus og vaktssystem	Styrer alene (T)	Klubbmøte (T og S)	Pedagogisk ledermøte (S)	
Ferie			Klubbmøte (T og S) Pedagogisk ledermøte (T)	
Plantiden (for det pedagogiske personalet)	Klubbmøte (T)		Klubbmøte (T)	
Åpningstid		Klubbmøte (T) Involvering av hele personalet (S)	Samarbeidsutvalget (S) Styrer alene (S)	
Organisering	Pedagogisk ledermøte (T og S)	Pedagogisk ledermøte (S)		Pedagogisk ledermøte (T) Morgenmøte (T og S)
Drift av barnehagen	Pedagogisk ledermøte (T)  Styrer alene (T)	Pedagogisk ledermøte T og S)		
Tilsetninger	Styrer sammen med tillitsvalgt (S)	Styrer sammen med tillitsvalgt (T og S)	Styrer sammen med tillitsvalgt (S)	
Ekstra bemanning		Styrer alene (T)	Styrer alene (T)	
Tilvenning av nye barn	Pedagogisk ledermøte (S)	Styrer sammen med pedagogisk personale (S)		
Økonomi			Pedagogisk ledermøte (T)	
Kartleggingsverktøy				Pedagogisk ledermøte (T)
Barns overgang til ny avdeling		Pedagogisk ledermøte (S)		
Faglig planverk	Pedagogisk ledermøte (T og S) Personalmøte (T)	Pedagogisk ledermøte (T og S)		Pedagogisk ledermøte (S)
Vikarbruk			Pedagogisk ledermøte (T) Styrer alene (T)	
Administrative saker	Pedagogisk ledermøte (T)			
Regler i barnehagen	Pedagogisk ledermøte (T)			Personalmøte (S)
Arbeidsmiljø og HMS	Pedagogisk ledermøte (S)	Arbeidsmiljøgruppen (S)	Arbeidsmiljøgruppen (T og S)	
Innhold på personalmøter			Pedagogisk ledermøter (T og S)	
Personalutfordringer			Pedagogisk ledermøter (S)	
Møteplan			Styrer alene (S)	

Som det fremkommer av tabell 3, er det en mengde saker i barnehagen som angår personalet og som krever beslutninger. Møteforaene hvor beslutninger tas er mange, og informantene fortalte om drøftingsmøter, møter i arbeidsmiljøgruppen og i samarbeidsutvalget,

morgenmøter, pedagogisk ledermøter, klubbmøter og personalmøter. I tillegg tok styrer enkelte beslutninger alene, men som oftest involverte hun personalet, den enkelte arbeidstaker og/eller tillitsvalgt, og samhandlet med disse personene utenom møteforaene.

Det kom frem i intervjuene at hyppigheten av drøftingsmøtene varierte i stor grad, og tillitsvalgt og styrer i samme barnehage var generelt ikke samstemte i svarene. Tabell 4 viser informantenes svar på spørsmålet om hvor ofte det ble holdt drøftingsmøter.

Tabell 4 Frekvens på gjennomføring av drøftingsmøter

Hyppighet av drøftingsmøter	X barnehage	Y barnehage	Z barnehage	C barnehage
To ganger i året			T (Møtene er ikke satt i system)	
Tre ganger i året			S (Møtene er satt i system i et årshjul)	
Tre til fire ganger i året				S (Møtene er ikke satt i system)
Annenhver måned		S (Møtene er ikke satt i system)		
Ved behov	T S			T

(Tillitsvalgt i Y barnehage nevnte ikke dette i intervjuet)

Som det kommer frem av tabell 4, var kun tillitsvalgt og styrer i X barnehage samstemte i svarene: Drøftingsmøtene ble gjennomført etter behov. I de resterende barnehagene svarte styrerne og de tillitsvalgte ulikt, og en av de tillitsvalgte var for eksempel ikke kjent med at drøftingsmøtene var satt i system i et årshjul, slik styreren i samme barnehage oppga.

På spørsmålet om hva som lå til grunn for beslutningene som ble tatt, var svarene også her varierende. Tabell 5 viser det informantene nevnte som grunnlag for utfall av beslutninger.

Tabell 5 Hva som ligger til grunn for mulige beslutningsutfall

Beslutningsgrunnlag	X barnehage	Y barnehage	Z barnehage	C barnehage
Barnas beste	S T	T	T S	T S
Hensynet til de ansatte	S	T S	S	T S
Hensynet til foreldrene		S	S	T
Barnehagedrift	S	T		T S
Faglige begrunnelser	T			
Lovverk og føringer		S		S
Konkurransen		S	T	
Økonomi			T	S
Kvalitet			S	T

De fleste informantene var samstemte i at «barnas beste» og hensynet til de ansatte var viktig når avgjørelser skulle tas. Utenom dette, viser tabell 5 at svarene til tillitsvalgt og styrer i samme barnehage var relativt sprikende.

## 6.2 Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrere i beslutningsprosessene?

I intervjuene ble informantene bedt om å beskrive sin egen rolle som styrer eller tillitsvalgt. I tillegg oppfordret jeg styrerne til å si litt om den tillitsvalgtes rolle i barnehagen og som samarbeidspartner. Informantene fortalte om rollene både ved å svare direkte på disse spørsmålene og gjennom utsagn i forbindelse med andre spørsmål jeg stilte.

Flere av de tillitsvalgte fremhevet at vervet som tillitsvalgt innebar å kunne opplyse medlemmene om gjeldende lover og retningslinjer. Videre fortalte noen om sin deltakerrolle i drøftingsmøtene og i arbeidsmiljøgruppen. I disse foraene var gjerne oppgaven å viderefremme informasjon, og flere sa at det kunne oppleves som utfordrende å formidle noe de selv var uenige i. Enkelte nevnte også at de hadde en rolle dersom konflikt skulle oppstå. En av de tillitsvalgte fremhevet at det å opptre som «vaktbikkje» ikke var en ønsket måte å utøve tillitsvalgtrollen på. Mange av styrerne beskrev den tillitsvalgte som en viktig samarbeidspartner. En styrer savnet at den tillitsvalgte inntok en mer aktiv rolle i det politiske påvirkningsarbeidet utad, og hun undret seg over hvorvidt den tillitsvalgte hadde et ubenyttet handlingsrom her. En annen styrer karakteriserte den tillitsvalgte som en «vaktbikkje», som minnet henne på balansen mellom økonomiske og pedagogiske hensyn. Enkelte styrere



problematiserte den tillitsvalgtes rolle med tanke på at den tillitsvalgte til daglig var i rollen som pedagogisk leder eller barnehagelærer. Disse styrerne påpekte at kompleksiteten i rollen kunne oppleves som utfordrende både for den tillitsvalgte selv og for styrer.

Noen av styrerne fremhevet sin egen rolle som personalutvikler. Videre nevnte de ansvaret for innføring av statlige og kommunale retningslinjer i egen barnehage. I den forbindelse vektla styrerne det å skulle få hele personalet med seg. Styrerne beskrev seg selv som grensesettere, som administratorer og som nøkkelpersoner når det gjaldt personalsaker og foreldresamarbeid. Også det å være et godt forbilde for de ansatte og å kunne utgjøre en forskjell for barn, ble nevnt. Flere tillitsvalgte beskrev styrer som opptatt av å inkludere de ansatte og av at alle skulle ha en god arbeidshverdag. I intervjuene fortalte både tillitsvalgte og styrere at til tross for begge parters mulighet til å spille inn saker til drøftingsmøtet, var det styrer som i størst grad satte drøftingssaker på agendaen.

### 6.3 Hvilken betydning har trekk ved den enkelte barnehage som organisasjon, for samhandlingen mellom partene og måten beslutninger fattes på?

Barnehagene i undersøkelsen har ulik størrelse og kompleksitet. I den minste barnehagen med cirka 10 ansatte og med avdelingsvis organisering, fortalte den tillitsvalgte at styrer uten forvarsel kunne ta initiativ til å diskutere og drøfte saker «i forbifarten». I den største barnehagen med cirka 25 ansatte fordelt på to barnehagebygg, gav både tillitsvalgt og styrer uttrykk for at de tok drøftingsmøter ved behov, men at det sjelden var nødvendig å avholde disse møtene. Den neststørste barnehagen hadde cirka 23 ansatte fordelt på ulike avdelinger. Her hadde tillitsvalgt og styrer vært i rollene sine lengst sammenlignet med de andre informantene i undersøkelsen, og de vektla involvering av både tillitsvalgt og øvrige ansatte i beslutningsprosessene. Tillitsvalgt og styrer i denne barnehagen fortalte om en prosess hvor de hadde avklart roller og bestemt hvilke typer saker som tilhørte de ulike møteforaene. I barnehagen med cirka 20 ansatte og som var relativt ny-oppstartet og organisert i hjemmeområder, sa styrer at hun i noen grad tok avgjørelser alene. Tillitsvalgt i samme barnehage gav uttrykk for et ønske om mer involvering i beslutningsprosessene.

Undersøkelsen viser at informantene hadde en gjennomgående oppfatning av lavt konfliktnivå i barnehagene de jobbet i. Harmonien ble blant annet begrunnet med et stabilt personale, som stort sett var fornøyde. Noen av informantene nevnte diskusjoner omkring enkelte saker, men de understrekte samtidig at uenighetene ikke hadde vært alvorlige. En tillitsvalgt skilte seg ut

ved å uttrykke en opplevelse av for stor enighet i personalgruppen, og at de behøvde noen som kunne utfordre dem. Det kom frem i intervjuene at tanken om inkludering var viktig, og flere gav uttrykk for å ha en grunnleggende tillit til hverandre.

I studien kom det også frem at flere av informantene lot seg styre av følelser når de agerte. En styrer fortalte at hun lyttet til magefølelsen sin i vurderingen av om hun skulle involvere tillitsvalgte. Noen tillitsvalgte fortalte at de hadde tatt på seg vervet fordi de syntes det var gøy å være tillitsvalgt. Samtidig medførte vervet en viss grad av dårlig samvittighet på bakgrunn av opplevelsen av utilstrekkelige rammevilkår, og en konsekvens ble at de ikke brukte tiden til tillitsvalgtarbeidet slik det var tenkt. Også styrerne nevnte dårlige rammevilkår og et økende press fra myndigheter og barnehageeier, men de uttrykte ikke initiativ til å forsøke å påvirke for å redusere kravene. En konsekvens av dårlige rammevilkår som ble nevnt av flere informanter, var at de måtte fire på blant annet hyppigheten av drøftingsmøtene.

#### 6.4 Oppsummering

Gjennomgangen av intervjudataene viser at det er mange saker som krever beslutninger i barnehagen. Beslutningene tas på ulike måter i forskjellige fora. Informantene er generelt ikke samstemte i hvilke saker som behandles hvor, i hyppigheten av drøftingsmøter og i hva som ligger til grunn for beslutningene som tas. Datagrunnlaget viser også at styrer i størst grad tar ledelsen og driver personalet fremover, mens den tillitsvalgte er en viktig samarbeidspartner gjennom blant annet å videreformidle informasjon. Samhandlingen mellom partene er preget av harmoni og tillit, og det er mangel på utfordrende stemmer i samarbeidet. Dårlige rammevilkår og emosjonell tankegang fremheves av både styrere og tillitsvalgte som en grunn til lavt aktivitetsnivå når det gjelder formelt partssamarbeid.

## 7 Analyse av funn ved hjelp av et teoretisk rammeverk

I en analytisk prosess veksler man mellom å studere det som kommer frem i datamaterialet og å koble dataene til teoretiske begreper (Thagaard, 2013). Teori er en forenkling av virkeligheten og kan være et godt verktøy for å forstå og forklare det empiriske materialet. I dette kapittelet kategoriserer jeg funnene om partssamarbeid med utgangspunkt i teori om beslutningsprosesser (Cohen et al., 1972), rolleteori (Isaacs, 1999) og organisasjonskultur (Schein, 1987) og analyserer funnene ut ifra et institusjonelt perspektiv. I siteringen av informantene henviser jeg til styrer eller tillitsvalgt og hvilken barnehage de jobber i, på denne måten:

Styrer (X) (Styrer ansatt i X barnehage)

Tillitsvalgt (Y) (Tillitsvalg ansatt i Y barnehage)

### 7.1 Hvordan fattes beslutninger i barnehagene?

I de fire neste avsnittene betrakter jeg datamaterialet som omhandler beslutningsprosesser i lys av *Garbage Can-modellens* fire «strømmer», på bakgrunn av min forståelse av disse strømmene: (1) «problemstrøm», (2) «løsningsstrøm», (3) «deltakerstrøm» og (4) «beslutningsstrøm». Analysen har størst fokus på drøftingsmøtene, hvor tillitsvalgt og styrer er deltakere.

#### 7.1.1 Problemstrøm: Saker som får aktualitet i drøftingsmøtet og bakgrunnen for det

På bakgrunn Cohen et al. (1972) sin beskrivelse av strømmen av problemer (jf. kap. 4.2) sammenkoblet med oppgavens problemstilling, forstår jeg problemstrømmen som aktualisering av saker med betydning for de ansattes arbeidsvilkår. I dette kapittelet vil jeg, i tillegg til å se på hvilke saker som tas opp i drøftingsmøtet, også se på årsaken til aktualiseringen, for å øke forståelsen for hvorfor sakene blir satt på agendaen til disse møtene.

Tabell 2 og 3 i kapittel 6.1 gir en utfyllende oversikt over samtlige saker informantene mente angikk personalet, og den viser at informantene svarte ulikt på hvilke saker det var. Styrer og tillitsvalgt i samme barnehage trakk ikke alltid frem de samme sakene, og enkelte hadde også ulik oppfatning av hvilke beslutningsfora sakene ble behandlet i. Én sak var imidlertid de fleste informantene enige om behandlingen av: Syv av åtte fortalte at ferie hadde vært en sak i drøftingsmøtet. Dialogen mellom meg og styrer (Z) i ett av intervjuene fortonte seg slik:

J: ... hva forbinder du med drøftingsmøter?

S: Ferie! (*ler*)

J: (*ler*)

S: Sukk (*ler*) ... Det er mye ferie, og det enkleste for meg som styrer, hadde vært å stenge. Altså – okei, vi har stengt. Ferien er da ferdig. Men jeg har lyst, de aller fleste ansatte synes det er fordel å kunne ha litt ulik ferie, og foreldrene synes det er fantastisk. Så det er jo et godt tilbud. Men det har krevd mye jobb, og derfor har jeg sagt at vi kan ikke bruke så mye tid på drøftingsmøtet på ferie hvert år, vi må ha en turnus.

Utsagnet indikerer en opplevelse av drøfting av ferieavvikling som tidkrevende, men styrer hadde samtidig en intensjon om å lytte til ønsker som innebar en mer fleksibel ferieturnus. Ferielovens § 6 sier at ferieavvikling skal drøftes med de tillitsvalgte (Ferieloven, 2019). Det var imidlertid ingen av informantene som nevnte ferieloven som grunnen til at ferie ble satt på dagsorden i drøftingsmøtet.

Mange av de nevnte sakene som angikk personalet, ble aktualisert som problemstrømmer i drøftingsmøtet i forbindelse med endringer i kommunens retningslinjer og i nasjonalt avtaleverk. Eksempler som kommer frem i tabell 2 (kap. 6.1) er reduksjon av sykefravær som kan komme av mål i IA-avtalen (IA-avtalen, 2018), innhold på planleggingsdager som ofte har sitt grunnlag i rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2017), og arbeidstidsavtalen for det pedagogiske personalet (Utdanningsforbundet & KS, 2016). Høsten 2012 ble arbeidstidsavtalen for det pedagogiske personalet for første gang endret. De senere år har avtalen blitt reforhandlet jevnlig, og det har ført til endrede arbeidsvilkår for barnehagelærere og pedagogiske ledere. Styrer og tillitsvalgt i én av barnehagene fortalte at de hadde drøftet denne avtalen (jf. tabell 2, kap. 6.1).

Tre informanter nevnte at spørsmål om å utvide barnehagens åpningstid hadde blitt aktualisert i drøftingsmøtet, som følge av krav fra foreldre. Også konkurranse mellom flere barnehager i samme område hadde ført til at dette spørsmålet hadde blitt satt på agendaen (jf. tabell 2, kap. 6.1). Styrer og tillitsvalgt i barnehagen som var konkurranseutsatt, fortalte om en beslutningsprosess preget av frykt for å måtte si opp ansatte. I denne barnehagen oppga både styrer og tillitsvalgt at vaktssystemet var drøftet, men det kom ikke tydelig fram at saken hadde blitt aktualisert som følge av den utvidete åpningstiden.

Jamfør hovedavtalens § 3-2 som sier at tillitsvalgte har rett og plikt til å drøfte spørsmål som angår de ansattes arbeidsvilkår (Hovedavtalen, 2018), kan det være interessant å se om

økonomiske prioriteringer ble aktualisert som sak i drøftingsmøtet. Økonomiske prioriteringer kan ha betydning for personalets arbeidssituasjon, for eksempel i spørsmålet om hvorvidt man velger å ta inn vikar når det er fravær i personalgruppen. Undersøkelsen viser at få økonomiske saker ble behandlet i drøftingsmøtet. Kun tre av informantene oppgav drøftingssaker som kunne ha med økonomi å gjøre: Julebord, hvorvidt ansatte som hadde permisjon skulle bli invitert på fester, og om det skulle kjøpes blomster til arbeidstakere som hadde fravær på grunn av sykdom. Tillitsvalgt (Z) sa dette: «... jeg skulle ønske ... at vi fikk ta mer del i litt sånn de viktige tingene, altså de viktige beslutningene, som økonomi og vikarbruk og litt sånne ting ønsker jeg mer av.» Tillitsvalgt (Z) ønsket altså å delta i beslutninger som omhandlet økonomiske prioriteringer på bakgrunn av at slike saker var *viktige*, kanskje med tanke på betydningen slike prioriteringer kunne få for de ansattes arbeidsvilkår. Ingen av informantene nevnte hovedavtalens reguleringer og føringer som en konkret grunn til at saker ble aktualisert i drøftingsmøtet.

Styrer (Y) sa i intervjuet at det var få saker som ble satt på agendaen til drøftingsmøtet. Hun forklarte det med at personalet hadde jobbet i barnehagen over lang tid, og at de var fornøyde. Det kan indikere en oppfatning om at det kun er behov for drøftingsmøter dersom personalgruppen består av nytilsatte, eller dersom arbeidstakerne viser misnøye.

### 7.1.2 Løsningsstrøm: Løsninger og grunnlag for mulige beslutningsutfall

Min forståelse av løsningsstrømmer er ikke bare hvilke løsninger man har tilgjengelig (jf. kap. 4.2), men også hvilken argumentasjon man har for ulike beslutningsutfall og hvilke hensyn man er pålagt å ta i avgjørelsesprosessen. Å ha fokus på grunnlaget for mulige beslutningsutfall kan bidra til en dypere innsikt og forståelse for beslutningsprosessene knyttet til drøftingsmøtet.

Når en beslutning i barnehagen skal tas, kan det være flere elementer som spiller inn med tanke på hvilken løsning man til slutt velger. Faglige vurderinger, reguleringer i lov- og avtaleverk, personalmessige hensyn, foreldres forventninger og barnas behov vil ofte være en del av løsningsstrømmen. Informantene fortalte at det lå ulike hensyn til grunn når beslutninger skulle tas. Studien viser at de var samstemte om enkelte elementer, men den viser også en variasjon i det de oppgav som beslutningsgrunnlag med bakgrunn i hvilken rolle de hadde og hvilken barnehage de jobbet i, samt hvilken sak det var snakk om. Hele syv av åtte informanter fortalte at «barnas beste» ofte lå til grunn for løsningsforslagene (jf. tabell 5,

kap. 6.1). Det er i tråd med rammeplanens føringer om at hensynet til barnet skal komme til syne i den daglige driften av barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Tillitsvalg (C) fortalte at løsningsstrømmen hadde forandret seg de siste årene:

Elleve eller femten år siden det var litt, de var litt mer opptatt av voksnes behov. Selvfølgelig skal være opptatt av det og, men nå er det veldig mye fokus på barns beste og kvalitet i barnehage, sant.

Her pekte tillitsvalgt (C) på en sentral endring i barnehagesektoren, hvor barn og kvalitet hadde fått større fokus. Det kom også frem i intervjuene at de ansattes behov i stor grad var en del av løsningsstrømmen (jf. tabell 5, kap. 6.1). Styrrer (Z) fortalte at hun ønsket å ta mest hensyn til barna, men at det litt for ofte var de ansattes vilkår hun måtte ta hensyn til:

Barnas beste. Det er, det er det jeg vil. Altfor ofte så er det, så er det hensyn til enkelte ansatte. Jeg har ikke lyst, men ofte så må jeg gjøre ting for å ta hensyn til dem, men det er barnas beste jeg ønsker.

Utsagnet viser at styrrer (Z) måtte gjøre prioriteringer hun egentlig ikke ønsket, ved å sette hensynet til personalet foran barna. Hun forklarte ikke grunnen til at hun måtte ta disse hensynene, men man kan anta at reguleringer i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) og tariffavtalen (Hovedtariffavtalen, 2018) kan ligge til grunn for prioriteringene. Alle styrrerne oppga hensynet til de ansatte som en del av beslutningsgrunnlaget, mens bare to av de tillitsvalgte gjorde det samme. Styrrer (Y) beskrev kompleksiteten i arbeidssituasjonen til de tillitsvalgte slik:

Ellers så opplever jo jeg at samarbeidet er ... bra, men jeg opplever jo også at for disse enkeltpersonene som har disse oppgavene, så er jo jobben altoppslukende og, sant. Så i ... perioder vil man ha tid til å ha fokuset der, på den rollen, men stort sett så er man så opptatt av de barna som man er med i hverdagen og de oppgavene man har i forhold til prosjekt, samling ... Så all ære til dem som tar oppdraget.

Styrrer (Y) så utfordringen i å inneha ulike roller, med tanke på den tillitsvalgtes daglige arbeid som barnehagelærer eller pedagogisk leder, hvor hovedfokuset var rettet mot barna.

Som nevnt i kapittel 7.1.1, fortalte flere av informantene at spørsmålet om utvidet åpningstid hadde kommet på dagsorden i forbindelse med konkurranse mellom barnehager. Styrrer (Y) sa dette:

Vi var i en konkurransesituasjon, der nabobarnehagen åpner syv ... Og vi visste at vi ikke hadde så mye barn på listen, sånn at vi måtte ut og ha nye søkergrupper som ville være interessante for oss ... de [personalet] visste veldig godt at jeg egentlig ikke ville det. Det sa jeg. Dette er ikke et pedagogisk, dette gjør jeg for at ikke noen ansatte skal miste jobbene sine. Det er derfor.

Utsagnet viser at strømmen av løsninger på den ene siden var basert på pedagogiske vurderinger, mens det på den andre siden var hensynet til konkurranse, foreldrenes behov og de ansattes trygghet i arbeidsforholdet som stod i fokus. Faren for å måtte nedbemanne ble så stor at styrer (Y) valgte å utvide åpningstidene, til tross for at det var i strid med hennes faglige overbevisning. I utsagnet viser styrer (Y) tydelig at grunnlaget for beslutningen ikke var i tråd med det hun mente var riktig. Den tillitsvalgte i samme barnehage (TY) beskrev prosessen rundt utvidet åpningstid på denne måten:

For hun var bekymret for at vi måtte bemanne ned ... tenk hvis noen må flytte på seg, sant. Hun har hele tiden og sagt at, for hun personlig i forhold til pedagogikken i barnehagen, sant, og det på en måte tetthet med voksne så er, strider det jo mot alt, sant, hun vil ikke strekke åpningstiden fordi at det er ikke til barn beste ... Og så hadde vi drøftingsmøte hva vi tenkte. Og da var det jo det med at vi så jo at det var behov for det, men det at var ingen som hadde lyst (*ler*). Sant! Ingen ønsket det.

Styrer (Y) hadde vært tydelig i sin formidling til personalet om at hun egentlig ikke ønsket å utvide åpningstiden, men at hun følte seg tvunget av krav fra omgivelsene. I intervjuet bekreftet tillitsvalgt (Y) synspunktet og påpekte at ingen ønsket det, men at alle så behovet. Dermed var det enighet om beslutningen, til tross for at den gikk på akkord med både hensynet til barna og faglige vurderinger. I en annen barnehage hadde åpningstiden også vært et tema, og styrer (Z) sa følgende:

Og så har jeg jo tatt beslutning for eksempel om åpningstiden, da. Den hadde vi i to år, heftig med foreldre som presset på at vi måtte utvide, og vi hadde det oppe i SU, og vi hadde avstemning i SU ... da ble jo det at det ikke ble utvidet, men, men jeg har jo styringsrett, så jeg visste jo hva jeg selv tenkte om det. Altså jeg, jeg ser jo foreldrene sin side og, men jeg ser også kvaliteten på det å ha kortere åpningstid for barna og de ansatte ... Men der har jeg hele tiden sagt at det er jeg som har styringsrett. Men jeg har likevel åpnet opp for avstemning i SU, da.

Her formidlet styrer (Z) at hun var åpen for innspill fra foreldrene, men at hennes styringsrett og oppfatning av hva som var riktig, utgjorde grunnlaget for avgjørelsen. Strømmen av løsninger inneholdt altså hensynet til foreldre på den ene siden og hennes styringsrett

kombinert med hensynet til kvalitet for barn og ansatte, på den andre. Styrer (Z) nevnte ikke en eventuell konkurransesituasjon, og hun så det som mulig å velge kvalitet for barn og ansatte som grunnlag for beslutningen om ikke å utvide åpningstiden, til tross for press fra foreldre.

### 7.1.3 Deltakerstrøm: Hvem er til stede når beslutninger tas?

Deltakerne i beslutningsprosessen og hvilken rolle de har, vil trolig ha betydning for strømmen av problemer og strømmen av løsninger, altså hva som blir satt på dagsorden og hvilke grunnlag avgjørelsene tas på. Både tillitsvalgte og styrere fortalte i intervjuene at de fleste av beslutningene ble tatt enten i samråd med hele personalet, med enkeltgrupper som pedagogiske ledere, i samarbeid med den det gjaldt eller med de tillitsvalgte. At styrer tok en beslutning alene var altså ikke vanlig, men det varierte mellom barnehagene (jf. tabell 3, kap. 6.1). Styrer (Z) skilte seg ut ved å være tydelig på at hun gjerne tok avgjørelser på egen hånd, uten å involvere de ansatte i særlig stor grad:

Jeg tar nok masse beslutninger. Og ofte, så bare kommer de ... Jeg tar mange sånne beslutninger så de bare sånn – ah, hæ? (*ler*) – Hvor kom det fra? ... og når jeg flytter folk. Det får de egentlig ikke være med så veldig mye å diskutere ... Kanskje jeg har diskutert litt i år, men da, jeg har ikke diskutert med tillitsvalgt. Da har det vært ... med ped.leder til personen ...

Styrer (Z) fortalte her at hun ofte alene kunne ta spontane beslutninger. Samtidig var hun åpen for involvering, men det kunne like gjerne være av en pedagogisk leder fremfor en tillitsvalgt. Denne barnehagen var relativt ny-oppstartet da jeg gjennomførte intervjuene, og styrer (Z) refererte til «den nye barnehagen» da hun begrunnet måten hun tok beslutninger på. Hun sa i intervjuet at flere ansatte hadde uttrykt tilfredshet med lederstilen hennes, men at hun ville ha mer involvering i tiden som kom: Hun ønsket ikke å lede på denne måten. Styrer (X) sa dette: «Til å begynne med var jeg ganske sånn eneveldig, sånn, sånn og sånn og sånn gjør jeg det.» Hun fortalte at hennes opplevelse av større legitimitet i rollen som styrer kombinert med godt samarbeid med de tillitsvalgte, hadde ført til at hun hadde endret lederstil. Tillitsvalgt (Z) påpekte i intervjuet at de tillitsvalgte burde være mer involvert, men at det kunne føre til konflikt å fremheve det overfor styrer. Den tillitsvalgt (Z) sa:

Altså, jeg har jo av det jeg har lært på kurs [tillitsvalgtopplæring i regi Utdanningsforbundet], så vet jeg at jeg skal være med på mye mer, og det er det som gjør det litt vanskelig for meg ... At jeg skal være litt vaktbikkje, altså, jeg har lært at du på en måte skal være litt streng med styrer, men jeg synes at (*ler*) jeg blir litt sånn –



ja, jeg har jo ikke lyst å være det, jeg har egentlig lyst å ha et godt samarbeid, og jeg, jeg føler ikke at det kommer godt samarbeid med å være streng nødvendigvis ...

Utsagnet viser at den tillitsvalgte var opptatt av å ivareta et godt samarbeid fremfor å utfordre styrer, og ønsket om godt samarbeid harmonerte ikke med de føringene den tillitsvalgte mente fagforeningen hadde lagt for tillitsvalgtes opptreden. Initiativet til medvirkning som var basert på ervervet kunnskap om egen rolle, måtte derfor vike. Den tillitsvalgte fortalte i intervjuet om forsøk på å medvirke i flere beslutningsprosesser, og om argumentasjon med vekt på at alle fagforeninger måtte bli hørt. Styrer hadde ikke tatt imot innspillene fra den tillitsvalgte, men hadde i stedet gitt uttrykk for at hun ville ta sakene opp i pedagogisk ledermøtet. Styrer (Z) fortalte også om den tillitsvalgtes initiativ og beskrev situasjonen på denne måten:

Så kom jo [den tillitsvalgte] tilbake igjen og sa – vi må ha disse faste møtene, vi må ha det og det, og det er klart, da opplevde jo [den tillitsvalgte] ... meg der jeg var veldig sånn – ja, det har jeg ikke tid til. Du må gjerne ønske det, men alt det kommer ikke jeg til å møte deg på.

Her argumenterte styrer (Z) med mangel på tid, og hun kunne derfor ikke gjennomføre møtevirksomheten slik reguleringene i hovedavtalen sier (Hovedavtalen, 2018). Det kom frem i intervjuet at måten styrer (Z) møtte den tillitsvalgte på, hadde ført til at den tillitsvalgte til slutt gav opp.

I motsetning til styrer, har de tillitsvalgte også andre roller i barnehagen (jf. kap. 7.1.2): De tillitsvalgte i Utdanningsforbundet er enten pedagogiske ledere eller barnehagelærere i sitt daglige arbeid. Tillitsvalgt (Y) beskrev behandlingen av en sak på et klubbmøte slik:

Og litt av utfordringen vi har hatt da, er at vi ... sitter på en måte som førskolelærere eller barnehagelærere, vi er litt sånn - å, stakkars assistentene. Sant, så vi har måttet snakket flere ganger ... hva er best for oss ... nå sitter ikke vi her som på en måte som pedagogisk leder for de andre, sant, nå er det på en måte hva er best for oss ... hatt det som fokus når vi kom med vårt forslag til ... vaktliste, da.

Her illustrerte tillitsvalgt (Y) utfordringen i det å skille mellom rollene som pedagogisk leder/barnehagelærer og arbeidstaker/klubbmedlem, og hun beskrev et forsøk på å bevisstgjøre klubbmedlemmene i sin rolle og argumentasjon. Den samme tillitsvalgte pekte i intervjuet på en konsekvens av å ikke være klar over sin egen rolle med hensyn til hvilke saker som ble behandlet i hvilke fora, og hun sa:

Sant, for vi opplevde veldig mye at det som, det var mange av tingene som ble tatt på ped.ledermøtet som egentlig skulle vært på drøftingsmøtet og egentlig på AMG-møtet og sånn. Så det prøver vi å unngå nå, da ... så er ikke det rettferdig, for ... vi har ikke alle med, sant ... Så det har vi valgt å ikke gjøre.

Tillitsvalgt (Y) beskrev her en prosess hvor hun, i samarbeid med styrer, hadde prøvd å rydde i hvilke saker de tok opp i ulike fora. På den måten ville de sikre at samtlige ansatte, også de som ikke var organiserte i Utdanningsforbundet, hadde en stemme inn dit beslutningene ble tatt via sine tillitsvalgte. Styrer (Y) beskrev den samme prosessen slik:

Vi passer på å ha drøftingsmøter på det som går på arbeidsforhold, at ikke det er noe som gjøres på et ped.ledermøte, sørger for involvering av alle ansatte. Så det er mye ryddigere form. Det betyr også at når jeg bare har de tillitsvalgte i mitt møte, så ... blir det ikke mye kokker og mye søl. Da diskuteres det i riktige fora.

Styrer (Y) sa videre at hun var opptatt av at det ikke var den som ropte høyest i møtene som skulle bli hørt, men at representasjon var viktig for at alle stemmer skulle komme frem. Hun uttrykte verdien i å diskutere ulike saker i rette fora både med tanke på ryddighet og demokrati. Styrer (Z) fortalte om fordelene ved at den tillitsvalgte ikke var pedagogisk leder, men jobbet som barnehagelærer:

Nå er vi så heldig synes jeg, da, at det ikke er en pedagogisk leder som er tillitsvalgt. Og det tror jeg er ganske uvanlig, det er ikke så mange barnehager som opplever det ... jeg synes det bare er positivt, da, men for de andre som er med i Utdanningsforbundet, så kan de nok oppleve det som litt utfordrende og, fordi at på AMG-møtet og drøftingsmøtet så er det ingen fra pedagogisk lederteam som er med. Det er bare jeg som representant fra dem. Men de har jo sin tillitsvalgte. Som er der. Så jeg synes at det gjør det mer ryddig ... da blir ikke AMG-møtene og drøftingsmøtene et ledermøte.

Her pekte styrer (Z) nettopp på utfordringen i det å skulle skille mellom rollene. Hennes oppfatning var at de fleste medlemmene i Utdanningsforbundet ønsket å ha en pedagogisk leder med i arbeidsmiljøgruppen og i drøftingsmøtet, slik at vedkommende kunne være en aktør på vegne av ledergruppen. Utfordringen i dette var at ikke barnehagelærernes stemme ble hørt, og at den tillitsvalgte av den grunn ikke representerte alle medlemmene.

#### 7.1.4 Beslutningsstrøm: Hvor tas det beslutninger?

Min forståelse av beslutningsstrømmen er ulike møtefora og andre arenaer hvor det er forventet at det tas avgjørelser, og jeg velger her å kalle disse beslutningsstrømmene for *en strøm av beslutningssituasjoner* for å tydeliggjøre min oppfatning. I barnehagene jeg

undersøkte fantes det flere slike arenaer hvor saker som angår personalet tas opp, og informantene beskrev en strøm av beslutningssituasjoner bestående av møter i samarbeidsutvalget (SU), pedagogisk ledermøter, AMG-møter, personalmøter, morgenmøter og drøftingsmøter (jf. tabell 3, kap. 6.1). At barnehagen skal ha et samarbeidsutvalg, er hjemlet i barnehagelovens § 4. Dette forumet skal være et rådgivende, kontaktskapende og samordnende organ (Barnehageloven, 2006). SU skal bestå av likt antall representanter fra de ansatte og foreldrene i barnehagen, i tillegg til barnehageeier dersom det er ønskelig. På personalmøter er alle de ansatte til stede, og her kan alt fra retningslinjer og brukerundersøkelser til faglig arbeid med årsplan og organisering tas opp. Arbeidsmiljøgruppene (AMG) består i hovedsak av tillitsvalgte, styrer og verneombud<sup>16</sup>. På disse møtene står arbeidsmiljøspørsmål på agendaen. Morgenmøtene er daglige møter hvor representanter fra hver avdeling eller hvert hjemmeområde bidrar til å organisere dagen, med tanke på aktiviteter og fordeling av personale, for eksempel ved sykdom. Pedagogisk ledermøter er for styrer og de pedagogiske lederne og har ofte et faglig innhold. På drøftingsmøtene stiller de tillitsvalgte og styrer som parter etter hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018). I tillegg fortalte informantene om klubbmøter, hvor det avgjøres hva de ansatte som er organiserte i samme fagforening, skal mene om saker som skal tas opp i drøftingsmøtet. Slike møter er regulert i hovedavtalen, som sier at de tillitsvalgte skal legge saken frem for medlemmene før de tar standpunkt til et spørsmål, dersom de vurderer det som nødvendig (Hovedavtalen, 2018).

Denne oppgavens fokus er, som nevnt, primært rettet mot drøftingsmøter, og undersøkelsen viser at drøftingsmøter er en del av strømmen av beslutningssituasjoner i samtlige barnehager. Det kom imidlertid frem en del usikkerhet hos de tillitsvalgte knyttet til hyppigheten av denne møtevirksomheten, da virksomheten ofte ikke var satt i system. Det var styrer som definerte behovet for drøftingsmøter. Tillitsvalgt (C) sa:

Nå vet jeg ikke, men det er nesten sånn når, når ting dukker opp, så da kan jeg ikke si at fire ganger i året eller fem, da, da vet jeg ikke, nå har jeg ikke tenkt og reflektert over dette, sant, men hver gang det er behov for det.

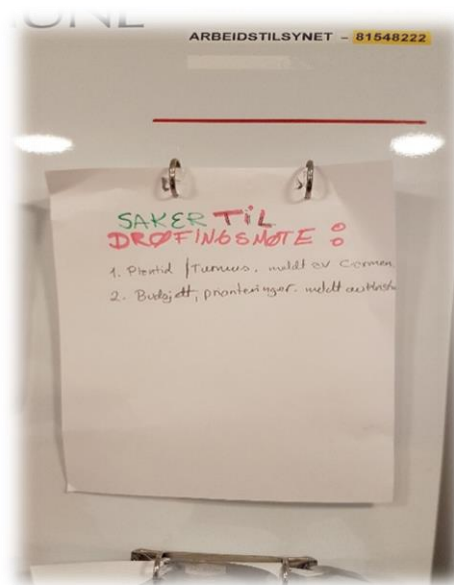
Tillitsvalgt (C) var altså ikke bevisst hyppigheten av drøftingsmøtene. Hun fortalte at styrer plutselig kunne komme med en sak hun ønsket å drøfte «i forbifarten», og tillitsvalgt (C)

---

<sup>16</sup> Vedlegg 6 Veileder for arbeidsmiljøgrupper (AMG). Vedtatt 20.09.18. i HAMU-sak 20/18, Bergen kommune

fortalte at hun da ikke rakk å snakke med medlemmene hun var representant for, før avgjørelsen ble tatt. Mot slutten av intervjuet sa tillitsvalgt (C) at hun ville be styrer sette opp en plan, slik at hun kunne være mer forberedt til drøftingsmøtene. Styrer i samme barnehage (SC) sa dette: «Og avhengig av hvor mye det haster, så tar vi et drøftingsmøte når vi har behov for det. Det er vanskelig å si. Tre-fire ganger i året, kanskje? Ja.»

Styrer (C) nevnte ikke initiativene som tillitsvalgt (C) oppfattet som drøfting «i forbifarten», og det er mulig at styrer (C) ikke definerte disse initiativene på samme måte som den tillitsvalgte gjorde. Samtidig påpekte hun at drøfting fant sted i den grad det hastet. I denne barnehagen hang det en saksliste til det kommende drøftingsmøte på pauserommet, som var synlig for alle.



Figur 6 Sakliste for drøftingsmøtet

På listen kunne de ansatte skrive ned saker de mente burde behandles og således krevde en beslutning. Slik forsøkte styrer (C) å sikre at alle de ansatte ble en del av deltakerstrømmen i koblingen med problemstrømmen. Tabell 4 i kapittel 6.1 viser informantenes svar når det gjelder hyppighet av drøftingsmøter. Som det fremkommer av tabellen, var kun tillitsvalgt og styrer i X barnehage samstemte i svarene sine: Drøftingsmøtene ble gjennomført ved behov. Styrer (X) beskrev partssamarbeidet som godt, og hun fortalte at hun drøftet mye med den tillitsvalgte. Samtidig oppga både hun og tillitsvalgt (X) at drøftingsmøtene ikke var satt i system. Styrer (X) sa: «Så derfor er det ikke noe sånt system i det. Det blir jo mer en magesfølelse, da.» Styrer (X) sitt utsagn synliggjør at det var følelser involvert når det kom til

gjennomføring av drøftingsmøter. Hun «følte det på deg» når det var tid for å drøfte saker med de tillitsvalgte.

Styrer (C) har tidligere vært hovedtillitsvalgt og fremhevet at å behandle saker i drøftingsmøtet kunne gi beslutninger legitimitet. Hun sa:

Men da synes jeg jo at jo mer vi har nedfelt i referat fra drøftingsmøter, sant, jo enklere er det å bare vise til disse referatene og de beslutningene som er tatt i drøftingsmøtet. Hvor alle har hatt en reell påvirkning ... på de beslutningene som er tatt.

Her synliggjorde styrer (C) fordelene ved å skriftliggjøre og slik formalisere beslutningen, slik at hun kunne vise til den dersom noen av de ansatte var misfornøyde. Også styrer (X) vektla fordelene ved å samarbeide med den tillitsvalgte dersom hun forventet motstand. Hun understrekte at det ikke var fordi den tillitsvalgte skulle gi aksept, men for at han skulle være forberedt dersom de ansatte « ... ville gå videre med det ... », som hun sa. Da ville den tillitsvalgte, ifølge henne, kunne gi mening til beslutningen.

Klubbmøter er møter for medlemmene som har valgt den tillitsvalgte til sin arbeidstakerrepresentant, og i dette møtet har den tillitsvalgte anledning til å involvere medlemmene i saker som skal behandles i drøftingsmøtet. Slik sørger den tillitsvalgte for at han representerer medlemmenes interesser og ikke sine egne. I undersøkelsen kom det frem at de tillitsvalgte kun i liten grad arrangerte klubbmøter, og at medlemmene ikke viste særlig interesse for disse møtene. Tillitsvalgt (X) sa dette:

Jeg opplever at klubben ikke er interessert i å ha faste møter. Jeg opplever at vi stort sett er veldig enige, vi vet at vi er veldig enige ... De synes ikke det er gøy å ha møter (*ler*), men de stiller opp hvis de må, da.

Tillitsvalgt (X) fremhevet altså stor grad av enighet blant de ansatte som en grunn til å ikke ha klubbmøte, i tillegg til at medlemmene ikke ønsket å ha det. Tillitsvalgt (Z) sa dette:

I starten var jeg ganske flink til å få litt klubbmøter i gang, men i det siste så har jeg registrert at vi har mange kveldsmøter, og det er på kveldstid jeg liker å ha klubb, fordi da slipper vi å føle at vi må skynde oss ned igjen. Men ... nå er det mange kveldsmøter her i barnehagen, sånn at de, de får stort sett litt sånn der – men det er så mye kveldsmøter at de er ikke så interessert alltid å komme ... da har mine initiativ gjerne dabbet av litt og.

Tillitsvalgt (Z) pekte på fordelene med å ha klubbmøte på kveldstid, da det ble mer ro omkring møtet ved at de slapp å føle på at de måtte tilbake til arbeidet. Dette behovet stod i konflikt med annen møtevirksomhet, og det førte til at tillitsvalgt (Z) ikke innkalte til disse møtene i like stor grad som han hadde gjort tidligere.

### 7.1.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet analysert datagrunnlaget om beslutninger med utgangspunkt i *Carbage Can-modellens* fire strømmer (Cohen et al., 1972). Datagrunnlaget og analysen viser at det finnes det mange beslutningsarenaer i barnehagen. Mitt hovedfokus i tolkningen av dataene har ligget på drøftingsmøter, og det fremkommer av studien at tillitsvalgt og styrer i samme barnehage er lite samstemte i hyppigheten av disse møtene, og i hvilke saker som aktualiseres her. Videre forteller informantene at bakgrunnen for at sakene settes på agendaen ofte er krav fra omgivelsene, i form av konkurranse og nasjonale og kommunale føringer. I undersøkelsen kommer det frem at det som oftest er styrer som har oversikten og setter sakene på dagsorden, og stabilitet og tilfredshet i personalgruppen kan være en årsak til at få saker behandles i drøftingsmøtet. «Barnas beste» og hensynet til de ansatte legges som oftest til grunn for avgjørelsene som tas. I tillegg nevner noen av informantene hensynet til foreldrene, ofte kombinert med konkurranseaspektet, og det viser seg at en konkurransesituasjon kan trumfe styrers og ansattes pedagogiske og barnehagefaglige argumenter. Strømmen av deltakere varierer når beslutninger skal tas. Styrerne ønsker stort sett å involvere de ansatte, men ikke nødvendigvis den tillitsvalgte. En bevissthet omkring rollen man innehar i beslutningsprosessen fremheves av flere som viktig. De tillitsvalgte i studien beskriver en utfordring i det å ha klubbmøter.

Hvilken betydning disse funnene har for partssamarbeidet med vekt på beslutninger og samhandlingen mellom partene, diskuteres mer utdypende i kapittel 8.

## 7.2 Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrer?

I et institusjonelt perspektiv er organisasjoner bærere av verdiladede måter å forstå oppgaver, mål, metoder og strategier på. Ut ifra verdier og forståelsen av virkeligheten utvikles det normer, som handler om prosedyrer og rutiner for hva man skal tenke, mene og gjøre i ulike situasjoner (Børhaug et al., 2011). Normene vil etter all sannsynlighet ha betydning for rolleutøvelsen. Måten man velger å utøve sin rolle på oppstår i fellesskap med andre, på

grunnlag av en verdibasert aksept for visse måter å opptre på. Samtidig påvirkes organisasjonen av de institusjonaliserte omgivelsene, for eksempel av myndighetene og bestemmelser i lov- og avtaleverk. Hovedavtalen for KS-området legger føringer for partenes utøvelse av roller og understreker at aktørenes bevissthet om egne roller er avgjørende for et velfungerende partssamarbeid (Hovedavtalen, 2018). Avtalen peker spesifikt på at partenes samarbeid skal være preget av respekt, og partene skal informere og involvere hverandre i saker som har betydning for arbeidstakernes arbeidsvilkår. Med bakgrunn i indre og ytre påvirkninger skal altså styrer og tillitsvalgt finne sin rolle. Tar både styrer og tillitsvalgte en type lederrolle i partssamarbeidet? Spørsmålet søkes besvart ved å analysere datamaterialet med utgangspunkt i Isaacs (1999) sin teori *Dialogic Leadership*, som jeg tidligere har beskrevet i kapittel 4.3. Måten å utøve ledelse på, kaller jeg heretter roller. Med utgangspunkt i Isaacs teori og begreper forstår jeg rollene som «veiviser», «utfører», «debattant» og «observatør».

Styrer i barnehagen har, i takt med utviklingen av barnehagesektoren, fått mer formell lederkompetanse og ser på seg selv som en ansvarlig beslutningstaker i større grad enn før (Børhaug et al., 2011). Man kan derfor anta at styreren først og fremst inntar rollen som veiviser. For at styreren skal kunne opparbeide seg best mulig beslutningsgrunnlag, kan det kanskje være hensiktsmessig at den tillitsvalgte inntar debattantrollen ved å utfordre og stille spørsmål. Når styrer og tillitsvalgt utøver rollene sine slik, vil både retning og grunnlag for refleksjon og korreksjon kunne ivaretas gjennom partssamarbeidet, jamfør Isaacs (1999). Hvilken rolle partene velger å innta, vil nok være kontekstavhengig. Ulike forventninger knyttet til ulike situasjoner og relasjoner vil gjerne føre til at aktørene går fra en rolle til en annen. Rollene partene inntar, vil trolig ha betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom dem.

### 7.2.1 Rollen som veiviser

Å være en veiviser kan sees på som en sentral lederoppgave. Uten rollen som veiviser vil organisasjonen miste retning og ikke komme videre, og det krever at lederen evner å sette ord på og å handle (Isaacs, 1999). Det kommer frem i intervjuene at samtlige av styrerne beskrev seg selv i en veiviserrolle, og de praktiserte denne rollen på ulike måter. De fleste styrerne fortalte at de kom med idéer og skapte retning, blant annet ved å melde saker til drøftingsmøter. Flere av informantene sa at både tillitsvalgte og styrer hadde mulighet til å

spille inn saker til disse møtene, men at det var styrer som i størst grad gjorde det. Styrer (Y) sa dette:

Men jeg tror kanskje at jeg ... i regi av å sitte på kontoret, ofte har tråden i å lage sakslister og kalle inn. Jeg tro nok de andre også er litt sånn dradd i den der fysiske tilstedeværelsen med barn ... Jeg tror nok at jeg gjør det best.

Her fortalte styrer (Y) at arbeidssituasjonen kunne ha betydning for hvilken rolle man gikk inn i. Ved at hun selv ikke arbeidet direkte med barn, fikk hun en oversikt over barnehagen som helhet, og det kan da være enklere for henne å ta rollen som veiviser. Den tillitsvalgte, som til daglig jobbet direkte med barna hadde, ifølge styreren, ikke muligheten til å få den samme oversikten. Også styrer (Z) poengterte at hun hadde oversikt over hele barnehagen og så det store bildet. Hun sa:

Hun ene pedagogen sa til meg – du vet jo alltid mer enn det jeg vet, så jeg gjør jo det. Fordi at når du tror du vet alt, så har jo folk vært på mitt kontor og fortalt ting som du fortsatt ikke vet.

Som leder med personalansvar, får styrer mye informasjon om de ansatte. En del av denne informasjonen er konfidensiell og skal følgelig ikke bringes videre til andre. Ifølge styrer (Z) kunne kunnskap som ikke var tilgjengelig for alle, danne et grunnlag for at hun visste hva som var best for barnehagen som helhet. Styrer (Z) beskrev også sin rolle som veiviser når hun hjalp de tillitsvalgte å strukturere og systematisere:

Jeg ønsker i hvert fall at de tillitsvalgte skal være tydelige i sin rolle og ta sin rolle på alvor, og så er det jo min jobb å hjelpe dem ... er dette en tillitsvalgtsak eller en verneombudsak? Liksom, for å få dem inn i rett kanal.... Det er jo en viktig oppgave for meg.

Flere ganger i løpet av intervjuet synliggjorde styrer (Z) bevissthet omkring rollen som veiviser, og hun sa også dette:

Å være den som går foran som et godt eksempel, *walk the talk* [min uthevelse], det liksom står i almanakken min, det er det viktigste hele veien, og det å være god på å fremheve ... historier som, dette er historier vi har lyst å ta med oss, som jeg skal gjenta, gjenta, gjenta ... uten at jeg sier hvorfor jeg gjentar dem (*ler*).



Her beskrev styrer (Z) veiviserrollen som det å være et godt eksempel for resten av personalet, og hun hadde valgt historier som hun fortalte og gjentok for å vise dem hva hun mente var riktig og viktig.

Beslutningstaking er en sentral oppgave for leder, og det er flere måter å ta avgjørelser på. To av styrerne fortalte om endring i måten de fattet beslutninger på, som kom av selvutvikling og at personalet ble mer erfarne: Styrer (X) betegnet seg selv som «eneveldig» i starten av karrieren, hvor hun brukte styringsretten uten å ta med de ansatte i beslutningsprosessene. Styrer (Z) hadde fått tilbakemeldinger fra de ansatte på at de likte at hun tok avgjørelser uten å involvere andre, men styreren poengterte at hun ikke ønsker å utføre rollen på en slik måte på lengre sikt. Årsaken til standpunktet kom ikke frem i intervjuet.

Ingen av de tillitsvalgte jeg intervjuet, fremstod som spesielt opptatt av å komme med idéer og skape retning. Det bekreftet også deres styrere. Tillitsvalgt (C) sa at hun så på det å være aktiv som en del av tillitsvalgtrollen, men at hennes engasjement hadde avtatt:

Og det snakkes mye om at vi må stå litt mer fram ... vi medlemmene i Utdanningsforbundet, og så vi må heve litt stemmen ... Og da må du få vite hvordan, hvorfor det, hva står Utdanningsforbundet for ... Så det, jeg føler at jeg ikke er så ivrig som jeg var i begynnelsen.

Flere av de andre tillitsvalgte påpekte også at motivasjonen for vervet hadde gått ned. Som beskrevet i kapittel 7.1.3, hadde den tillitsvalgt (Z) forsøkt å videreformidle en oppfatning om at tillitsvalgte burde inkluderes mer i beslutninger, men at styrer hadde avvist dette. Initiativet kan tolkes som den tillitsvalgtes forsøk på å være veiviser.

### 7.2.2 Rollen som utfører

Å sette vedtak ut i praksis vil være en sentral oppgave for leder og kan karakteriseres som en vesentlig del av å innta rollen som utfører. Ifølge Isaacs (1999) er utøvelse av utførerrollen en forutsetning for at beslutninger skal kunne gjennomføres. For å kunne innta en slik rolle, må leder ha evnen til å lytte. Flere av styrerne fortalte at det var de selv som fulgte opp beslutningene som ble tatt i drøftingsmøtet. Styrer (C) sa dette: «Det er min jobb. Ja. Å informere alle ansatte at nå har vi vedtatt sånn og sånn, og jeg sender alltid ut referatene på mail til de ansatte.» Her understrekte styrer (C) at utførerrollen var hennes, og hun inntok den ved å gi informasjon. Styrer (X) sa dette: «Det er vel jeg som følger opp. Men ved hjelp av de

andre, altså det er jo noe med å knytte lojalitet til det som blir lagt frem der.» Her beskrev styrer (X) seg selv som utfører, men hun fikk også hjelp av «de andre». Jeg tolker «de andre» som de tillitsvalgte. Bakgrunnen for tolkningen er at utsagnet kom i forbindelse med samtale om drøftingsmøtet, hvor de tillitsvalgte er deltakere. Styrer (X) så altså på de tillitsvalgte som utførere og knyttet lojalitet til denne rollen. Styrer (Z) fortalte at hun hadde tatt imot innspill fra tillitsvalgte i forbindelse med utlysning av stilling, at hun hadde fulgt opp innspillene, og at hun var veldig fornøyd med det:

Det var de som meldte, jeg skulle lyse ut en stilling, og det var de som meldte at – kan du lyse ut assistent istedenfor barne- og ungdomsarbeider ... Og det sa jeg – det er greit ... jeg kan skrive begge deler ... Det var planen, men så sier de – men kan du skrive assistent, for vi tror vi får flere søkere som, ja ... begge de tillitsvalgte der er jo barne- og ungdomsarbeidere selv, så det var jo litt spesielt ... Så det gjorde jeg. Etter det drøftingsmøtet, da. Og det har jeg ikke angret på (*ler*).

Styrer (Z) gikk i dette tilfellet inn i utførerrollen og gjennomførte noe de tillitsvalgte hadde bedt henne om å gjøre, som hun i utgangspunktet ikke hadde tenkt på. I dette tilfellet hadde de tillitsvalgte tatt rollen som veiviser, og styrer hadde vist egenskapene som Isaacs (1999) beskriver som nødvendige lederegenskaper for å oppnå en god dialog og *suspending*: Leder hadde lyttet og vist respekt for den tillitsvalgtes innspill, og de hadde sammen kommet frem til en god løsning.

Samtlige tillitsvalgte fremhevet sin egen rolle som utfører ved å være den som støttet og fulgte opp. De sa at de var et bindeledd mellom arbeidstakerne og styrer ved å gi informasjon begge veier. Måten de utførte rollen på, kan karakteriseres som å være en budbringer. Styrer (Z) sa at både hun selv og den tillitsvalgte fulgte opp vedtak som var fattet:

Noen av de tillitsvalgte ønsker å gå tilbake igjen selv. Og gi dem beskjed. Mens noen ønsker at jeg skal gi beskjed. I utgangspunktet så er det tillitsvalgte som går tilbake og gir beskjed ... Men hvis det er sånn åpningstid, turnus, så er det jo jeg som sender ut felles informasjon til alle ... Så det blir mer at alle får en mail om at dette er vedtatt i, i drøftingsmøtet.

Utsagnet viser at typen saker kan være utslagsgivende for om den tillitsvalgte går inn i utførerrollen og videreformidler beskjed eller ikke. I tillegg avhenger det av hva den tillitsvalgte selv ønsker. Styrer (Y) sa:

Rollen blir jo å være sånn at det som jeg presenterer i drøftingsmøter, det tar den tillitsvalgte i klubbmøter, og så blir det selvfølgelig da å komme tilbake med det ... alle pedagogene ... bringer inn i de møtene, at det presenteres for meg, da. Så veldig ofte så gjør vi det sånn at når det er meldt saker til drøftingsmøter så diskuterer vi det i drøftingsmøtet, så tar de det ut i klubbmøtet, så kommer det tilbake igjen til meg, før vi på en måte konkluderer med hvordan vi skal gjøre ting, da.

Her kommer det tydelig frem at styrer (Y) så på den tillitsvalgte som en budbringer, som tok med seg informasjon mellom de ulike møtearenaene før det ble tatt en beslutning.

Tillitsvalgt (X) pekte på utfordringen i det å skulle følge opp noe han selv var uenig i:

Til nå har den største utfordringen vært hvis jeg og klubben ikke er enige om noe. Altså, hvor jeg må på en måte erkjenne at her er det flertallet (ler) mener noe annet enn meg. Og så må jeg på en måte akseptere at - okei, men da er det dette, da er det det vi mener her i vår barnehage. Mens ... jeg mener ikke det ... da må jeg stå for det selv om jeg egentlig ikke står for det. Men, men det er jo en del av oppgaven det også.

Tillitsvalgt (X) påpekte her at til tross for utfordringen i det å skulle fronte noe han ikke kunne slutte seg til, var det en del av hans rolle. Denne problematikken ble også nevnt av tillitsvalgt (Y). Styrer (X) fremhevet det som en fordel at den tillitsvalgte inntok en utførerrolle i de sakene hun kunne forvente motstand fra personalet:

Men så er det de der når du liksom får en sånn følelse på at ... en av partene sier noe om det, protesterer, ikke er fornøyd, da kan det være lurt å ha informert tillitsvalgte på forhånd. Ikke for at tillitsvalgte skal gi aksept, men for at tillitsvalgte skal være forberedt hvis det er en som går videre med det ... Og det har skjedd. Og da har tillitsvalgt kunnet gi mening til det, sant ... og gjerne kommet tilbake til meg og.

Utsagnet viser at utførerrollen kan sees på som et bindeledd mellom styrer og en ansatt, dersom det forventes at den ansatte er uenig i en avgjørelse som er tatt. Den tillitsvalgte kan være styrers talsperson ved å gi mening til avgjørelsen, og samtidig være den ansattes budbringer ved å videreformidle personens mening om saken.

### 7.2.3 Rollen som debattant

Å innta rollen som «kritisk venn» kan bidra til utvikling. Med bakgrunn i Isaacs (1999) sin beskrivelse av rollen (jf. 4.3), kan en tolkning av debattantrollen være en som gir motstand og bidrar til å utvide perspektiver. Ifølge Isaacs (1999) er rollen helt nødvendig for at innspill skal bli kunne korrigeret. En viktig egenskap i den sammenhengen, er å kunne vise respekt for ulike synspunkt.

Samlet sett gav ikke styrerne inntrykk av at de valgte rollen som debattant i særlig stor grad, med unntak av styrer (Z), som var tydelig på at hun ønsket å utfordre personalet sitt for å utvikle deres evne til å argumentere:

Men ellers så tror jeg at mange har blitt overrasket over meg som leder generelt, at jeg gir dem motstand ... at jeg ønsker at de skal diskutere med meg. For det at det kan være at det er de som har rett. Mest sannsynlig.

Styreren (Z) sa her at når hun gikk i opposisjon og utfordret, kunne det oppleves det som uventet for mange. Hun påpekte at debattantrollen var en rolle hun ville at også de tillitsvalgte skulle innta. Tillitsvalgt (Y) fortalte at styrer ofte argumenterte for sitt syn, men at hun respekterte den tillitsvalgtes innspill. Tillitsvalgt (Y) sa:

Det er jo ikke alltid jeg er enig med henne og sånne ting, men ... så klarer vi å komme frem til gode løsninger ... Og hun kan være veldig sånn bastant av og til, sant, og – nei, sånn er det, det må være sånn, men når du bare får henne til (*ler*), til å lande litt, så er hun veldig medgjørlig og veldig opptatt av at alle skal ha det bra og, sant, og det gjør at det blir en god dynamikk. Og hun er opptatt av at alle skal være inkludert og alle skal bli hørt ...

Utsagnet viser at både tillitsvalgt (Y) og styrer (Y) inntok rollen som debattant når styrer fremmet sitt syn på en noe bastant måte, etterfulgt av at den tillitsvalgte nyanserte bildet for styrer, eller som den tillitsvalgte sa; får styrer «til å lande litt». Styrer (Y) var i disse situasjonene lyttende og tok innspill til etterretning, og tillitsvalgt (Y) opplevde at det skapte god samhandling mellom dem. Tillitsvalgt (Y) sa senere i intervjuet at de hadde diskutert utfordringen i det å være så ofte enige. Hun ønsket seg flere som kunne tilføre nye perspektiver. Styrer (Y) mente at den tillitsvalgte burde innta rollen som debattant i det offentlige rom ved å være mer synlig og utfordrende: «Hverken tillitsvalgte eller fagforeninger her hos meg synes jeg er spesielt politisk aktive utad. Der har de kanskje et handlingsrom de ikke bruker. Oppimot både eiere og politikere og sånne ting, da.» Styrer (Y) uttrykte her et ønske om en mer aktiv tillitsvalgt i debattantrollen, og hun mente det lå et potensiale i dette. Tillitsvalgt (Z) så behovet for selv å være en mer aktiv debattant, men fremhevet at det ikke var lett. Den tillitsvalgte sa:

For jeg har litt sånn vanskeligheter av og til ... og så si ting direkte til styrer, da. Jeg synes det er vanskelig, så, så jeg holder det gjerne litt igjen hvis det er noe, og så det er litt der jeg vet at jeg må, det er en av mine utfordringer å tørre å stå litt i ting og ... fremme en sak, da. Så det har jeg øvd mye på.

Tillitsvalgt (Z) fortalte videre at tillitsvalgtrollen var utfordrende med tanke på forventningen om å skulle være en vaktbikkje. Tillitsvalgt (Z) sa:

Så har prøvd å si litt sånne ting, men det er ikke så lett synes jeg alltid ... sånn der vaktbikkje jeg skal være, for jeg har jo ikke lyst å skape noe dårlig stemning med å sette foten ned og det – hør nå her, liksom, jeg har ikke lyst å være den personen, fordi det vet jeg kan skape dårlig stemning ... så skulle jeg ønske hun så litt vår rolle litt høyere enn det det kanskje er nå. (TZ)

Tillitsvalgt (Z) uttrykte her en frykt for å bidra til å skape dårlig stemning, og det stoppet tillitsvalgt (Z) fra å gå inn i rollen som debattant. Samtidig etterlyste tillitsvalgt (Z) styrers anerkjennelse. Tillitsvalgt (Z) fortalte om en utfordring i det å finne rollen sin på bakgrunn av fagforeningens forventninger om å vise motstand i tilfeller hvor praksisen burde vært annerledes (jf. kap. 7.1.3). Disse forventningene samsvarte ikke med slik tillitsvalgt (Z) selv ønsket å utføre rollen. Tillitsvalgt (Z) beskrev i tillegg en forvirring når det gjaldt hvilke forventninger styrer hadde: «Jeg har sagt til hun før liksom at - ja, jeg synes det er litt vanskelig av og til å vite hvor du vil ha meg ...» Dermed opplevde tillitsvalg (Z) usikkerhet på bakgrunn av motstridende forventninger og krav til rolleutøvelsen.

Tillitsvalgt og styrer i X barnehage skilte seg ut ved at ingen av dem gikk inn i rollen som debattant. I intervjuene var de begge opptatt av å fremheve at de ansatte stort sett var enige og fornøyde.

#### 7.2.4 Rollen som observatør

Å observere kan være en fordel med tanke på å danne grunnlag for refleksjon og vurdering om man bør handle. Slik jeg forstår observatørrollen med bakgrunn i Isaacs (1999) sin beskrivelse (jf. kap. 4.3), er det en rolle hvor man reflekterer over det som skjer, men man gjør ikke nødvendigvis noe med det der og da. Å ha en observatør er helt nødvendige for å sette saker i perspektiv, sier Isaacs (1999). Når man inntar denne rollen, må man være villig til å åpne opp for andres innfallsvinkler og synspunkt, og ikke holde fast ved sine egne oppfatninger og meninger.

Det kommer ikke tydelig frem i intervjuene at styrerne inntok rollen som observatør når beslutninger som angikk personalet, skulle tas. Verken de tillitsvalgte eller styrerne selv beskrev styrerrollen på en slik måte. Samtidig kan enkelte av styrernes utsagn om

kompetanseheving i forbindelse med utøvelsen av partssamarbeid, tolkes dithen at styrerne observerer og reflekterer, men at de ennå ikke har handlet. To av styrerne nevnte at de burde ha opparbeidet seg mer kompetanse på feltet, men de sa at de ikke hadde opplevd et behov så lenge samarbeidet med den tillitsvalgte fungerte greit. Styrer (X) sa dette:

Jeg burde jo sikkert det, sant. Deltatt på, eller fått noe opplæring i den, men jeg har ikke det. Har ikke oppsøkt det heller ... Det er jo sikkert sånn typisk at så lenge alt går bra, så (*ler*), så lever du på en måte på det. Men hvis du kjenner at, enten at du hadde fått en tillitsvalgt som kanskje hadde ... håndtert ting på en annen måte eller spurt spørsmål som jeg ikke har tenkt på før eller ikke visste, så hadde jeg hatt et større behov for å søke den kunnskapen, da.

Styrer (X) mente altså at økt kompetanse kun var nødvendig dersom hun opplevde at partssamarbeidet ikke fungerte, eller at den tillitsvalgte utfordret henne og hun ikke kunne svare.

Utsagn hos samtlige tillitsvalgte i studien kan tolkes dithen at de går inn i en observatørrolle, men tillitsvalgt (Z) er nok den av informantene som beskrev rollen som observatør på den mest tydelige måten:

Det kanskje blir litt sånn når vi skal drøfte om vi skal ha blomster til folk som er syk, som også er viktig, men det er litt sånn, jeg skulle ønske det var litt viktigere saker enn det (*ler*) vi tok opp.

Som det har kommet frem i kapittel 7.1.3 og 7.2.3, hadde tillitsvalgt (Z) en klar formening om at forholdene burde vært annerledes og hadde forsøkt å ta det opp med styrer. Tillitsvalgt (Z) beskrev utfordringen i å sitte med en kompetanse han opplevde å ikke få brukt:

Ja, altså jeg føler at jeg kan mer enn jeg får gjort ... for jeg kan mer enn jeg, altså jeg kjenner til det med drøfting, jeg vet egentlig hva som skal tas opp, og jeg vet at det burde gjøres ofte ...

Dette utsagnet indikerer at observatørrollen kan oppleves som frustrerende dersom man egentlig ønsker å gå inn i en annen rolle, men ikke får aksept. Tillitsvalgt (Z) nevnte forsøk på å sette drøftingsmøtene på agendaen flere ganger i løpet av intervjuet:

Jeg har tenkt litt igjennom det, skjønner du ... jeg går ikke rundt og roper drøftingsmøte hvis ikke de er interessert heller. Og da er det liksom bare jeg (*ler*) som

går rundt og maser på det ... Så jeg har full tillit til styrer og har full tillit til mine medlemmer, altså de medlemmene som sitter og tar disse avgjørelsene.

Flere av tillitsvalgt (Z) sine utsagn kan tolkes dithen at tillitsvalgt (Z) flere ganger hadde forsøkt å være både veiviser og debattant, men at rollen som observatør var rollen tillitsvalgt (Z) til slutt inntok: Tillitsvalgt (Z) resignerte og valgte å ha full tillit til styreren og de pedagogiske lederne som behandlet de «viktige» sakene i pedagogisk ledermøtet, istedenfor at sakene ble behandlet i drøftingsmøtet, slik tillitsvalgt (Z) mente var den riktige måten å gjøre det på.

### 7.2.5 Oppsummering

Jeg har nå analysert informantenes utøvelse av roller i lys av Isaacs (1999) sine rollekategorier. Analysen viser at partene inntar de ulike rollene ut ifra forventninger og kontekst, og både styrere og tillitsvalgte veksler mellom dem i større eller mindre grad. Styrerne i undersøkelsen vektlegger sin rolle som (1) *veiviser*. De oppgir at de har god oversikt, og at det gir dem god argumentasjon når avgjørelser skal tas. Videre er de opptatt av å systematisere saker som krever beslutning og å utvikle personalet i en retning de mener er riktig. De tillitsvalgte tar ikke rollen som veiviser i samme grad. Unntaket er tillitsvalgt (Z) som forsøker, men som ikke opplever å bli anerkjent. Flere av de tillitsvalgte forteller at deres engasjement som tillitsvalgte har gått ned, og at de dermed har blitt mer passive. Når styrerne inntar (2) *utførerrollen*, kan det være både i form av å informere, å gjennomføre vedtak og å utføre noe andre ber dem om. De tillitsvalgte inntar rollen som utførere ved å være budbringere mellom styrer og ansatte og spre informasjon begge veier. To av de tillitsvalgte trekker frem utfordringen i det å skulle fronte noe de selv er uenige i, mens styrerne vektlegger de tillitsvalgtes lojalitet og fremhever den som en positiv side ved partssamarbeidet. Ifølge styrerne gir denne lojaliteten beslutningen legitimitet. Analysen viser videre at enkelte av de tillitsvalgte inntar (3) *debattantrollen* i noen grad ved å gi styrer motstand, mens en av styrerne er relativt tydelig i sin beskrivelse av seg selv i denne rollen. Samlet sett beskriver ikke informantene debattantrollen i særlig grad, og deres utsagn kan tyde på at denne rollen kanskje er den mest utfordrende. Styrerne går inn i rollen som (4) *observatør* når de velger å ikke heve kompetansen vedrørende partssamarbeid, til tross for en anelse om at de kanskje burde. De fleste tillitsvalgte går inn i observatørrollen. Tillitsvalgt (Z) er kanskje mest tydelig i sin beskrivelse av å først forsøke seg som veiviser og deretter debattant, for til slutt å ende opp som observatør. En slutning man kan trekke ut ifra

tillitsvalgt (Z) sine utsagn, er at man kanskje ikke alltid kan velge hvilken rolle man inntar, men at man også nærmest kan bli plassert i en rolle.

Betydningen av oppsummerte funn diskuteres videre med utgangspunkt i prosjektets tema og problemstilling i kapittel 8.

### 7.3 Hva kjennetegner organisasjonskulturen i barnehagene?

Ut ifra et institusjonelt perspektiv har en organisasjon en verdi i seg selv og er ikke bare et middel for å nå mål. Organisasjonen er ofte preget av sterke føringer og overbevisninger for enkelte verdier og prinsipper, som blir videreført av organisasjonens medlemmer (Børhaug et al., 2011). Disse verdiene og prinsippene er med på å danne organisasjonens kultur. Kulturen i en organisasjon beskriver Schein (1987) som bestående av *grunnleggende antakelser, verdier og artefakter*. I dette kapitlet presenterer og analyserer jeg funnene i et organisasjonskulturelt perspektiv med utgangspunkt i Schein (1987) sin teori og Jacobsen & Thorsvik (2013) sine tolkninger av denne teorien, som begge har blitt presentert i kapittel 4.4.

#### 7.3.1 Grunnleggende antakelser: Usynlige, førbevisste og tatt for gitt

Grunnleggende antakelser kan karakteriseres som selvfølgeligheter, som ikke er gjenstand for diskusjon (Schein, 1987). På bakgrunn av at medlemmene i organisasjonen ikke har en bevissthet om dem, kan de være vanskelige å endre. Schein (1987) deler de grunnleggende antakelsene opp i dimensjoner som kan gjøre forskjellen mellom ulike kulturer mer tydelig. Jacobsen & Thorsvik (2013) tolker de ulike dimensjonene slik:

- Hvordan aktørene ser på forholdet til omgivelsene
- Hvilket syn aktørene har på menneskets handlinger
- Hvordan organisasjonen kommer frem til «sannhet»
- Synet på tid
- Hva aktørene legger i menneskelig natur
- Hvordan aktørene betrakter mellommenneskelige relasjoner
- Hvilket syn aktørene har på konflikt

Mye av det informantene i undersøkelsen uttrykker kan sees i sammenheng med grunnleggende antakelser. Antakelsene kan utgjøre deler av en organisasjonskultur som



dominerer både i barnehagen informanten jobber, og kanskje også i barnehagesektoren som helhet.

### 7.3.1.1 *Forholdet til omgivelsene*

Et sentralt spørsmål når man skal studere organisasjonskultur, er hvordan aktørene ser på sin egen organisasjon. Noen kan beskrive den som passiv og under press fra omgivelsene om å tilpasse seg, mens andre kan oppfatte den som ledende, aktiv og førende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I intervjuene var det styrerne som hadde størst fokus på presset fra omgivelsene. De fokuserte på økte krav fra styresmaktene og påpekte at kravene ikke samsvarte med ressurstilgangen. Konkurransespektet ble også nevnt av flere. De fleste fremstilte barnehagesektoren som relativt passiv og kontinuerlig utsatt for nye føringer. Styrer (X) barnehage sa dette:

Det er jo stadig (*ler*) utfordringer ... nå har jo jeg jobbet i barnehage siden nittini, sant ... Det stilles store krav til barnehagene i dag, og jeg opplever at de bare blir større og større, men det har jeg på en måte opplevd alltid ... Både ifra kommunen, men også fra statlig, sant ... og få alle med på disse tingene som skjer, det synes jeg er utfordrende.

Styrer (X) beskrev her utfordringen i det å skulle implementere statlige og kommunale føringer i barnehagen. Hun hadde en opplevelse av økende krav, og at situasjonen alltid hadde vært slik. Styrer (Y) pekte på det samme: «Både lovverk, føringer og konkurranse gjør jo at ... vi må tilpasse oss alt det ... Det har jo kommet mye nytt nå, sant ... det er krevende å håndtere det nå, men det er veldig positivt for sektoren på sikt.» Styrer (Y) fremhevet at hun så det som utfordrende å tilpasse seg alle kravene her og nå, men mente det ville bli bra for barnehagesektoren i fremtiden. Den samme styreren vektla sammenhengen mellom de økte kravene fra omgivelsene og rammevilkårene i barnehagen:

Og så ser jeg selvfølgelig noen utfordringer i forhold til rammene ... som samfunnet har gitt oss ... både på størrelser på barnegrupper, det ligger på kunnskaps- og kompetansenivå på de ansatte, det ligger på de belastningene ... de ansatte har i forhold til både det de ønsker og de forventninger det er til oss, og det vi i realiteten står med verktøy og kan klare i hverdagene våre, da ... det er jo noen trykk som har kommet som vi ikke hadde tidligere. Noen år tilbake så kunne vi jo bare konsentrere oss om vår egen interne utvikling, holdt jeg på å si, mens nå er det andre presset kommet.

Styrer (Y) opplevde at presset hadde blitt større de siste årene og pekte på at omgivelsene nå stilte flere krav enn før, men at ikke rammene hadde økt tilsvarende. Den tillitsvalgte i samme

barnehage (TY) bekreftet opplevelsen og fortalte om nye retningslinjer fra kommunen, som personalet ikke var spesielt glade for å få. Tillitsvalgt (Y) sa: «Jeg prøvde å si til noen foreldre, kan ikke dere (*ler*) komme å fronte dette litt. Så får vi se.» Beskrivelsen kan tyde på en oppfatning om at hun ikke kunne gjøre noe for å få til en endring. Derfor hadde hun henvendt seg til en gruppe som er en del av barnehagens omgivelser, nemlig foreldrene. Hennes håp var at de kunne bidra til å gjøre noe med situasjonen. Som nevnt i kapittel 7.2.3, påpekte styrer (Y) et ønske om at den tillitsvalgte var mer tydelig i det offentlige rom og på den måten kunne forsøke å påvirke. Styrerens utsagn kan indikere et ønske om at de tillitsvalgte ikke er så passive oppimot krav fra omgivelsene. Styrer (Y) og tillitsvalgt (C) var de eneste i undersøkelsen som tilkjennega et slikt syn. Tolkningen av datagrunnlaget viser altså at informantene ser på sin egen organisasjon som relativt passiv.

### 7.3.1.2 *Menneskets handlinger*

Sentralt i denne dimensjonen er hvorvidt det ligger i menneskets natur å forsøke å påvirke, eller om man heller forholder seg passiv og forsøker å tilpasse seg det som skjer. Videre står spørsmålet om mennesket handler rasjonelt eller ut ifra følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mitt fokus i analysen er her rettet mot menneskets handlinger innad i organisasjonen, og jeg ser både forskjeller og ulikheter mellom tillitsvalgte og styrere når det gjelder atferd og begrunnelsen for visse handlinger.

Det ligger i styrerens rolle å sørge for personalutvikling (Gotvassli, 2013), og det trakk flere styrere frem som positivt ved jobben. Som vist i kapittel 7.2.1 inntok styrerne i stor grad rollen som veiviser, og de fremstår dermed som aktive innad i organisasjonen. Et generelt inntrykk av de tillitsvalgte, er at de er relativt passive og forsøker å tilpasse seg. Det kan begrunnes i at overvekten av dem inntar utførerrollen og observatørrollen og i mindre grad rollene som veiviser og debattant (Isaacs, 1999), som nevnt i kapittel 7.2. Unntaket var tillitsvalgt (Y), som utfordret styrer på å se flere sider av en sak og «roe henne ned». Også tillitsvalgt (Z) hadde et ønske om å skape endring, men gav opp da det ikke førte frem.

Å la seg påvirke av følelser ble vektlagt av både tillitsvalgte og styrere i undersøkelsen, og ulike handlinger ble ofte forklart med utgangspunkt i det emosjonelle. Flere tillitsvalgte trakk frem at de ønsket å være tillitsvalgte fordi de synes det er gøy. Samtidig førte vervet også med seg følelsesmessige utfordringer. Tillitsvalgt (Y) sa dette da hun skulle forklare grunnen til at hun ikke brukte avsatt tid til tillitsvalgtvervet: «Men jeg ser jo at det ikke alltid er så lett å ta

det, det er veldig travelt på avdelingen, sant, og jeg har ikke alltid samvittighet til å gå ifra, heller, for jeg føler jeg går så mye ifra.» Følelsen av å være mye borte fra avdelingen, førte til at tillitsvalgt (Y) fikk så dårlig samvittighet at hun ikke brukte den tiden styrer hadde avsatt til tillitsvalgtarbeid. Styrer (X) henviste i intervjuet til sin magefølelse i vurderingen om hun skulle involvere tillitsvalgte i saker eller ikke. Hun understrekte i tillegg at hun ville ha behov for mer kompetanse om partssamarbeid dersom hun fikk en *følelse* av at samarbeidet med den tillitsvalgte ikke gikk så bra. Hun sa dette da hun påpekte fordelene ved å ha den samme personen i tillitsvalgtrollen over tid: «Så det skaper en sånn forutsigbarhet, og man er trygge i rollene sine, og man er ærlige og man sier det som det er. Man bruker ikke tid på å føle [min utheving] på hverandre, sant.»

Analysen viser at styrerne er mest aktive innad i organisasjonen, og at flere av informantene lar seg styre av egne følelser.

#### 7.3.1.3 *Synet på «sannhet»*

Hva som er «sannhet» i mellommenneskelig kommunikasjon er ikke entydig gitt, og kommunikasjon handler ofte om å komme frem til felles forståelse av den sannheten man står i. Hver aktørs forståelse av sak og kontekst har sine grenser, og grensene kan utfordres og utvikles gjennom åpenhet og kunnskapsdeling. Aktørenes forståelse av hverandres roller er her helt avgjørende. Skjer kunnskapsutviklingen i retning av en felles sannhet for eksempel gjennom utprøving av hypoteser ved at man hører på «de som vet bedre», eller gjennom fellesskapets enighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013)? Som nevnt i kapittel 7.1.2, understrekte samtlige informanter at barnets beste var en viktig del av beslutningsgrunnlaget i barnehagen. Det kan være nærliggende å tro at vektleggingen av barnets beste er en felles enighet, og det kan dermed tolkes som en etablert sannhet. Tillitsvalgt (C) påpekte at synet på barnet hadde endret seg, og at man tidligere tok hensyn til de ansattes behov i større grad. En annen oppfatning jeg vil karakterisere som en sannhet hos informantene, er at rammevilkår og tid ikke strakk til. Både styrere og tillitsvalgte understrekte dette i intervjuene, og det kan oppfattes som en felles enighet og en etablert sannhet i organisasjonskulturen.

#### 7.3.1.4 *Tidsperspektivet og virkelighetsforståelsen*

Aktører i en organisasjon kan forholde seg ulikt til tidsperspektivet, ut ifra den konteksten og rolleforståelse de selv står i. Noen slipper ikke taket i fortiden, noen kan fortape seg i nåtidens utfordringer, mens andre kan ha et låst blikk på endring og fremtid. Mange av informantene i

undersøkelsen refererte til fortiden ved flere anledninger. De sammenlignet dagens situasjon når det gjelder styring av sektoren samt verdigrunnlag, med slik det var før. En del av forklaringen på fortidsfokuset kan være ett av spørsmålene jeg stilte intervjuet, hvor informantene ble bedt om å svare på om beslutningsgrunnlaget var annerledes nå enn før.<sup>17</sup> Overvekten av de andre spørsmålene i intervjuguiden dreide seg ikke om fortiden, men det var likevel få som hadde et spesielt fokus på fremtiden, slik jeg tolker det. Unntaket var et par av styrerne, som sa de trodde at dagens føringer og retningslinjer ville bidra til at barnehagen ble enda bedre på sikt. Styrer (Y) fortalte at de tidligere hadde kunnet konsentrere seg om sin egen barnehages interne utvikling. Nå merket hun et større trykk. Styreren nevnte problemstillingen flere ganger i intervjuet:

Men samfunnet har jo enormt endret seg ... fra jeg begynte som styrer og til i dag. Det er mye mer ... systematisert og strukturert ... Det er helt andre føringer og krav til min rolle .... Spesielt ... når vi har blitt en del av Kunnskapsdepartementet med krav til innhold, pluss at vi bedriver jo bedrifter i større grad enn tidligere, sant. Dette med profilering og den utadrettede virksomheten har kommet i mye, mye større grad. Og det påvirker selvfølgelig også min drift. (SY)

Styrer (Y) beskrev her en endring i kravene til rollen som styrer og at hun opplevde andre forventninger om system og struktur. Videre mente hun at markedstenkningen omkring driften av en barnehage var mer fremtredende nå enn før. Styrer (X) fortalte at prosessene i barnehagen var mer ryddige, sammenlignet med tidligere. De ansatte hadde større bevissthet omkring sin rolle og sine rettigheter, og det mente hun var bra. Styrer (X) sa:

Intuitivt tenker jeg at det har nok blitt mer ryddig i prosessene ... at ansatte har en større bevissthet i forhold til sin rolle og sine rettigheter ... som man er opptatt av ... så det er jo positivt, sant. Ja. Så det har kanskje blitt ryddigere. I de prosessene. Enn det det gjerne har vært før.

Informantene i undersøkelsen er altså mest fokusert på fortid og nåtid og vektlegger fremtiden i langt mindre grad.

#### *7.3.1.5 Menneskelig natur*

Hvordan medlemmene i en organisasjon ser på mennesket, kan ha betydning for organisasjonskulturen de er med på å forme. Menneskesynet handler blant annet om hvorvidt mennesket er grunnleggende godt eller ondt, eller om det blir påvirket av omgivelser og

---

<sup>17</sup> Vedlegg 4 Intervjuguide

faktorer som spiller inn i ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I yrkeslivet kan det handle om man har et syn på at medarbeidere må ha konkrete instruksjoner og målsetninger for å gjøre jobben skikkelig, eller om man legger vekt på medarbeiderens profesjonelle dømmekraft og ønske om å gjøre en god jobb. Informantenes utsagn kan tolkes dithen at de fleste ser på mennesket som grunnleggende godt, og begrepet tillit går igjen i flere av intervjuene. Som nevnt i kapittel 7.2.4, uttrykte tillitsvalgt (Z) full tillit til sine kolleger ved utestengelse i beslutningsprosesser, og i intervjuet ble tilliten begrunnet med at kollegene så hva som ville være til det beste for barnehagen. Tillitsvalgt (Y) understrekte i intervjuet at de ansatte var positive generelt sett, til tross for at de ikke alltid var så glade for krav omgivelsene stilte til dem. Tillitsvalgt (C) sa i intervjuet at hun stolte på styrer, og at det kunne være grunnen til at hun ikke engasjerte seg som tillitsvalgt i den grad hun mente hun burde. Styrer i samme barnehage (SC) skilte seg ut ved å beskrive ansatte som ikke hadde vært opptatt av barnehagens beste, men som hadde tillatt seg en praksis i strid med personalreglementet. Disse holdningene hadde endret seg etter at hun hadde satt fokus på det. Styrer (C) sa:

Så det var noe av det første jeg gjorde ... vi satte oss ned og, og jeg spurte – hva eksisterer av interne retningslinjer. Fordi at personal- og arbeidsreglementet er jo veldig rundt formulert, så jeg synes det var viktig å få en enhetlig praksis og at det ble oppfattet som rettferdig. For de ansatte. At ikke noen ... kunne ta seg mer til rette enn andre.

Utsagnet kan tolkes som et syn på at mennesket blir påvirket i ulike situasjoner og at personalet trenger konkrete føringer å forholde seg til, slik at det oppnås rettferdighet og likebehandling. Det bør altså ikke gis rom for å kunne ta seg til rette. Det kan tyde på at informantene ser positivt på at man har en balanse mellom tillit og kontroll og forsøker å unngå ytterpunktene, hvor man på den ene siden ikke blir gitt rom til å bruke sin egen dømmekraft og på den andre siden får frihet til å handle ut ifra dagsform.

#### *7.3.1.6 Mellommenneskelige relasjoner*

I denne dimensjonen står måten organisasjonsmedlemmene bør forholde seg til hverandre, sentralt. Avgjørende i denne sammenhengen er om man vektlegger samarbeid og kollektivets betydning, eller om man er mer opptatt av konkurranse- og prestasjonsbaserte kriterier. Det er også avgjørende hvordan man ser på fordeling av makt og beslutningsmyndighet. Som nevnt i kapittel 7.2.1 poengterte flere styrere at de ikke ønsket å være «eneveldige» ved å ta beslutninger alene, men at det var viktig å inkludere de ansatte. Her beskrev de personalmøter,

møter for de pedagogiske lederne og møter i arbeidsmiljøgruppen som sentrale arenaer for medvirkning, men at det også var viktig å ha samtaler med den enkelte ansatte. De tillitsvalgte bekreftet denne beskrivelsen og skisserte en organisasjon hvor beslutninger i stor grad ble tatt av flere i et fellesskap, men ikke alltid sammen med den tillitsvalgte. Som nevnt i kapittel 7.1.3 skilte styrer (Z) seg ut ved å fortelle om avgjørelser hun tok uten å involvere dem det angikk. På samme tid gav hun i intervjuet uttrykk for at hun ønsket å involvere de ansatte i større grad. Tillitsvalgt (Y) sa dette om en prosess rundt omrokking av personale:

Men stort sett så folk er fornøyd ... [navn på styrer] kommer og var veldig sånn – ja, nå trodde hun at hun skulle rote litt rundt i bemanningen og flytte på folk. Det var mange som ble litt stresset for det ... hun hadde en samtale med alle i vår, der hun hadde delt ut skjema med ... hvor man hadde lyst til å, å jobbe ... så ut ifra den samtalen da, så valgte hun hvem som skulle være på hvilken avdeling ... Og hun er opptatt av at alle skal være inkludert og alle skal bli hørt ... Det er veldig bra.

I dette utsagnet beskrev den tillitsvalgte en styrer som hadde inkludert samtlige ansatte i forkant av å skulle ta en beslutning som ville bety mye for samtlige. Her lot styrer de ansatte medvirke, og den tillitsvalgte gav i intervjuet uttrykk for at måten det ble gjort på, var positiv. Også tillitsvalgt (X) fortalte om prosesser hvor flere ansatte var sammen om å ta beslutninger:

Ofte, prosessen på ped.ledermøter er at vi sitter sammen og diskuterer. Jeg synes det er sjelden at, på en måte, styrer banker i bordet og sier at nå! Sånn, sånn, sånn, sånn, sånn. Hun er veldig opptatt av at vi skal kunne diskutere og komme fram til en løsning hvor alle er enige. Det vil jeg si.

Det tillitsvalgt (X) her beskriver, kan karakteriseres som en egalitær prosess, hvor lederteamet sammen tar avgjørelser. Det kom frem i intervjuene at til tross for at man ønsket samarbeid om beslutningene, kunne det være utfordrende å sette samarbeidet i system. Dermed kunne det virke som om det ble tatt en del beslutninger på uformelle arenaer. Tillitsvalgt (C) barnehage sa dette om sin styrer:

Fordi hun er flink å ta på sparket når ting (*ler*) ... vi har sånn tidspress i barnehage, og vi pedagogene ... kan ikke gå når som helst fra avdeling, og så vi har opplevd tidligere at da er det drøftingsmøte på mandag, men den andre tillitsvalgt var ikke på plass, og ... det er krise på avdeling på grunn av sykefravær og såne ting, så det er ikke alltid enkelt å få det til ... det kan være en sånn puslespill.

Som jeg også har beskrevet i kapittel 7.1.4, opplevde tillitsvalgt (C) en utfordring i det å skulle delta i spontane drøftingsmøter, hvor styrer tok opp saker med henne som tillitsvalgt, i

forbifarten. Samtidig så hun styrers utfordring i det å skulle involvere den tillitsvalgte i drøftingsmøter, på bakgrunn av tidspress og sykefravær.

Studien viser altså at informantene vektlegger samarbeid og kollektive prosesser. Idéen om prestasjoner og konkurranse er ikke fremtredende i datamaterialet.

#### 7.3.1.7 *Synet på konflikt*

Man kan si at å være opptatt av konsensus er tidkrevende, mens streng hierarkisk ledelse går kjapt. Begge disse styringskulturene har fordeler og ulemper, men hvordan man håndterer uenighet har stor betydning for kvaliteten på samhandlingen, uansett styringsform. Spørsmålet er om aktørene i undersøkelsen foretrekker homogene eller heterogene grupper, og i hvilken grad de mener de bør tolerere uenighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Generelt bærer informantenes utsagn preg av at arbeidsplassen og samarbeidet var kjennetegnet av lite konflikt, og man kan få inntrykk av at personalet forsøkte å unngå uoverensstemmelser. Flere var opptatt av å fremstille egne og kollegers positive holdninger. Informantene beskrev hvor viktig det var å ha et positivt arbeidsklima og fremhevet at det var lite ønskelig å bidra til uenighet og konflikt. Tillitsvalgt (Y) uttrykte seg slik:

Høres jo ut som vi er veldig negative, men vi er egentlig ikke det, vi er egentlig veldig positive (*ler*) ... Selv om vi har det veldig travelt (*ler*) ... selv om det er heavye barnegrupper, vi har mye utfordringer i forhold til miljøet som er rundt her vi jobber, sant, det er belastede familier ... det [er] veldig positivt miljø i barnehagen, da. Og det er bra.

Samtidig understrekte tillitsvalgt (Y) at det kunne være problematisk at personalet var *for* enige:

... har vi diskutert en del her i barnehagen, spesielt i lederteamet, at det er egentlig litt synd at vi er for mye enig. Vi skulle hatt noen som kverulerte (*ler*) mer og var på en måte litt mer uenig. For det at når alle er enig, så – ja, ja, da blir det sånn, da. Så vi gjør det sånn som vi gjorde det ... det er litt viktig og, at vi, at noen roter litt nedi det, sant, hva er det, sånn at vi får utviklet oss og.

Her fremhevet tillitsvalgt (Y) faren ved å ha en *for* harmonisk organisasjonskultur, hvor ingen så et behov for å utfordre hverandre. Styrer og tillitsvalgt i X barnehage skilte seg ut ved å understreke harmonien blant de ansatte på en spesielt tydelig måte. Tillitsvalgt (X) sa i dialogen med meg:

T: Jeg har ikke opplevd stor motstand. Jeg har opplevd at folk kan være uenige, men det har aldri ulmet og blitt noen store saker.

J: Men uenighet har du opplevd?

T: Ja, men ikke noe sånn grovt alvorlig.

Flere steder i intervjuet kom tillitsvalgt (X) inn på at det var uenighet i personalet, men han var samtidig opptatt av å fremstille uenigheten som ubetydelig. Som allerede nevnt flere steder i oppgaven, var tillitsvalgt (Z) redd for å skape konflikt. Å bevare en god stemning var mer vesentlig enn å fronte viktige saker. Samtidig sa styrer (Z) at hun var opptatt av å utfordre personalet (jf. kap. 7.2.3), og hun var kanskje ikke like opptatt av den gode stemningen som den tillitsvalgte var. Inntrykket er at de aller fleste informantene er opptatt av harmoni og av å vektlegge positive faktorer i barnehagen og arbeidshverdagen.

### 7.3.2 Verdier

En verdi kan beskrives som en tendens til å foretrekke enkelte tilstander fremfor andre, og verdier kommer gjerne til uttrykk gjennom beslutninger som fattes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I det institusjonelle perspektivet rettes søkelyset mot organisasjonskulturen som bærer av forpliktende verdier og prinsipper. De som jobber i barnehage, ser gjerne på barnehagen som viktig med bakgrunn i at den skal bidra med noe betydningsfullt for barna som går der. Å delta i virkeliggjøringen av dette oppdraget, er motiverende for de ansatte og gir arbeidet deres mening. Norske barnehager vil i stor grad kunne være forpliktet på verdier om at barndommen har en egenverdi og at lek og omsorg for barn er det viktigste (Børhaug et al., 2011). Mange av verdiene kommer etter mitt syn til uttrykk gjennom grunnleggende antakelser, og jeg vil derfor kun redegjøre for det jeg ser på som det mest sentrale og gjennomgående funnet i dette underkapittelet.

Samtlige informanter vektla «barnas beste» som en selvfølgelig del av et beslutningsgrunnlag og en viktig verdi. På spørsmålet om hva styrer (X) la til grunn når beslutninger skulle tas, svarte hun: «Ja, men da må jeg jo bare si med en gang at jeg legger alltid til grunn barnets beste, sant ... det ligger i bunn. Selv om det gjelder om personalet, så er det barnets beste.» Her sa styrer (X) at også i avgjørelser som angår personalet, måtte det som ble sett på som barnas beste, vektlegges. Styrer (Z) fortalte, som nevnt i kapittel 7.1.2, at hun ønsket å ta hensyn til barna når hun tok beslutninger, men at hun altfor ofte måtte vektlegge hensynet til de ansatte. Tillitsvalgt (Y) så annerledes på det og sa i intervjuet:



Jeg tenker jo at sånn som at vi, både når vi tar beslutninger sammen i gruppen når vi er på disse drøftingsmøtene og alt, så er det alltid til barnehagens beste, og jeg tenker at, vi må tenke på en måte personalets beste, men vi tenker jo og alltid på barnets beste, sant, hva er det beste for barnehagen, hva er det beste for at barnehagen skal drives på best mulig måte.

Ifølge tillitsvalgt (Y) var argumentet om «barnets beste» for fremtredende, og det kunne gå utover de ansatte og en best mulig drift av barnehagen. «Barnets beste» ble gjennomgående vektlagt som den viktigste verdien hos samtlige informanter, og begrepet krever derfor en ytterligere problematisering. «Barnets beste» diskuteres derfor videre i kapittel 7.3.3 og i kapittel 8.

### 7.3.3 Artefakter

Artefakter kan være fysiske gjenstander, atferd, språk og tekst (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En forutsetning for at artefaktene skaper mening, er at de tolkes. I denne studien er det formålstjenlig å se etter artefakter som kan ha betydning for beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene i barnehagen.

Som vist i kapittel 7.1.4, hang det en saksliste for neste drøftingsmøte i C barnehage, synlig for alle på personalrommet. Styreren i denne barnehagen (SC) fortalte om sakslisten i intervjuet og sa følgende:

... det henger alltid en liste på pauserommet, og hvis folk kommer til meg og lurer på eller vi sier at – ja, det skulle vi, må vi gjøre noe med, så sier jeg – ja, men da tar vi det på et drøftingsmøte.

Her viste styrer (C) en bevissthet rundt det å legge til rette for inkludering av samtlige ansatte i beslutningsprosessen og ved å ha en slik saksliste, signaliserte hun at drøftingsmøter var en sentral beslutningssituasjon i barnehagen. Ingen av de andre barnehagene hadde en slik saksliste, ut ifra mine observasjoner. Partssamarbeidet ble altså ikke synliggjort i særlig stor grad ved hjelp av artefakter i barnehagene jeg besøkte.

Som nevnt i kapittel 7.2.1, pleide styrer (Z) å fortelle de samme historiene gjentatte ganger, uten å opplyse personalet om grunnen til at hun gjorde det. Slike historier kan karakteriseres som artefakter. Artefaktene kan brukes for å synliggjøre viktige verdier for personalet, og slik kan man overføre en kulturell arv som omhandler hva man mener er den «riktige» måten å oppfatte, tenke og føle på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne kulturelle arven kan ha

innvirkning på beslutningsgrunnlaget og måten avgjørelsene tas på. Historiene kan for eksempel si noe om hva som bør ligge til grunn for avgjørelsene og hvordan man bør samhandle med hverandre.

«Barnets beste» er et språklig begrep og en artefakte som gikk igjen hos mine informanter, og som de fremhevet som en grunnleggende verdi når beslutninger skulle tas (j. kap. 7.3.2). Ingen av informantene fortalte hva de mente med «barnets beste», og heller ikke rammeplan for barnehagen legger tydelige føringer for hva begrepet innebærer. Rammeplanen henviser til Grunnlovens § 104 og barnekonvensjonen art. 3 nr. 1 og poengterer at et overordnet prinsipp som gjelder all barnehagevirksomhet, er at samtlige handlinger og avgjørelser som berører barnet, skal ha barnets beste som grunnleggende hensyn (Kunnskapsdepartementet, 2017). «Barnets beste» er altså ikke en gitt størrelse, og hva som er barnets beste, kan man ha helt ulike oppfatninger om.

En siste artefakte jeg la merke til da jeg gjennomførte intervjuene, var informantenes atferd kombinert med det de sa. Flere av dem lo da de snakket om tema de kanskje oppfattet som ubehagelige: «Jeg har lært at du på en måte skal være litt streng med styrer, men jeg synes at (*ler*), jeg blir litt sånn – ja, jeg har jo ikke lyst å være det» (TZ).

«Ja. Det er jo stadig (*ler*) utfordringer» (SX).

Utsagn og atferd stod altså til tider i motsetning til hverandre, og denne kontrasten i verbal og kroppslig kommunikasjon var gjennomgående for flere av informantene.

#### 7.3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg analysert organisasjonskulturen ut ifra følgende begreper:

Grunnleggende antakelser, verdier og artefakter (Schein, 1987). Analysen viser at barnehagen er relativt passiv i møtet med kravene fra omgivelsene, i den forstand at utfordringene er tydelige, men at det ikke er snakk om å forsøke å få til en endring i kravene i særlig stor grad. Innad i organisasjonen kan det virke som om styrerne er mest aktive med tanke på endring, for eksempel ved å drive personalutvikling og å utfordre i noen grad. Følelser danner en del av grunnlaget for flere av informantenes atferd, blant annet i form av mye dårlig samvittighet. Sannheten om at det må tas hensyn «barnets beste» er gjennomgående, og informantenes utsagn kan indikere at denne sannheten til dels blir definert gjennom «de som vet bedre» i form av føringer i rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) og dels gjennom felles enighet. De er likevel ikke tydelige når det gjelder å definere hva begrepet innebærer. Det er

også enighet om at rammevilkårene er utilstrekkelige. Informantene har større fokus på fortiden enn på fremtiden, og mange trekker frem at de før stod overfor færre samfunnsmessige krav og ikke like stort press. Det kan tyde på en viss grad av nostalgi hos informantene, men samtidig kan spesielt ett av spørsmålene jeg stilte informantene, også være årsaken til fortidsfokuset. Informantene ser på mennesket som grunnleggende godt og ønsker det beste for fellesskapet. De har tillit til hverandre. Unntaket er styrer (C) barnehage, som fremhever at tydelige retningslinjer for de ansatte er viktig. Det kan indikere et behov for formalisering og et syn på at mennesket blir påvirket av omgivelser og faktorer som spiller inn. Informantene fremstår som opptatt av medvirkning, samarbeid og egalitære prosesser, og styrerne tar sjelden avgjørelser uten å involvere de ansatte. En slik måte å forholde seg til hverandre på er mer ønskelig enn konkurranse og hierarki. Samtidig utfordrer rammevilkårene muligheten til å bruke tid på medvirkningsprosessene, og det er ikke en selvfølge at de tillitsvalgte blir inkludert. Da jeg gjennomførte intervjuene samsvarte ikke alltid informantenes kroppsspråk med det de verbalt gav uttrykk for, og mange av dem lo da de snakket om vanskelige tema. Funnene jeg her har presentert kan ha betydning for partssamarbeidet og drøftes mer utdypende i neste kapittel.

## 8 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet samler jeg trådene og diskuterer hvordan beslutninger tas i barnehagen, med bakgrunn i oppgavens problemstilling, sentrale funn og teoretiske rammeverk. Som problemstillingen tilsier, er jeg spesielt opptatt av hva som fremmer og hva som hemmer samhandlingen mellom partene i beslutningsprosessene. Drøftingsmøtet som formell beslutningsarena og som arena for partssamarbeid, har derfor en sentral plass i diskusjonen. Studiens funn gir en del svar på problemstillingens spørsmål, og jeg vil mot slutten av kapittelet oppsummere og vise funnenes relevans for problemstillingen ved å konkludere. Undersøkelsen er begrenset i omfanget, og begrensningen vil ha betydning for hvilke slutninger som kan trekkes. Likevel kan studien vise noen tendenser.

### 8.1 Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen, og hva fremmer og hemmer samhandling mellom partene i beslutningsprosessene?

Jeg vurderer *Garbage Can-modellen* (Cohen et al., 1972) som et godt verktøy for å organisere og til en viss grad forstå datamaterialet i studien. Bruken av modellen har bidratt til å synliggjøre en rekke beslutningssituasjoner i barnehagen, og det har vist seg at drøftingsmøtet er en relativt lite fremtredende arena hvor beslutninger tas. Mengden av beslutningsarenaer indikerer at sammenkoblingen av de ulike strømmene ikke er helt tilfeldig, slik man kan forvente ut ifra *Garbage Can-modellen*. Modellen synliggjør imidlertid et behov for økt bevissthet omkring de fire strømmene slik at beslutningsprosessene fremstår som mer forutsigbare. Etter min oppfatning kan ikke modellen *forklare grunnen* til at andre møtearenaer blir foretrukket fremfor drøftingsmøtet. For å forklare praktiseringen av partssamarbeidet og drøftingsmøtets manglende posisjon, har jeg derfor supplert beslutningsteorien med rolleteori (Isaacs, 1999) og teori om organisasjonskultur (Schein, 1987). Jeg ser på de tre teoretiske bidragene som komplementerende for å kunne forstå og forklare beslutningsprosessene og samhandlingen mellom partene. Jeg vil nå diskutere funnet som viser at drøftingsmøtet ikke er en vesentlig del av beslutningsarenaene i barnehagen, i lys av oppgavens problemstilling.

#### 8.1.1 Betydningen av bevissthet og kunnskap rundt beslutningssituasjoner og rollen som tillitsvalgt

For at et partssamarbeid omkring beslutninger skal fungere, kan kommunikasjon og kompetanse være avgjørende. Tabell 2 og 3 i kapittel 6.1 viser en variasjon mellom barnehagene i hvilke saker som behandles hvor og at drøftingssaker, altså saker som vil ha

betydning for de ansattes arbeidsvilkår, ofte behandles i andre fora enn i drøftingsmøtet. Eksempler på slike saker kan være økonomiske prioriteringer som vikarbruk og ekstra bemanning, organisering, bruk av kartleggingsverktøy, barns overgang til ny avdeling og drift av barnehagen (jf. tabell 3, kap. 6.1). Studien viser at disse sakene ikke blir behandlet i drøftingsmøtet og kan indikere et behov for dialog mellom partene vedrørende hvilke saker som skal behandles hvor, og at kompetansen omkring reguleringene i hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018), partssamarbeidet og drøftingsmøtene kanskje bør styrkes.

I to barnehager har utvidelse av åpningstiden vært et spørsmål. Styrer (Z) forteller at hennes styringsrett og oppfatning av hva som er riktig med hensyn til en eventuell utvidelse, er avgjørende for beslutningsutfallet. Hun har tatt saken opp med foreldrene i samarbeidsutvalget, og den «... har fått lov til ...» (SZ) å bli behandlet i drøftingsmøtet, men styreren understreker at det er hun som har tatt avgjørelsen. I Y barnehage, der informantene beskriver en prosess hvor de har vært opptatt av å rydde i sakene slik at de blir behandlet i tråd med hovedavtalens føringer (Hovedavtalen, 2018), har saken om utvidet åpningstid blitt drøftet. Studien viser at bevisstheten om drøftingsarenaen i denne barnehagen er større, og partenes uttalelser omkring beslutningssituasjonene harmonerer mer med hverandre. Eksempelet kan indikere at kompetanse og kommunikasjon omkring partssamarbeid og drøftingsmøter gir økt bevissthet og bedre praktisering. Saken om utvidet åpningstid har betydning for de ansattes arbeidsvilkår i den forstand at en endring vil medføre andre arbeidstider for de ansatte. Temaet skal, jamfør reguleringene i hovedavtalen, behandles i drøftingsmøtet før styrer tar en endelig avgjørelse (Hovedavtalen, 2018). I protokollen i hovedavtalen anbefales det å arrangere fellesskolering: «Partene erfarer at det fortsatt er behov for tiltak som kan bidra til en best mulig avtaleforståelse og praktisering av hovedavtalen lokalt» (Hovedavtalen, 2018, s. 49). På en fellesskolering er både leder og tillitsvalgte til stede og får opplæring i hovedavtalen. At partene tilegner seg økt kompetanse når det gjelder samarbeidet, kan medvirke til en praktisering som er mer i tråd med føringene i hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018) og kan således fremme en formell samhandling mellom partene.

Pedagogisk ledermøte fremheves av flere som en sentral beslutningsarena (jf. tabell 3, kap. 6.1). Slike møter har lang tradisjon i den norske barnehagen, men er ikke formelt regulert. Utfordringen med å behandle saker i pedagogisk ledermøtet fremfor drøftingsmøtet, er at assistenter og barne- og ungdomsarbeidere ikke får muligheten til å medvirke via sine

tillitsvalgte. I barnehagen er det flere grupper som kan ha ulike interesser (Børhaug et al., 2011). Det vil dermed være viktig at samtlige grupper av ansatte får anledning til å medvirke gjennom sine representanter i drøftingsmøtet.

Et annet aspekt ved å behandle drøftingssaker i pedagogisk ledermøtet, er at når den tillitsvalgte i Utdanningsforbundet deltar på disse møtene, har vedkommende rollen som pedagogisk leder og ikke som tillitsvalgt. Som pedagogisk leder argumenterer man gjerne ut ifra et pedagogisk perspektiv, hvor barnet står i fokus. I tillegg har man et visst ansvar overfor assistenter og barne- og ungdomsarbeidere på den avdelingen eller det hjemmeområdet man leder. Dermed bør argumentasjonen i et pedagogisk ledermøte inneholde elementer som ivaretar både barna og det personalet man er satt til å veilede og ivareta. I rollen som tillitsvalgt derimot, skal den tillitsvalgte fremme medlemmenes syn. Vekslingen mellom å være pedagogisk leder og tillitsvalgt medfører en kompleksitet i deltaker- og løsningsstrømmene for de tillitsvalgte, og det vil trolig være avgjørende at både den tillitsvalgte i Utdanningsforbundet og styrer har bevissthet omkring de ulike rollene og i hvilke fora saker bør tas opp.

Tabell 5 i kapittel 6.1 viser at kun halvparten av de tillitsvalgte oppgir hensynet til de ansatte som beslutningsgrunnlag, og det kan illustrere en dobbelthet i den tillitsvalgtes rolle: Tar man mest hensyn til barna, eller snakker man på vegne av medlemmene (de ansatte) man representerer? Heftet *Ledelse og tillitsvalgte sammen om profesjonsutvikling i barnehage og skole* vektlegger den tillitsvalgte som deltaker i profesjonsutvikling, og dette heftet står det: «Tillitsvalgte skal representere sine medlemmers interesser i lønns- og arbeidstidsspørsmål, men rollen må utvides til også å ta medansvar for den faglige utviklingen og kvaliteten ... (Irgens, referert i KS, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet 2017, s. 11). En faglig argumentasjon bør altså ikke være helt fremmed for en tillitsvalgt, og at de tillitsvalgte også har en rolle når det gjelder profesjonsutvikling, gjør bildet enda mer komplekst. Beslutningsprosessene med hensyn til de tillitsvalgtes grunnlag for argumentasjon kan dermed oppleves som både forvirrende og utfordrende.

Behovet for å øke bevisstheten omkring rollene som tillitsvalgt, pedagogisk leder og barnehagelærer illustreres av styrer (Z). Hun ser det som en fordel at det er en barnehagelærer og ikke en pedagogisk leder som er tillitsvalgt i barnehagen. Hennes oppfatning er at medlemmene i Utdanningsforbundet ønsker å ha en pedagogisk leder med i drøftingsmøtet,

slik at vedkommende kan være en aktør på vegne av ledergruppen. Det kan indikere at styrer (Z) har erfaring med tillitsvalgte som opptrer som pedagogiske ledere i drøftingsmøtene.

Dersom man klarer å skille rollene sine, skal det ikke ha betydning hvorvidt man jobber som barnehagelærer eller pedagogisk leder. Men hvis rollen ikke er tydelig definert, kan argumentasjonen og beslutningsgrunnlaget bli noe tilfeldig.

Å ha forhørt seg med de ansatte den tillitsvalgte representerer, kan ofte være en forutsetning for å kunne utøve rollen som tillitsvalgt i tråd med intensjonene. Den tillitsvalgtes argumentasjon vil sannsynligvis bli preget av hvorvidt drøftingssaken på forhånd har blitt behandlet i klubbmøtet eller ikke, i og med at den tillitsvalgte ikke skal uttale seg på vegne av seg selv, men skal representere medlemmene. I undersøkelsen kommer det frem at det avholdes klubbmøter i liten grad. Disse funnene samsvarer med funn i Fafø-rapporten *Tillitsvalgtes hverdag – sett fra grasrota i seks LO-forbund* (Nergaard & Trygstad, 2012) og kan indikere at det å arrangere klubbmøter ikke bare er utfordrende for tillitsvalgte som jobber i barnehager, men også på andre arbeidsplasser. Å ikke ha forhørt seg med medlemmene i forkant av et drøftingsmøte, kan sette tillitsvalgtes argumentasjonsgrunnlag på prøve.

Eksemplene over viser utfordringen i de tillitsvalgtes manøvrering mellom de ulike rollene som tillitsvalgt og pedagogisk leder eller barnehagelærer. Det vil trolig være avgjørende for å kunne fremme drøftingsmøtet som en sentral beslutningsarena, at partene øker sin kunnskap og kommuniserer omkring forventningene og føringene for de ulike rollene, og at de tillitsvalgte har muligheten til å være i dialog med medlemmene i forkant av drøftingsmøtene.

### 8.1.2 Betydningen av styrer i rollen som veiviser

Å ha respekt for hverandres roller i partssamarbeidet er nedfelt i hovedavtalen. Her står det at samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt er basert på tillit og gjensidig forståelse av hverandres ulike roller (Hovedavtalen, 2018). Måten partene velger å utøve rollene på, kan ha betydning for beslutningsprosessene og samarbeidet mellom partene. Jeg fant at styrer som oftest går inn i rollen som veiviser, og enkelte av styrerne i undersøkelsen fremhever betydningen av å være et godt forbilde. De forteller at de kommer opp med idéer og saker, de tar avgjørelser på bakgrunn av at de sitter på viktig og konfidensiell informasjon, og de har oversikt og styringsrett. Samtidig viser studien en fare for at styrers definisjonsmakt kan være til hinder for den tillitsvalgtes opplevelse av å være en viktig part i samarbeidet, og tillitsvalgt (Z) sin beskrivelse av gjentatte forsøk på å medvirke, er et eksempel på dette. Forholdet mellom

tillitsvalgt og styrer er asymmetrisk i seg selv blant annet med bakgrunn i at styrer har styringsrett, og dersom partene ikke er seg bevisste denne skjevheten i maktforholdet, kan partssamarbeidet bli utfordret.

I enkelte tilfeller tar styrerne beslutninger uten å involvere de tillitsvalgte eller andre ansatte. En slik ledelsesstrategi blir begrunnet med at barnehagen er i en oppstartsfase eller at styreren er ny i rollen. Utsagnene kan tyde på at styrerne driver situasjonsbetinget ledelse, hvor vekselvirkningen mellom blant annet lederen, de ansatte, organisasjonen og kravene på arbeidsplassen står sentralt (Gotvassli, 2013). Dersom styrer til enhver tid velger en styrende atferd, vil det sannsynligvis gjøre strømmen av deltakere mindre og kan hindre medvirkning fra de tillitsvalgte i beslutningsprosessene.

Undersøkelsen viser at styrer i stor grad definerer hvilke saker som er aktuelle for behandling i drøftingsmøtet. Det forklarer noen av informantene med at de tillitsvalgte ikke har det samme fokuset og like stor oversikt som styrer har. Tillitsvalgte får, i disse situasjonene, en passiv rolle. I hovedavtalens protokoll (Hovedavtalen, 2018) står det at arbeidsgiver har ansvar for å drøfte saker før en beslutning er tatt. Styrers forpliktelse til å sette saker som krever beslutning på agendaen til drøftingsmøtet er altså regulert. En konsekvens av en slik regulering kan være at saker som styrer ikke definerer som aktuelle aldri blir satt på dagsorden, og det vil kreve at også den tillitsvalgte er mer aktiv i melding av drøftingssaker. Hvorvidt begge parter inntar en veiviserrolle, vil sannsynligvis ha betydning for beslutningsprosessene og for partssamarbeidet.

Ved å fortelle utvalgte historier, synliggjør styrer (Z) på en indirekte måte hva hun mener bør vektlegges i barnehagen. Det kan være praksis hun ser på som god og verdier hun mener skal fremelskes. Historiene blir gjerne formidlet for å overføre informasjon, moral, identitet og regler på en levende måte (Gotvassli, 2013). Slik skaper styrer retning for personalets arbeid. Å fortelle slike historier kan være et eksempel på en artefakte, og styrer blir her både en veiviser (Isaacs, 1999) og en kulturell arkitekt (Schein, 1987). Det kan påvirke løsningsstrømmene og de tillitsvalgte når beslutninger skal tas, ved at grunnlaget for beslutningene blir styrt uten at de tillitsvalgte er klar over det.

De tillitsvalgte inntar rollen som veiviser i langt mindre grad enn styrerne. Noen av de tillitsvalgte beskriver et engasjement som var sterkt da de ble tillitsvalgte, men som har avtatt



etter hvert. Spørsmålet er hvordan de tillitsvalgtes engasjement kan vedlikeholdes. Tillitsvalgt (Z) forteller om forsøk på å vise vei når det gjelder partssamarbeidet, men også om opplevelsen av å ikke nå frem hos styrer, og det har ført til resignasjon. Kanskje styrer kan bli for dominerende i veiviserrollen når det er styrer selv som melder saker til drøftingsmøtet, definerer hva som er drøftingssaker og ikke, og avgjør hyppigheten av møtene. Det kan være hensiktsmessig at styrer reflekterer over i hvor stor grad hun sitter på all nødvendig informasjon for å kunne ta en god beslutning. Man kan anta at den tillitsvalgte, som representant for arbeidstakerne, har noe å tilføre.

### 8.1.3 Betydningen av rammevilkår og prioriteringer innenfor rammene

En uttalt sannhet (Schein, 1987) om økende press fra omgivelsene og at krav og forventninger ikke samsvarer med rammevilkårene, er gjennomgående hos informantene. Dermed blir oppgaven å tilpasse seg på best mulig måte, med de konsekvensene det kan få.

Mange av informantene i undersøkelsen påpeker mangel på ressurser og anledning til å sette av tid, som en årsak til at drøftingsmøtene ikke blir avholdt. Det indikerer at rammevilkårene har betydning for muligheten til å gjennomføre drøftingsmøter. Gotvassli (2013) peker imidlertid på at altfor mange ressurser i barnehagen ikke blir nyttiggjort og ikke kommer barnehagen til gode. Ifølge dette resonnementet kan det finnes ubenyttede muligheter til å avholde drøftingsmøter som informantene ikke har en bevissthet om.

En annen grunn til at drøftingsmøtene ikke avholdes, kan være de prioriteringer av beslutningssituasjoner styrerne velger å gjøre. Hypotesen synes å bli bekreftet når informantene skisserer en mengde møtearenaer hvor saker tas opp, slik det kommer fremkommer av tabell 3 i kapittel 6.1. At de ansatte ofte medvirker som enkeltindivider på disse arenaer fremfor via en tillitsvalgt, kan underbygge påstanden om at arbeidslivet i økende grad preges av individualisme (Rødvei, 2008). Det kan være en trussel mot den kollektive, avtalefestede ordningen for medvirkning (Elvekrok, 2017).

### 8.1.4 Betydningen av «barnets beste» som beslutningsgrunnlag

Flere av informantene snakker om «barnets beste» som beslutningsgrunnlag. I rammeplanen står det at alle handlinger og avgjørelser som angår barnet, skal ha «barnets beste» som grunnleggende hensyn (Kunnskapsdepartementet, 2017). Saker som angår personalet vil ofte berøre barna, og hensynet til barna må derfor også legges til grunn når beslutninger skal tas. Ingen av informantene i undersøkelsen utdyper hva de legger i begrepet «barnets beste»,

annet enn at en av de tillitsvalgte henviser til et faglig fundament i intervjuet. Som nevnt i kapittel 7.1.2, forteller styrer (Z) at hun ønsker å ta hensyn til «barnets beste», men at hun altfor ofte må ta avgjørelser som er til det beste for personalet. Det kan vitne om at grunnlaget for beslutninger i form av formelle reguleringer og retningslinjer i for eksempel arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) og tariffavtalen (Hovedtariffavtalen, 2018) ikke alltid er i tråd med hennes verdier, og at hensynet til barn og hensynet til personalet ikke alltid er i samsvar med hverandre. Tillitsvalgt (Y) trekker frem at også arbeidstakerperspektivet må legges til grunn for avgjørelsene. Det viser en grad av variasjon i hva man karakteriserer som verdimeisig riktig mellom to ulike barnehager og kanskje også ut ifra hvilken rolle man har.

Hva som kan karakteriseres som barnets beste er heller ikke tydeliggjort i rammeplanen, og definisjonen vil derfor være avhengig av personalets kompetanse og vurderinger. Tanken om «barnets beste» kan karakteriseres som en formell regel, som er forankret i barnehagens verdigrunnlag. Den vil dermed være legitimert utover at den er nyttig og effektiv (Børhaug et al., 2011). «Barnets beste» er en etablert sannhet, som aktørene i organisasjonen har kommet frem til ved å gjøre føringene i rammeplanen om til en del av sine egne grunnleggende antakelser (Schein, 1987). Begrepet *kan* bli en joker i kommunikasjonen mellom de ansatte, fordi man ikke kan si seg uenig uten at man samtidig fremstår som å ville motarbeide at «barnets beste» legges til grunn. Undersøkelsen viser at en slik holdning vil stride imot barnehagens grunnleggende verdier. Å bli enige om hva som gagnar barnet vil nok kreve en faglig og menneskelig dialog der ulike syn og perspektiver må komme frem, da uttrykket er uklart i seg selv.

Under forutsetning om at organisasjonskulturen i barnehagen tilsier at alle beslutninger skal tas med hensyn til «barnets beste», kan det være nærliggende å stille spørsmål ved behovet for formell samhandling mellom partene når beslutninger skal tas. Kanskje løsningen er gitt på forhånd: Man skal alltid ta hensyn til «barnets beste». Et ubesvart spørsmål i studien er imidlertid hva det innebærer.

#### 8.1.5 Betydningen av hensynet til foreldre og konkurranseaspektet

Rammeplanen kan karakteriseres som et politisk styringsdokument (Børhaug et al., 2011).

Rammeplanen viser til barnehageloven (Barnehageloven, 2006), som fremhever at barnehagen skal ivareta foreldrenes rett til medvirkning (Kunnskapsdepartementet, 2017), og føringene i lovverket kan være en konsekvens av den historiske og samfunnsmessige

endringen i barnehagesektoren som er beskrevet i kapittelet 2.2. Brukerorientering har blitt et mer sentralt fokusområde enn tidligere, og flere av informantene nevner foreldrene som en gruppe det må tas hensyn til i beslutningsprosessene. Det kan utfordre den tillitsvalgte i sin rolle med tanke på å skulle tale arbeidstakernes sak og argumentere ut ifra hensynet til medlemmene de representerer. Konkurransespektet kan bli en naturlig konsekvens av brukerorientering. Full barnehagedekning har ført til at dagens foreldre i prinsippet kan velge hvilken barnehage barna deres skal gå i, og barnehagene kommer da i en konkurransesituasjon. Et resultat blir, som det kommer frem i undersøkelsen, at de ansatte må manøvrere mellom egen overbevisning, offentlige pålegg og forventninger fra aktører i omgivelsene (Børhaug et al., 2011).

Spørsmålet om å utvide barnehagens åpningstid er et eksempel på et dilemma hvor krav fra omgivelsene og konkurransesituasjon kommer i konflikt med personalets pedagogiske grunnsyn. Pedagogisk grunnsyn handler om kunnskap, verdier og holdninger som ligger til grunn for pedagogisk virksomhet (Lillemyr & Søbstad, 1993, referert i Gotvassli, 2013). Styrer (Y) forteller om utvidelse av åpningstiden i barnehagen og beskriver utvidelsen som et forsøk på å imøtekomme foreldrenes behov, slik at barnehagen vil få flere søkere. Både tillitsvalgt og styrer i denne barnehagen understreker at beslutningen om utvidelse strider imot det de mener er riktig ut ifra et pedagogisk perspektiv. Likevel trumfer bedriftstenkning, konkurranseperspektiv og forventninger om utvidete åpningstider, faglige argumenter. Å inkorporere noe man som fagperson ikke ser på som til det beste for organisasjonen, kan tyde på et behov for aksept fra omgivelsene. Det kan føre til at styrers beslutningsgrunnlag blir preget av motsetningsfylte hensyn og vil gjøre det utfordrende å manøvrere i de ulike foraene hvor beslutninger tas. Full barnehagedekning, samfunnets fokus og økt styring av sektoren de senere årene, kan være årsaken til dilemmaet. Der barnehagene tidligere hadde mer selvråderett, er de i dag i søkelyset i større grad. Spørsmålet er hvor sterkt den tillitsvalgtes medvirkning og argumentasjon står i møtet med styrket konkurranseorientering og det krysspreset av forventninger en står i på en arbeidsplass som tilbyr offentlige tjenester.

#### 8.1.6 Betydningen av barnehagens organisasjonskultur

Barnehagen som organisasjon og arbeidsplass knyttes gjerne til verdier som deltakelse og demokrati (Børhaug et al., 2011). At styrerne sier de i liten grad tar beslutninger uten å involvere arbeidstakerne, kan være tegn på at organisasjonskulturen i barnehagene jeg har undersøkt, er bærere av disse verdiene. Når styrerne i undersøkelsen sier at de kan være

«eneveldige», sier de etterpå at de ikke ønsker å være det. En slik lederstil har vokst frem på bakgrunn av den demokratiske og varme samarbeidsformen som styrerne i sin tid utviklet i tråd med det de lærte i sin utdanning (Kvalheim, referert i Børhaug et al., 2011, s. 105). Dermed kan man få et bilde av at forholdene ligger godt til rette for samhandling mellom styrer og tillitsvalgt, en samhandling som er preget av medvirkning. Samtidig viser undersøkelsen at samhandling og medvirkning i liten grad er formalisert. Mangel på systematisk partssamarbeid kan komme av barnehagens plass i samfunnet historisk sett, hvor man ikke har vært nødt til å forholde seg til samfunnsmessige reguleringer i særlig grad. Det kan ha skapt grobunn for en kultur hvor det har oppstått andre typer medvirkningsarenaer, som for eksempel pedagogisk ledermøter; disse har blitt den «riktige» måten å inkludere de ansattes medvirkning på. Styring i et institusjonelt perspektiv handler om at det som sees på som korrekte handlinger og passende atferd, er orientert mot fortiden. Det som erfaringsmessig har vist seg å fungere tidligere, blir sett på som riktig, og det kan være vanskelig å endre (Børhaug et al., 2011). Mye kan tyde på at det ikke er en tradisjon for å avholde drøftingsmøter i barnehagen. Fafo-rapporten *Den norske modellen på virksomhetsnivå* viser at flere tillitsvalgte oppgir utfordringer i samhandlingen med arbeidsgiver dersom det ikke er en etablert tradisjon for at den tillitsvalgte skal trekkes med i beslutningsprosesser (Trygstad et al., 2015). Kanskje er det slik at føringene om å avholde drøftingsmøter er for utydelige i hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018), og at konsekvensen blir at drøftingsmøtene sees på som overflødige, fordi det finnes andre beslutningsarenaer i barnehagen som har fungert over tid. En slik hypotese kan indikere at formalisering av drøftingsmøtene vil være hensiktsmessig.

Nyere forskning på barnehagefeltet viser en endring fra flatt hierarki og flytende ansvarsforhold til større fokus på fastlagte rutiner og formalisering. Det kommer av at barnehagene har blitt større, og man kan forvente at denne utviklingen vil fortsette (Børhaug et al., 2011). Min studie viser ikke tydelige forskjeller mellom små og store barnehager når det gjelder formalisering av partssamarbeidet, men her kan utvalgets størrelse være en del av forklaringen.

Styrers ønske om å la ansatte medvirke kombinert med at den regulerte medvirkningsarenaen ikke er satt i et formelt system, kan føre til at relasjonsorienterte medvirkningsordninger erstatter de kollektive og avtalefestede ordningene (Elvekrok, 2017). Et resultat av relasjonsorientert medvirkning kan være at de ansatte ikke ønsker å utfordre styrer, av frykt

for å forringe relasjonen ved å bidra til uenighet og konflikt. Undersøkelsen jeg har gjort viser at positivitet og harmoni er sentrale verdier hos de fleste av informantene og at de ikke er særlig opptatt av å være konfronterende, og disse funnene kan være med å underbygge hypotesen. Det betyr ikke nødvendigvis at konfliktnivået er lavt i barnehagene de representerer, men at organisasjonen fungerer etter harmonimodellen og at aktørene ser på konflikter som ødeleggende og at de må unngås (Gotvassli, 2013). I intervjuene diskuterer styrer (Z) og tillitsvalgt (Z) debattantrollen (Isaacs, 1999), og den tillitsvalgtes utsagn kan eksemplifisere vektleggingen av harmoni på en god måte. Slik den tillitsvalgte opplever det, viser ikke styrer respekt for innspill, men avviser initiativene til å avholde drøftingsmøter. Den tillitsvalgte er redd for å skape konflikt og velger derfor å resignere. Styrer, på sin side, sier at hun forsøker å motivere til argumentasjon. Man kan anta at den tillitsvalgte i denne situasjonen ikke oppfatter seg selv som en viktig samarbeidspartner og ressurs, men heller en som kan skape konflikt. Rollen som debattant kan imidlertid være viktig med hensyn til å utfordre organisasjonskulturen. Tillitsvalgt (C) og styrer (C) skiller seg tydelig ut ved å fremstå som mer samstemte i hva som ligger til grunn for avgjørelsene, enn det de andre informantene er (jf. tabell 5, kap. 6.1). Det kan bety at samarbeidsklimaet oppleves som enklere på bakgrunn av enighet mellom partene, men man kan samtidig gå glipp av kritiske perspektiver, som kan være med å danne grunnlaget for avgjørelsene som tas. I SOL-undersøkelsen<sup>18</sup> svarte kun 41% av styrerne at det å stille kritiske spørsmål er viktige ferdigheter for en styrer. Det kan tyde på at konfliktvegring er fremtredende i mange barnehager (Børhaug et al., 2011). Ifølge Gotvassli (2013) er omgangsformen mellom ansatte i en del barnehager slik at de som har avvikende synspunkt, tier og undertrykker sine egne vurderinger. Her vil harmoni og en lun atmosfære være viktigere enn krav og endring, og det kan stå i veien for utvikling av barnehagen.

Observasjoner under gjennomføringen av intervjuene viser at informantenes kroppsspråk ikke alltid samsvarer med de de sier. At de tidvis ler når de forteller om ubehagelige og utfordrende opplevelser, er med på å forsterke inntrykket av at barnehagen som organisasjon, er preget av en harmonisk kultur. Konflikt kan *føles* ubehagelig, og i undersøkelsen kommer det frem at flere informanter i stor grad er opptatt av følelser. Styrer (X) henviser til sin egen magesfølelse i vurderingen av om hun skal involvere tillitsvalgte i beslutninger, og hun fremhever i den sammenhengen fordelene ved å ha innledet et samarbeid med den tillitsvalgte

---

<sup>18</sup> SOL-undersøkelsen bygger på intervjuer av styrere og ble gjennomført i 2008 og 2009.

dersom hun mener det er fare for konflikt etter at avgjørelsen er tatt. Tillitsvalgt (Y) forteller at hun ikke alltid bruker tiden som er satt av til tillitsvalgtarbeid, fordi hun får dårlig samvittighet når hun er borte fra avdelingen. Å la seg styre av følelser kan forsterke de ansattes etterlevelse av harmonimodellen, da harmoni gjerne føles mer komfortabelt enn diskusjon og konflikt. Flere informanter understreker hvor viktig det er å opptre på en positiv måte, på tross av økte krav og rammer som ikke strekker til. Tidligere studier av barnehager viser sentrale verdier som er knyttet til det å være en harmonisk arbeidsplass (Børhaug et al., 2011), og det kan indikere at det ikke er legitimt å vise sinne og frustrasjon.

Styrer (X) uttrykker en formening om at det fungerer greit å avholde drøftingsmøtene etter behov, men hun problematiserer denne praksisen dersom det skulle oppstå konflikt. Det antyder at beslutningsprosesser slik *Carbage Can-modellen* indikerer dem som preget av tilfeldigheter (Cohen et al., 1972), kanskje kan fungere kun «i fredstid». I et arbeidsmiljø uten de store kampene, vil man kanskje ikke ha behov for å sette beslutningsprosessene i system og formalisere innholdet i de fire ulike strømmene. Dersom det er fare for konflikt derimot, ser styreren behovet for å inkludere den tillitsvalgte i deltakerstrømmen. Ikke på bakgrunn av at den tillitsvalgte skal gi aksept ifølge styreren, men fordi den tillitsvalgte er informert og kan være en samarbeidspartner for henne. Et slikt syn indikerer et problemfokus når det gjelder formalisering av drøfting med de tillitsvalgte, fordi behovet for drøfting ikke oppleves som fremtredende i fredelige perioder og på arbeidsplasser hvor de ansattes syn er at man ikke har konflikt. Spørsmålet er altså om ikke styrerne og tillitsvalgtes positive mentalitet og behov for harmoni, kan hemme det formelle samarbeidet mellom partene. En kultur preget av at man ser på hverandre som grunnleggende gode, at hver og en vil det beste for arbeidsplassen og at man har full tillit til hverandre, kan skape en organisasjonskultur hvor aktørene ser på drøftingsmøtet hvor det tas formelle avgjørelser, som unødvendig. Ønsket om å bevare en slik kultur kan være til hinder for at flere perspektiv blir belyst i saker som bør behandles i et drøftingsmøte.

Under gjennomføring av intervjuene var jeg opptatt av å legge merke til synlige tegn på om partssamarbeidet var en del av barnehagens daglige drift. På personalrommet i C barnehage fant jeg en saksliste for neste drøftingsmøte (jf. figur 6, kap. 7.1.4). I et organisasjonskulturelt perspektiv kan sakslisten være et eksempel på en artefakte (Schein, 1987). Å la en slik liste henge synlig for alle, er kanskje et ledd i et forsøk på å formalisere drøftingsmøtene. Sakslisten var imidlertid håndskrevet med bruk av tusj i ulike farger, og den gav dermed et

relativt uformelt inntrykk. De fysiske og materielle uttrykkene kommuniserer noe til organisasjonsmedlemmene og sier noe om hva som vektlegges (Gotvassli, 2013). I denne barnehagen kom det frem at drøftingsmøtene ble avholdt ved behov.

I motsetning til Flåten (2012) som ikke kunne finne tydelige tegn på sammenhengen mellom barnehagens organisasjonskultur og medvirkning i sin masteroppgave, viser studien jeg har gjennomført at organisasjonskulturen har relativt stor betydning.

### 8.1.7 Betydningen av tydelige føringer

I et instrumentelt styringsperspektiv kan man forvente at formelle strukturer som regler og rutiner har stor betydning for måter aktørene i organisasjonen velger å handle på, og at offentlige myndigheters krav får gjennomslag. Sett ut ifra et institusjonelt perspektiv, tror man ikke på samme grad av oppslutning. Her vil aktørene i stedet avveie handlingsvalgene mot tidligere erfaringer (Børhaug et al., 2011). En etablert barnehagepraksis og rådende organisasjonskultur kan bidra til motstand mot pålegg. Spørsmålet blir da om tydeligere føringer for partssamarbeidet vil ha en innvirkning på praksisen i barnehagen.

Tabell 2 i kapittel 6.1 viser at det kun er ferieavviklingen som settes på agendaen i drøftingsmøter av samtlige. Å drøfte ferieavvikling er nedfelt i ferielovens § 6 og er en tydelig føring for partssamarbeidet (Ferieloven, 2019). At ferieavvikling er den eneste delen av problemstrømmen som drøftes i samtlige barnehager, kan indikere at konkrete og formelle føringer i lov- og avtaleverk bidrar til at saker blir satt på agendaen. En lovgivning hvor drøfting av konkrete saker er pålagt, kan skape grunnlag for formell samhandling mellom partene i barnehagen. Tabell 3 i kapittel 6.1 viser at flere informanter vektlegger samarbeid mellom partene i tilsettingssaker. Disse sakene er ikke et tema for drøftingsmøtene da de karakteriseres som personalsaker, men involvering av den tillitsvalgte er tydelig beskrevet i Hovedavtalens § 3-1 (Hovedavtalen, 2018). At så mange informanter vektlegger samarbeidet rundt tilsettinger, indikerer at tydelige reguleringer i lov- og avtaleverk kan sikre et partssamarbeid hvor de tillitsvalgte blir en selvfølgelig del av deltakerstrømmen. Konkrete føringer kan dermed skape grunnlag for en mer formell praksis, og de tillitsvalgtes medvirkning vil da kunne begrunnes i en rettighet og ikke at medvirkning kun skal ha en nytteverdi, slik Trygstad diskuterer i sin doktoravhandling (Trygstad, 2004).

## 8.2 Konklusjon og avrunding

Formålet med masteroppgaven har vært å finne ut hvordan beslutninger som angår personalet fattes i barnehagen, og hva som fremmer og hemmer samhandlingen mellom tillitsvalgt og styrer i beslutningsprosessene. Jeg har hatt størst fokus på drøftingsmøtet som beslutningsarena, og ved å studere måten avgjørelser tas på, har jeg tilegnet meg kunnskap om praktisering av partssamarbeid. Denne kunnskapen har jeg forsøkt å løfte frem i oppgavens analysedel og drøftingsdel.

Utgangspunktet mitt for å skrive denne oppgaven har vært en spesiell interesse for partssamarbeid i barnehagen på bakgrunn av egne erfaringer i rollen som tillitsvalgt både på arbeidsplass- og kommunenivå. I tillegg har rapporten fra Bergen kommune (jf. kap. 1.1) vekket ekstra nysgjerrighet. En kritisk leser bør kanskje ta høyde for min bakgrunn og mitt ståsted, og jeg har derfor vært opptatt av å tydeliggjøre forutsetningene mine for å skrive denne oppgaven.

Jeg har valgt å organisere datamaterialet ved hjelp av teoretiske begreper. Fordelen med en slik sortering kan være at de empiriske sammenhengene har blitt mer tydelige, ved at dataene er satt inn i en teoretisk kontekst. Det kan ha skapt bedre grunnlag for å forklare og forstå datamaterialet i lys av problemstillingen. En ulempe med en slik kategorisering kan være at relevante funn har blitt oversett og dermed ikke er tatt med i analyse, diskusjon og konklusjon. På en annen side kan sorteringen ha bidratt til å finne sentrale momenter jeg ellers ikke ville ha tenkt på, og det kan karakteriseres som en fordel. Prosjektets omfang har ikke gjort det mulig å diskutere alle poengene som kom frem i intervjuene, men det har vært et mål å synliggjøre funnene så tydelig og grundig som mulig i en presentasjonsdel og en omfattende analysedel, slik at diskusjon og konklusjon og prosjektet som helhet, fremstår som troverdig.

Studien viser at beslutninger i stor grad tas i fellesskap og at styrerne er opptatt av å inkludere personalet i beslutningsprosessene. Det kommer samtidig frem at samhandling mellom *partene* rundt beslutningene i barnehagene varierer. Samtlige informanter fremhever likevel partssamarbeidet som godt og viktig, blant annet på bakgrunn av at en avgjørelse som er tatt i drøftingsmøtet og i samarbeid med de tillitsvalgte, kan gi beslutningen større legitimitet. Et slikt syn på partssamarbeidet kan *fremme* samhandlingen mellom styrer og tillitsvalgt.



Dårlige rammevilkår blir nevnt av flere som hinder for å kunne gjennomføre drøftingsmøter. Samtidig trekker informantene frem andre møtearenaer hvor intensjonen er å ta avgjørelser. Oppfatningen av utilstrekkelige rammer for gjennomføring av drøftingsmøter kombinert med vektlegging av de mer tradisjonsbundne møtene, kan *hemme* samhandlingen mellom partene.

Det kan synes som om de tillitsvalgte i Utdanningsforbundet har en spesielt krevende rolle med tanke på at mange av dem til daglig jobber som pedagogiske ledere og bidrar til å ta avgjørelser i pedagogisk ledermøter. Studien viser at tillitsvalgte som ikke skiller rollene, kan *hemme* styrerens mulighet til å samarbeide med en tillitsvalgt i ordets rette forstand.

Dersom det er en uttalt sannhet at hensynet til barnet til enhver tid skal komme først, kan partenes drøfting omkring en beslutning oppfattes som lite hensiktsmessig og kanskje overflødig, da det kan være verdimesig umulig å argumentere imot «barnets beste». «Barnets beste» som argumentasjon kan stå i veien for og dermed *hemme* partssamarbeidet.

Partssamarbeid rundt ferieavvikling og tilsettingsprosesser er regulert i lov- og avtaleverket, og flertallet av styrere og tillitsvalgte nevner samhandling i disse prosessene. Det indikerer at formelle føringer kan *fremme* samhandlingen mellom partene.

Manglende kompetanse om partssamarbeid, uformelle og uavklarte beslutningsstrukturer, passive tillitsvalgte med dalende motivasjon for vervet, en organisasjonskultur preget av harmoni og tillit og en formening om at tillitsvalgte kun bør involveres dersom det er fare for uenighet og konflikt, kan *hemme* samhandlingen mellom partene.

Oppgavens konklusjon er at det finnes mange fora og former for beslutningstaking i barnehagen, og at drøftingsmøtet i liten grad er en formelt forankret beslutningsarena. Det medfører at partssamarbeidet i barnehagene ikke fungerer i tråd med intensjonene og føringene i hovedavtalen (Hovedavtalen, 2018). Samtidig viser studien at styrerne er opptatt av å inkludere de ansatte i beslutningsprosessene, og utgangspunktet er dermed svært godt for en videreutvikling og formalisering av partssamarbeidet i barnehagen – etter min oppfatning.

Studien og litteraturgjennomgangen i oppgaven viser at det kan være behov for mer forskning på partssamarbeid i barnehagen, og det hadde vært interessant å forfølge flere av funnene i studien videre. En mer inngående undersøkelse av organisasjonskulturens betydning knyttet

opp imot formalisering av partssamarbeidet antar jeg kan være hensiktsmessig. Også fenomenet «barnets beste» knyttet oppimot drøftingsarenaen kan det være formålstjenlig å se nærmere på. Videre vil et bredere utvalg informanter enn det har vært rom for i dette prosjektet, gi et enda mer virkelighetsnært bilde av barnehagenes praktisering av medvirkning etter hovedavtalen. Det kan for eksempel være hensiktsmessig å undersøke partssamarbeidet ved å intervju de tillitsvalgte i Fagforbundet og Delta, som i størst grad organiserer fagarbeidere og assistenter. Disse yrkesgruppene har ikke en stemme inn i pedagogisk ledermøter hvor, jamfør studien, mange avgjørelser blir tatt. Deres opplevelser av medvirkning kan være et sentralt aspekt med tanke på praksisen rundt partssamarbeidet i barnehagen, og deres stemmer vil kanskje kunne bidra til synliggjøring av hvilke tiltak som kan settes i gang for å formalisere samhandlingen mellom partene i større grad en slik det er i dag.

## 9 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (LOV-2018-12-20-98 fra 01.01.2019, LOV-2018-06-22-46 fra 01.01.2019). Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnehageloven. (2006). Lov om barnehager (barnehageloven) (LOV-2018-06-22-64 fra 01.10.2018, LOV-2018-06-22-85 fra 01.08.2018). Hentet fra Lovdata: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_5)
- Bergen kommune. (2015). *Rapport fra Forenklingsutvalget*. Hentet fra [https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00252/Rapport\\_Forenkling\\_252146a.pdf](https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00252/Rapport_Forenkling_252146a.pdf)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, 3(3), ss. 79-94. doi:<https://doi.org/10.7577/nbf.277>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Eeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model and Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), ss. 1-25. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2392088>
- Det kongelige kunnskapsdepartement. (2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. St. 24 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>
- Elgvin, O., & Hernes, G. (2014). *Demokrati og deltakelse i den nordiske modellen. Knirker det i gulvet?* (FAFO Rapport 2014:41). Hentet fra <https://www.faf.no/images/pub/2014/20388.pdf>
- Elvekrok, I. (2017). Motstander, medspiller, hva nå? Om tillitsvalgsrollen i avtaleverket. *Søkelys på arbeidslivet* 03/2017 (34), ss. 216-228. Hentet fra [https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/spa/2017/03/motstander\\_medspiller\\_hva\\_naa\\_om\\_tillitsvalgtrollen\\_i\\_avt](https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/spa/2017/03/motstander_medspiller_hva_naa_om_tillitsvalgtrollen_i_avt)
- Endr. i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager. (2018). Forskrift om endring i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager (FOR-2017-06-22-1049). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-19-2418>
- Ferieloven. (2019). Lov om ferie (ferieloven) (LOV-2018-12-20-98 fra 01.01.2019). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-04-29-21>
- Flåten, S. (2012). *Medbestemmelse i barnehager - hva kan forklare ulik praksis mellom barnehager i forhold til gjennomføringen av medbestemmelse nedfelt i hovedavtalen/hovedtariffavtalen?* (Masteroppgave, Handelshøgskolen i Bodø). Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/140497>
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Grunnloven. (2018). Kongeriket Norges Grunnlov (FOR-2018-06-01-788 fra 08.05.2018). Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>
- Haugsbø, G. M. (2015). *Partssamarbeid - ein nøkkel til skuleutvikling? Ein kvantitativ studie blant Utdanningsforbundet sine hovudtillitsvalde i åtte fylke*. Masteroppgave, Høgskulen i Sogn og Fjordane. Hentet fra <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2388321/Gunn%20Marit%20Haugsbø.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hovedavtalen. (2018). Hovedavtalen KS-området. 1. januar 2018 - 31. desember 2019. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/hovedavtalen-01.01.2018-31.12.2019.pdf>
- Hovedtariffavtalen. (2018). Hovedtariffavtalen KS-området. Tariffperioden 1.5.2018-30.4.2020. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen-1.5.2018-30.4.2020.pdf>
- IA-avtalen. (2018). IA-avtalen 2019-2022. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
- Idébanken.org. (2016). *Tillitsvalgte i et inkluderende arbeidsliv*. Hentet fra <http://mag.idebanken.org/tillitsvalgtB/13/>
- Isaacs, W. N. (1999). Dialogic Leadership. *The systems thinker, 1999 (Volume 10 (1))*, ss. 1-5. Hentet fra [http://www.knowledge.scot.nhs.uk/media/12833306/the\\_system\\_thinker\\_\\_vol\\_10\\_\\_no\\_1\\_\\_feb\\_1999%5b1%5d.pdf](http://www.knowledge.scot.nhs.uk/media/12833306/the_system_thinker__vol_10__no_1__feb_1999%5b1%5d.pdf)
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- KS. (2018). B-rundskriv 1/2018- Hovedavtale 1.1.2018-31.12.2019. Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/f7a0b1a1159c483aa56793b7bfbb0f02/b-rundskriv-1-2018---hovedavtale-1.1.2018---31.12.2019.pdf>
- KS, LO Kommune, Unio, YS Kommune, Akademikerne Kommune. (2019). *Hovedavtaleveileder*. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/KS-interaktiv-Hovedavtaleveileder.pdf>
- KS, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet. (2017). *Ledelse og tillitsvalgte sammen om profesjonsutvikling i barnehage og skole*. Oslo. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/fagstoff/ledelse-og-tillitsvalgte-sammen-om-profesjonsutvikling-i-barnehage-og-skole/>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehager: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-04-24-487?q=rammeplan%20for%20barnehagen>
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass. Å vare som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nergaard, K., & Trygstad, S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag ... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. (FAFO Rapport 2012:40). Hentet fra [https://www.faf.no/media/com\\_netsukii/20267.pdf](https://www.faf.no/media/com_netsukii/20267.pdf)
- Nicolaisen, H., Seip, Å. A., & Jordfald, B. (2012). *Tidstyver i barnehagen. Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna*. (FAFO Rapport 2012:01). Hentet fra [https://www.faf.no/media/com\\_netsukii/20228.pdf](https://www.faf.no/media/com_netsukii/20228.pdf)

- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>
- Rødvei, P.-H. (2008). Trenger vi fagforeninger i et "individualisert" arbeidsliv? Erfaringer på virksomhetsnivå fra Norge og andre land. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 02/2008 (49), ss. 243-257. Hentet fra [https://www-idunn-no.galanga.hvl.no/file/pdf/33216308/tfs\\_2008\\_02\\_pdf.pdf](https://www-idunn.no.galanga.hvl.no/file/pdf/33216308/tfs_2008_02_pdf.pdf)
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. (Doktoravhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/268037/122602\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/268037/122602_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. (FAFO Rapport 2015:18). Hentet fra <https://www.faf.no/images/pub/2015/20423.pdf>
- Utdanningsforbundet & KS. (2016). Møtebok for sentral nemnd SFS 2201 - Barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2016/arbeidstid-barnehage-nemndas-kjennelse-er-klar/>
- Utdanningsforbundet. (2018). *Arbeidsplassstillitsvalgte i Utdanningsforbundet - motivasjon, vilkår og rolle*. (Rapport 2/2018). Hentet fra [https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport\\_02.2018\\_arbeidsplassstillitsvalgte.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_02.2018_arbeidsplassstillitsvalgte.pdf)
- Utdanningsforbundet. (u.d.). Arbeidsgivers styringrett. Hentet Juni 12, 2019 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/sporsmal-og-svar/arbeidsgivers-styringsrett/>
- Utdanningsforbundet. (u.d.). Lærer i barnehagen. Hentet Juni 12, 2019 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/medlem/hvorfor-vare-medlem/larer-i-barnehagen/>
- Utdanningsforbundet. (u.d.). Medlemskriterier. Hentet Juni 12, 2019 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/medlem/medlemskap/medlemskriterier/>
- Utdanningsforbundet. (u.d.). Utdanningsforbundet. Hentet Juni 12, 2019 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/>
- Øyum-Jakobsen, K. (2011). - *Nei, den tillitsvalgte har ingen ting med ledelse å gjøre. Om partssamarbeid i skolen*. (Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra [https://www.ntnu.no/documents/1021451972/1267794402/jacobsen\\_2011.pdf/7e519dfc-0e4a-4968-a502-f544771e24e4](https://www.ntnu.no/documents/1021451972/1267794402/jacobsen_2011.pdf/7e519dfc-0e4a-4968-a502-f544771e24e4)
- Kapittel 1-5 inneholder noe tekst hentet fra eksamensoppgavene mine i kurs ME6-500 Forskningsstrategiar og metode høsten 2017 og kurs OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlege organisasjonar våren 2018.

## Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i prosjekt

### **Forespørsel vedrørende deltakelse i forskningsprosjektet, sendt per e-post:**

Til styrer.

Jeg er i gang med et masterprosjekt hvor jeg vil studere hvordan samarbeidet mellom styrer og tillitsvalgt i barnehager foregår. Dette er en foreløpig og uformell henvendelse, hvor jeg ønsker å opprette kontakt med deg og den plasstillitsvalgte i Utdanningsforbundet for å få vite om dere kunne tenke dere og delta i prosjektet.

Dere kjenner meg kanskje som hovedtillitsvalgt og nestleder i Utdanningsforbundet Bergen, men i denne sammenhengen vil jeg presisere at jeg er student.

For å få kunnskap om temaet jeg skal studere, ønsker jeg å bruke intervju som metode. Intervjuet tar mellom 30 og 60 minutter, og jeg vil bruke lydopptak. Jeg tilpasser meg deres behov når det gjelder tidspunkt og sted.

Kunne du og den tillitsvalgte i Utdanningsforbundet tenke dere og delta i studien? Jeg setter stor pris på tilbakemelding.

Mvh Tone Digranes.

## Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*«Partssamarbeid i barnehagen er en tidstyv» - En studie av samarbeid mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette fokus på partssamarbeidet i barnehagen. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

På bakgrunn av et ønske om å undersøke betydningen av partssamarbeidet er i arbeidslivet, har jeg planlagt et prosjekt som skal ta for seg hvordan samarbeidet foregår mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen. Målet er å kunne beskrive hvordan samarbeidet fungerer og hvilke faktorer som spiller inn når det gjelder å hemme og fremme dette samarbeidet. Jeg ønsker å intervjuere styrere og tillitsvalgte i 4 kommunale barnehager i Bergen.

Problemstillingen lyder som følger:

Hvordan fattes beslutninger som angår personalet i barnehagen, og hva fremmer og hemmer samhandling mellom partene i beslutningsprosessene?

Problemstillingen er konkretisert i tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan tas beslutninger på ledernivå som angår personalet i barnehagen?
2. Hvilke roller inntar tillitsvalgte og styrer i beslutningsprosessene?
3. Hvilken betydning har trekk ved barnehagen som organisasjon for samhandlingen mellom partene og måten beslutninger fattes på?

Undersøkelsen gjennomføres som en del av et masterstudium i organisasjon og ledelse ved HVL.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien retter seg mot kommunale barnehager i Bergen. Jeg retter min henvendelse til deg fordi du er styrer/tillitsvalgt i din barnehage.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, vil jeg møte deg et sted du foretrekker, for å intervju deg. Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet, og det vil ta maksimalt en time. Intervjuguiden inneholder spørsmål om partssamarbeid, som handler om samarbeidet mellom styrer og tillitsvalgt, og din rolle som styrer/tillitsvalgt. Du vil få spørsmål om klubbarbeid, drøftingsmøter og annen møtevirksomhet, hvordan beslutninger tas og hvilken opplæring du har fått i forbindelse med prosjektets tema. Lydopptaket vil bli transkribert av meg i etterkant.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Min veileder, forsker Anne Homme ved Uni Research Rokkansenteret, vil få tilgang på datamaterialet jeg samler inn. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Jeg ønsker å gjengi sitater av ditt bidrag til forskningen, men du vil ikke kunne gjenkjennes i prosjektet på bakgrunn av dine utsagn. Opplysningene som vil komme frem er om du er tillitsvalgt i Utdanningsforbundet eller styrer, samt om du er ansatt i en kommunal barnehage i Bergen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2019. Lydopptakene og samtlige personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.



**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen på Vestlandet ved Olina Kollbotn på e-post ([olina.kollbotn@hvl.no](mailto:olina.kollbotn@hvl.no)) eller telefon: 57 67 61 38.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anne Homme

Tone Digranes

(Forsker/Veileder)

(Student)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Partssamarbeid i barnehagen er en tidstyv» - En studie av samarbeid mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen i et organisasjonsteoretisk perspektiv og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju og at opplysninger om meg i min rolle og om mitt samarbeid med styrer/tillitsvalgt blir samlet inn

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, i løpet av 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3 Ytterligere informasjon til informantene

#### **Ytterligere informasjon om prosjektet, sendt per e-post:**

Hei igjen.

Før vi møtes, vil jeg fortelle litt mer om prosjektet.

Jeg har tatt utgangspunkt i en rapport som ble utarbeidet av et forenklingsutvalg i vår byrådsavdeling for et par år siden. En av forenklingsutvalgets konklusjoner, var at drøftingsmøter kunne sees på som noe som tok tid og fokus vekk fra det pedagogiske arbeidet; en såkalt tidstyv. Derav prosjektets tittel.

Konklusjonen førte til mitt ønske om å studere hvordan samarbeidet mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen foregår. Formålet er å kunne beskrive hvordan partssamarbeidet fungerer og styrers og tillitsvalgtes erfaringer og opplevelser med dette. Dere vil få spørsmål som handler om rollene deres, om klubbarbeid, om drøftingsmøter og annen møtevirksomhet, samt hvordan beslutninger som angår personalet, tas.

Jeg tror dette vil bli et spennende og lærerikt prosjekt, med et kanskje litt annerledes fokus på barnehage enn det vi er vant til; her er det personalet som blir viktig.

Jeg ser fram til å få vite mer om deres tanker og erfaringer omkring dette temaet.

Mvh Tone.

## Vedlegg 4 Intervjuguide

**INTERVJUGUIDE – TILLITSVALGT**

**Åpning:** Uformell prat for å skape trygge rammer

**Sette formelle rammer:**

- Fortelle om meg selv; bakgrunn, studie. Viktig: I denne situasjonen har jeg rollen som student.
- Informasjon til informant:  
Jeg har planlagt et prosjekt som skal ta for seg hvordan samarbeidet foregår mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen. Målet er å kunne beskrive hvordan samarbeidet fungerer og hvilke faktorer som spiller inn når det gjelder å hemme og fremme dette samarbeidet.
- Viktig å poengtere at jeg ikke er tillitsvalgt i Utdanningsforbundet i denne settingen, men en masterstudent som er interessert i informantenes tanker og erfaringer.
- Fortelle hva intervjuet skal brukes til.
- Fortelle om taushetsplikt og hvordan jeg vil sikre anonymitet: Ikke bruk navn på den du snakker om, men rolle.
- Informere om lydopptak av intervjuet.
- Har du spørsmål?

**START OPPTAK**

- Få samtykke til opptak: Samtykker du til at jeg gjør et lydopptak av dette intervjuet?

**Tillitsvalgtrollen:**

Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?

Hva er grunnen til at du ble tillitsvalgt?

Hva liker du best ved rollen?

Hvilke utfordringer ser du?

Opplever du at rollen som tillitsvalgt har blitt endret?

**Hva tenker du når du hører ordet partssamarbeid?****Den tillitsvalgtes rolle:**

Fortell litt om din rolle som tillitsvalgt i barnehagen.

Oppfølgingsspørsmål:

Får du tid til å utføre oppgaver som tilhører vervet innenfor arbeidstiden?

Hvis ja: Hvor mye tid og hvor ofte?

Hvordan ser du på samarbeidet med styrer?

Hvordan ser du på din egen rolle som representant for medlemmene?

**Klubbarbeidet:**

Fortell litt om klubben i Utdanningsforbundet.

Oppfølgingsspørsmål:

Arrangerer du klubbmøter? Hvis ja: Hvilke saker som tas opp på disse møtene?

Deltar styrer på møtene? Hvis ja: Ser du noen fordeler og/eller ulemper med styrers deltakelse? Er alle kjent med hvilke saker som tas opp på klubbmøtet?

**Drøftingsmøter:**

Fortell litt om det du forbinder med drøftingsmøter.  
Hva er dine erfaringer med drøftingsmøter?

Oppfølgingsspørsmål:

Har dere drøftingsmøter?

Hvis ja: Hvilke saker behandles i disse møtene? Hvor ofte har dere disse møtene? Er møtevirksomheten satt i system? Hvem melder saker til drøftingsmøtet? Hvem følger opp vedtakene?

**Annen møtevirksomhet:**

Har dere pedagogisk ledermøter?

Hvis ja: Hvilke saker behandles i disse møtene?

**Beslutninger:**

Fortell litt om hvilke beslutninger styrer har tatt i løpet av de siste årene. Hva har disse beslutningene handlet om? Hvordan har prosessen rundt beslutningene vært?

Oppfølgingsspørsmål: Har de du vært involvert i beslutningsprosessene? På hvilken måte?  
(Alle beslutninger styrer har tatt? Enkelte? Hvilke har du vært involverte i og hvilke har du ikke uttalt deg om? Hvilke tanker har du rundt å gjøre det på denne måten?)

Kan du gi eksempler på en beslutning som er tatt, hvor du har opplevd at personalet har vært positive til avgjørelsen? På hvilken måte ble beslutningen tatt?

Har du opplevd motstand i personalgruppen i forbindelse med beslutninger? Kan du gi et eksempel? På hvilken måte ble denne avgjørelsen tatt?

Hva vil du si ligger til grunn for beslutningene som tas?

Vil du si det er en endring i grunnlaget for beslutningene som tas i dag kontra i starten av din karriere?

**Opplæring/skolering:**

Har du deltatt på opplæring i det å være tillitsvalgt i regi av Utdanningsforbundet?

Har du deltatt på fellesskolering i hovedavtalen i regi av Bergen kommune?

Hvilke tanker har du omkring din kunnskap og kompetanse når det gjelder partssamarbeid?

**Annet:**

Har du noe du ønsker å legge til?

Husk at du kan kontakte meg senere dersom du kommer på noe du ønsker å tilføye.

**STOPPE OPPTAK**

Tusen takk for hjelpen og uformell prat.

## INTERVJUGUIDE - STYRER

**Åpning:** Uformell prat for å skape trygge rammer

### Sette formelle rammer:

- Fortelle om meg selv; bakgrunn, studie. Viktig: I denne situasjonen har jeg rollen som student.  
Informasjon til informant:  
Jeg har planlagt et prosjekt som skal ta for seg hvordan samarbeidet foregår mellom styrer og tillitsvalgt i barnehagen. Målet er å kunne beskrive hvordan samarbeidet fungerer og hvilke faktorer som spiller inn når det gjelder å hemme og fremme dette samarbeidet.
- Viktig å poengtere at jeg ikke er tillitsvalgt i Utdanningsforbundet i denne settingen, men en masterstudent som er interessert i informantenes tanker og erfaringer.
- Fortelle hva intervjuet skal brukes til.
- Fortelle om taushetsplikt og hvordan jeg vil sikre anonymitet: Ikke bruk navn på den du snakker om, men rolle.
- Informere om lydopptak av intervjuet
- Har du spørsmål?

### STARTE OPPTAK

- Få samtykke til opptak: Samtykker du til at jeg gjør et lydopptak av dette intervjuet?

### Styrerrollen:

Hvor lenge har du vært styrer?

Hva er grunnen til at du valgte å bli styrer?

Hva liker du best ved rollen?

Hvilke utfordringer ser du?

Opplever du at rollen som styrer har blitt endret?

### Hva tenker du når du hører ordet partssamarbeid?

### Den tillitsvalgtes rolle:

Fortell litt om den tillitsvalgte i Utdanningsforbundet sin rolle i barnehagen.

Oppfølgingsspørsmål:

Har den tillitsvalgte tid til å utføre oppgaver som tilhører vervet innenfor arbeidstiden?

Hvis ja: Er tiden formalisert og lagt inn i en plan?

Hvordan ser du på samarbeidet med de tillitsvalgte?

### Klubbarbeidet:

Fortell litt om klubben i Utdanningsforbundet.

Oppfølgingsspørsmål:

Er du kjent med om klubben arrangerer klubbmøter?

Hvis ja: Er du kjent med hvilke saker som tas opp på disse møtene?

Deltar du på møtene? Hvis ja: Ser du noen fordeler og/eller ulemper med din deltakelse?

### Drøftingsmøter:

Fortell litt om det du forbinder med drøftingsmøter.

Hva er dine erfaringer med drøftingsmøter?

Oppfølgingsspørsmål:

Har dere drøftingsmøter?

Hvis ja: Hvilke saker behandles i disse møtene? Hvor ofte har dere disse møtene? Er møtevirksomheten satt i system? Hvem melder saker til drøftingsmøtet? Hvem følger opp vedtakene?

**Annen møtevirksomhet:**

Har dere pedagogisk ledermøter?

Hvis ja: Hvilke saker behandles i disse møtene?

**Beslutninger:**

Fortell litt om hvilke beslutninger du har tatt i løpet av de siste årene. Hva har disse beslutningene handlet om? Hvordan har prosessen rundt beslutningene vært?

Oppfølgingsspørsmål: Har de tillitsvalgte vært involvert i beslutningsprosessene? På hvilken måte? (Alle beslutninger du har tatt? Enkelte? Hvilke har tillitsvalgte vært involverte i og hvilke har de ikke uttalt seg om? Hva er grunnen til at du har valgt å gjøre det på denne måten?)

Kan du gi eksempler på en beslutning som er tatt, hvor du har opplevd at personalet har vært positive til avgjørelsen? På hvilken måte ble beslutningen tatt?

Har du opplevd motstand i personalgruppen i forbindelse med beslutninger? Kan du gi et eksempel? På hvilken måte ble denne avgjørelsen tatt?

Hva vil du si ligger til grunn for beslutningene som tas?

Vil du si det er en endring i grunnlaget for beslutningene som tas i dag kontra i starten av din karriere?

**Opplæring/skolering:**

Har du deltatt på fellesskolering i hovedavtalen i regi av Bergen kommune?

Hvilke tanker har du omkring din kunnskap og kompetanse når det gjelder partssamarbeid?

**Annet:**

Har du noe du ønsker å legge til?

Husk at du kan kontakte meg senere dersom du kommer på noe du ønsker å tilføye.

**STOPPE OPPTAK**

Tusen takk for hjelpen og uformell prat.

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

«Partssamarbeid - en salderingspost?» En studie av samarbeid mellom tillitsvalgt og styrer i barnehagen

### Referansenummer

259058

### Registrert

29.08.2018 av Tone Digranes - 151552@stud.hvl.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Olina Kollbotn, olina.kollbotn@hvl.no, tlf: 57676138

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Tone Digranes, tonedigranes@gmail.com, tlf: 92621721

### Prosjektperiode

06.08.2018 - 14.06.2019

### Status

28.05.2019 - Vurdert

### Vurdering (2)

---

#### 28.05.2019 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 25.05.2019.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 28.05.2019. Behandlingen kan fortsette.

Prosjekt har endret tittel.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er



avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **18.10.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 18.10.2018 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### **MELD ENDRINGER**

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger frem til 14.06.2019.

#### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a), jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

#### **PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### **DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32)

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Veileder for arbeidsmiljøgrupper (AMG)**

*Vedtatt 20.09.2018 i HAMU-sak 20/18*

### **Formål**

Arbeidsmiljøgruppen (AMG) skal være resultatenhetsens samarbeidsorgan innen helse-, miljø- og sikkerhet (HMS), forankret i de mål og retningslinjer som gjelder for dette arbeidet i kommunen.

Velfungerende og aktive AMG er en viktig forutsetning for å lykkes med HMS-arbeidet i Bergen kommune.

AMG er en egen ordning for Bergen kommune, og må ikke forveksles med arbeidsmiljøutvalg (AMU) hjemlet i arbeidsmiljøloven eller drøftingsmøter etter hovedavtalen.

Organisering av arbeidsmiljøutvalg og verneorganisasjon er beskrevet i Bergen kommunens felles HMS-system.

### **Sammensetting**

Det er leders ansvar å sette sammen AMG.

Det skal opprettes minimum en arbeidsmiljøgruppe pr resultatenhets. For enheter med færre en 10 ansatte kan andre løsninger vurderes. AMG ved resultatenhetsene skal minimum bestå av:

- leder for resultatenhetsen
- et verneombud
- en tillitsvalgt

Der det er flere verneombud innenfor resultatenhetsen kan hovedverneombud i byrådsavdelingen bidra med å peke ut verneombud til AMG.

På arbeidsplasser hvor det ikke finnes tillitsvalgte, kan andre interesserte være medlem i AMG. Det presiseres at AMG-medlemmene representerer alle ansatte på enhetsen.

AMG er ikke et vedtaksført organ, men gir leder på en systematisk måte en god mulighet til økt kunnskap om enhetsen og arbeidsmiljøet via de ulike arbeidstakerrepresentantene.

### **Roller og organisering**

Leder for resultatenhetsen er også leder for gruppen. For å sikre kontinuitet i det systematiske HMS-arbeidet ved enhetsen, skal det holdes minimum 4 møter per år.

Det skal lages en sakliste til hvert møte som distribueres til AMG-medlemmene før møtet. Leder har ansvar for at det skrives referat fra hvert møte. Sakliste og møtereferater skal gjøres tilgjengelig for alle ansatte for å sikre medvirkning.

Ansatte kan melde inn saker/tema til AMG. AMG's arbeid må være tema på minst ett personalmøte hvert år.

Ved store resultatenheter må det være en sammensetning av AMG som representerer enhetens ulike arbeidssteder.

### **Saksliste**

Leder og verneombud blir enige om sakslisten til AMG-møtene. På årets siste møte bør det settes opp en møteplan for kommende år. Det skal sikres at alle medlemmene har anledning til å delta på møtene.

Følgende faste saker bør være på sakslisten til hvert møte:

- godkjenning av møtereferatet fra forrige møte
- orienteringer, herunder informasjon fra AMU
- status årlig HMS-gjennomgang
- status HMS-handlingsplan
- sykefravær
- HMS-hendelser

Andre aktuelle saker for arbeidsmiljøgruppen er:

- psykososialt arbeidsmiljø herunder gjennomførte medarbeiderundersøkelser
- fysisk arbeidsmiljø herunder inneklima og ytre miljø
- kjemikaliehåndtering
- risikovurderinger
- inkluderende arbeidsliv (IA)
- generell håndtering av rusmiddelbruk (AKAN) på enheten
- oppdatering av enhetens lokale HMS-rutiner
- brannforebygging
- informasjon om oppdatering av lover og forskrifter som stiller krav til HMS-arbeidet

Det er ingen felles fasit for hvilke saker som AMG bør behandle. Lokale behov /risikoforhold vil være retningsgivende for hvilke saker den enkelte AMG har på sin dagsorden. AMG kan melde arbeidsmiljøutfordringer som sak til AMU.

### **Dokumentasjon og rapportering**

Dokumenter knyttet til AMGs arbeid skal arkiveres i kommunens sak-arkivsystem.

Det legges til grunn at AMGs aktiviteter rapporteres i virksomhetens linje, fortrinnsvis i styringskortet. Basert på denne rapporteringen kan det være aktuelt at byrådsavdelingen legger frem en summarisk oversikt for AMU som viser AMGs årlige aktiviteter.

### **Opplæring**

Det forutsettes at leder og verneombud i AMG har gjennomført obligatorisk grunnkurs i arbeidsmiljø. Slike kurs arrangeres internt i Bergen kommune. Øvrige medlemmer bør få nødvendig opplæring slik at de kan utføre sitt verv i AMG på en forsvarlig måte.



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgåve i organisasjon og leiing

MR691 masteroppgåve

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	01-06-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR1
<b>Sluttdato:</b>	14-06-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave	<b>Studiepoeng:</b>	30
<b>SIS-kode:</b>	203 MR691 1 MA 2019 VÅR1		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Tone Digranes
<b>Kandidatnr.:</b>	104
<b>HVL-id:</b>	151552@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

**Egenerklæring \*:**  Ja

**Jeg bekrefter at jeg har**  Ja  
**registrert oppgavetittelen**  
**på norsk og engelsk i**  
**StudentWeb og vet at**  
**denne vil stå på**  
**vitnemålet mitt \*:**

**Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \***

Ja

**Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \***

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei